

ÉVALUATION DE L'UNITÉ :

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en
Sciences de l'Action

LIRSA

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES :

Conservatoire National des Arts et Métiers – CNAM

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Gérald Naro, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Ce rapport est le résultat de l'évaluation du comité d'experts dont la composition est précisée ci-dessous. Les appréciations qu'il contient sont l'expression de la délibération indépendante et collégiale de ce comité.

PRÉSENTATION DE L'UNITÉ

Nom de l'unité :	Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action
Acronyme de l'unité :	LIRSA
Label demandé :	EA
Type de demande :	Renouvellement à l'identique
N° actuel :	4603
Nom du directeur (2017-2018) :	M. Jean LAINE
Nom du porteur de projet (2019-2023) :	M. Jean LAINE

MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS

Président :	M. Gérald NARO, Université de Montpellier
Experts :	M. Kene BOUN MY, Université de Strasbourg (personnel d'appui à la recherche) M ^{me} Ariel MENDEZ, Aix-Marseille Université (représentante du CNU) M. Philippe MONIN, EM Lyon Business School M. Jérôme MERIC, Université de Poitiers M ^{me} Catherine THOMAS, Université Nice Sophia Antipolis
Conseiller scientifique représentant du Hcéres :	M. François - Charles WOLFF
Représentantes des établissements et organismes tutelles de l'unité :	M ^{me} Clotilde FERROUD, CNAM M ^{me} Johanna ROUX, CNAM

INTRODUCTION

Le LIRSA (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action) est né en 2011 de la fusion de cinq laboratoires. Plus récemment, le Centre d'Études de l'Emploi et du Travail (CEET) est venu compléter le dispositif. Le LIRSA est une Équipe d'Accueil (EA) dont la mission affichée est de conduire et d'animer des recherches pluridisciplinaires mobilisant tout ou partie des chercheurs du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), spécialisés en économie, finance, management, prospective, comptabilité et droit.

Les évolutions, la structuration et les orientations du LIRSA sont dès lors intimement liées à l'histoire et aux traits fondamentaux de la culture et de l'identité de son établissement de tutelle, dont il constitue le laboratoire le plus important en termes d'effectif. La vocation fondamentale du CNAM orientée vers la formation professionnelle pour adultes et son offre de formation structurée en Équipes Pédagogiques Nationales (EPN) impriment fortement les orientations du laboratoire en matière de politiques de recrutement, de supports de publication, de profils de doctorants et, plus généralement, de thématiques de recherche ou d'approches scientifiques. C'est sans doute dans cet ancrage, qui peut tout autant constituer une source de faiblesses qu'un ensemble d'atouts et d'opportunités, que résident les clés de la construction d'une identité claire portée par un projet scientifique fédérateur.

Sous la conduite de son directeur, le conseil de laboratoire du LIRSA a mené une réflexion visant à identifier des objets de recherche transdisciplinaires structurants. Cela a conduit en 2016 au classement des travaux du LIRSA en 7 axes thématiques. Aujourd'hui, le LIRSA s'interroge sur l'opportunité de rassembler ces axes à l'intérieur d'une structuration en trois pôles ayant statut d'équipes.

HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

Le LIRSA a été créé en 2011 à partir de la fusion de cinq laboratoires rattachés au CNAM : le Laboratoire d'investigation en prospective, stratégie et organisation (Lipsor), créé en 1993 ; le Groupe de Recherche en Économie et Gestion (GREG), créé en 1997 ; le Laboratoire d'Économétrie (LE) ; le Centre de Recherche en Comptabilité (CRC) ; le Centre de Recherche en Économie et Management (CEREM). Le Centre d'Études de l'Emploi et du Travail (CEET) a intégré le LIRSA en octobre 2016.

Le laboratoire est éclaté sur cinq sites dont quatre à Paris (rue des Jeûneurs ; rue Saint-Martin ; rue Conté ; rue Gay-Lussac) et un à Noisy le Grand.

DIRECTION DE L'UNITÉ

M. Jean LAINE

NOMENCLATURE HCÉRES

SHS - Sciences de la société

SHS 6 - Sciences de l'homme et humanités

DOMAINE D'ACTIVITÉ

Les recherches du LIRSA se structurent en sept axes thématiques : stratégie, décision et pilotage des organisations ; dynamique des territoires ; prospective, conduite du changement et de l'innovation ; évolution et analyse critique des outils de management ; régulation et gestion des risques ; économie des finances publiques et management public ; politique des organisations, santé, travail et emploi.

Il est envisagé dans le projet à cinq ans de regrouper ces axes en les recentrant autour de trois thématiques : politiques et management publiques ; prospective, innovation et entrepreneuriat ; stratégie et pilotage des organisations.

EFFECTIFS DE L'UNITÉ

Composition de l'unité	Nombre au 30/06/2017	Nombre au 01/01/2019
Personnels permanents en activité		
Professeurs et assimilés	27	27
Maîtres de conférences et assimilés	46	50
Directeurs de recherche et assimilés	0	0
Chargés de recherche et assimilés	0	0
Conservateurs, cadres scientifiques (EPIC, fondations, industries, etc.)	0	0
Professeurs du secondaire détachés dans le supérieur	0	0
ITA, BIATSS autres personnels cadres et non-cadres des EPIC	4	4
TOTAL personnels permanents en activité	77	81
Personnels non-titulaires, émérites et autres		
Enseignants-chercheurs non titulaires, émérites et autres	20	
Chercheurs non titulaires (dont post-doctorants), émérites et autres	6	
Autres personnels non titulaires (appui à la recherche)	2	
Doctorants	78	
TOTAL personnels non titulaires, émérites et autres	106	
TOTAL unité	183	

AVIS GLOBAL SUR L'UNITÉ

Le LIRSA est atypique à plusieurs égards pour une équipe d'accueil : géographie éclatée (5 sites), caractère pluridisciplinaire très marqué, et dynamique scientifique résultant en grande partie des décisions indépendantes de sept Équipes Pédagogiques Nationales (EPN) dont les chercheurs sont rattachés au LIRSA.

Ces caractéristiques ont des conséquences en termes de manque de définition de l'image scientifique, de faible identification au LIRSA de la part de ses membres, et de gouvernance. Le conseil de laboratoire du LIRSA a entrepris un travail de réflexion à visée clarificatrice et structurante, avec à terme un regroupement des axes thématiques au sein de trois équipes. Cette nouvelle orientation fait sens sur un plan historique comme sur un plan scientifique.

La production scientifique globale est riche en variété et en volume, elle paraît bien visible auprès de la communauté académique francophone comme des milieux socio-économiques, et elle répond à de grands enjeux et questionnements sociétaux actuels et futurs. Cependant, la part des publications sous forme d'articles dans des revues académiques classées doit se renforcer en rapport avec la taille du laboratoire, en particulier dans des revues internationales classées A dans la liste des revues pour le domaine économie et gestion. Le LIRSA peut s'appuyer sur ses nombreux atouts : des relations privilégiées avec les milieux professionnels, un vivier de doctorants salariés, et une expertise reconnue de plusieurs grandes figures du CNAM qui lui offrent visibilité et facilité d'accès à des terrains de recherche et à des données. L'intégration du CEET constitue un atout à préserver en veillant à garantir à ses membres les conditions de fonctionnement qui ont forgé le succès de cette équipe.

L'interaction du LIRSA avec son environnement constitue l'un de ses points forts, et son expérience dans la didactique et la vulgarisation scientifique est largement reconnue. La formation doctorale du LIRSA est très active, la charge d'encadrement est bien équilibrée et la composition de la population des doctorants offre une réelle originalité en ce qu'elle se caractérise par une forte proportion de doctorants en situation d'emploi désireux de capitaliser sur leur expérience professionnelle.

Toutefois, les capacités d'accueil des doctorants limitent les échanges scientifiques et l'on note une grande hétérogénéité dans l'encadrement et la socialisation des doctorants. Si l'organisation de l'unité et son mode de gouvernance collégiale semblent faciliter les échanges et réflexions, comme la prise de décision et le traitement des dossiers, la taille du laboratoire, la grande diversité de ses thématiques et l'éclatement géographique ne facilitent pas le développement d'un esprit collectif. La structuration en équipes devrait favoriser l'animation scientifique autour de travaux et d'échanges collectifs visant à renforcer un sentiment d'appartenance.

ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

CRITÈRE 1 : QUALITÉ DES PRODUITS ET ACTIVITÉS DE LA RECHERCHE

Suite aux recommandations de l'AERES, le LIRSA s'est depuis fin 2016 structuré en sept axes thématiques pluridisciplinaires, ce qui a permis de mobiliser et de créer des synergies entre les chercheurs de différentes disciplines. Il convient de saluer ce travail de recombinaison à visée clarificatrice et structurante, qui constitue un premier pas vers l'organisation du laboratoire autour d'une dynamique collective et d'un projet fédérateur. Dans cette perspective, l'unité envisage par la suite de restreindre les sept axes à trois axes de recherche pour une meilleure efficacité de l'animation scientifique.

Il était recommandé également un approfondissement des relations internationales du laboratoire. Le LIRSA a poursuivi sa politique d'internationalisation sur la base de relations riches et variées dans le monde francophone et en Amérique Latine, notamment. Des relations sont établies aujourd'hui avec plusieurs institutions académiques anglophones. Elles demeurent encore très contingentes aux relations *intuitu personae* qu'ont dû tisser certains membres du laboratoire avec des instances scientifiques internationales.

Une politique active en faveur d'une telle internationalisation a été mise en place (*visitings*, par exemple). Il appartient désormais au LIRSA de concrétiser ces éléments, notamment par une montée en puissance des publications dans des revues académiques internationales.

A - Production de connaissances et activités concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique

Production de connaissances et activités concourant au rayonnement et à l'attractivité de l'unité Période du 01/01/2012 au 30/06/2017	Nombre
Journaux / revues : articles scientifiques	327
Journaux / revues : articles de synthèse / revues bibliographiques	NR
Articles dans les journaux scientifiques avec un membre de l'équipe en dernier auteur	NR
Autres articles	217
Ouvrages : monographies et ouvrages scientifiques, éditions critiques, traductions	0
Ouvrages : direction / édition scientifique	42
Ouvrages : chapitres d'ouvrage	224
Ouvrages : thèses publiées / éditées	0
Colloques / congrès, séminaires de recherche : éditions d'actes de colloques / congrès	0
Colloques / congrès, séminaires de recherche : articles publiés dans des actes de colloques / congrès	200
Colloques / congrès, séminaires de recherche : autres produits présentés dans des colloques / congrès et des séminaires de recherche	334
Contrats de recherche financés par des institutions publiques ou caritatives : contrats européens (ERC, H2020, etc.) et internationaux (NSF, JSPS, NIH, Banque mondiale, FAO, etc.)	NR
Contrats de recherche financés par des institutions publiques ou caritatives : contrats nationaux (ANR, PHRC, FUI, INCA, etc.)	7

Contrats de recherche financés par des institutions publiques ou caritatives : contrats avec les collectivités territoriales	NR
Contrats de recherche financés par des institutions publiques ou caritatives : contrats financés dans le cadre du PIA	1
Contrats de recherche financés par des institutions publiques ou caritatives : contrats financés par des associations caritatives et des fondations (ARC, FMR, FRM, etc.)	NR
Chercheurs invités ayant séjourné dans l'unité (séjour de 1 mois et plus)	6
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité	9
Produits et outils informatiques : logiciels	0
Produits et outils informatiques : corpus	0
Produits et outils informatiques : outils d'aide à la décision	0
Activités éditoriales : participation à des comités éditoriaux (revues, collections)	45
Activités éditoriales : direction de collections et de séries	3
Activités d'évaluation : responsabilités au sein d'instances d'évaluation	OUI
Activités d'évaluation : évaluation d'articles et d'ouvrages scientifiques	OUI
Activités d'évaluation : évaluation de laboratoires (type Hcéres)	OUI
Activités d'évaluation : évaluation de projets de recherche	OUI
Indices de reconnaissance : prix	18
Indices de reconnaissance : distinctions	2
Indices de reconnaissance : responsabilités dans des sociétés savantes	OUI
Indices de reconnaissance : invitations à des colloques / congrès à l'étranger, séjours dans des laboratoires étrangers	80

Points forts et possibilités liées au contexte

Le LIRSA est remarquable par la proportion d'articles publiés dans des revues non répertoriées dans le classement des revues économie-gestion du HCERES (50 %). Ce fort volume de production s'explique par le caractère interdisciplinaire du LIRSA, les géographes, sociologues ou historiens du LIRSA publiant dans leurs journaux disciplinaires. La production des axes « économie des politiques publiques et management public » et « politique des organisations, bien-être, travail et emploi » apparaît supérieure à la moyenne du LIRSA en termes d'articles académiques référés. Le bilan indique une production très volumineuse d'ouvrages ou chapitres d'ouvrages (245), d'ouvrages édités (33) et de rapports d'expertise technique (44).

Le rattachement d'une partie significative des chercheurs du CEET, intégrés au CNAM en octobre 2016, constitue un atout important pour le LIRSA, tant au niveau de la qualité des travaux réalisés que de celui de la visibilité nationale et internationale de ces travaux. Les chercheurs du CEET/LIRSA sont regroupés au sein d'un septième axe que la direction du LIRSA souhaite utiliser comme un « fer de lance » notamment pour renforcer

la visibilité de l'acteur LIRSA. Le LIRSA, et plus généralement le CNAM, devront veiller à préserver les conditions qui ont assuré le succès scientifique de cette équipe (décharges, etc.).

Le vivier doctoral singulier, avec de nombreux adultes en emploi, présente des opportunités et des effets de leviers en termes de publications académiques.

Points à améliorer et risques liés au contexte

Les chercheurs du LIRSA ont publié environ 170 articles académiques au cours de la période, soit en moyenne annuelle une trentaine d'articles dans des revues référées entre 2012 et 2017. Globalement, la production académique d'articles reste modeste surtout en rapport de l'effectif du laboratoire (77 chercheurs permanents).

Le LIRSA dénombre seulement 24 % d'articles académiques dans des revues de rang A selon la catégorisation du HCERES. Si on se focalise sur le très haut niveau international, le LIRSA se caractérise par une très faible production (avec moins de cinq articles). La liste annuelle des productions scientifiques n'est par ailleurs pas distribuée par axe ou thématique, ce qui est un peu regrettable.

Sur le plan scientifique, la dilution de l'équipe de chercheurs du CEET est un risque important. Le CNAM et le LIRSA doivent préserver les éléments qui ont fait le succès de cette équipe. Les recrutements, nerf de la guerre dans le déploiement d'une politique de recherche, restent exogènes au laboratoire. Il est souhaitable que le directeur de laboratoire et les responsables des axes puissent intervenir dans les processus de recrutement.

Enfin, la visibilité et l'impact du LIRSA (via le CNAM) restent dépendants d'un petit nombre de chercheurs très visibles.

Appréciation sur la production, le rayonnement et l'attractivité

L'activité de recherche est soutenue, sur des sujets importants et en phase avec les enjeux futurs de la société française. Les productions scientifiques, elles, sont volumineuses et contrastées : très modestes en termes d'articles académiques publiés dans les meilleures revues, mais très remarquables voire exceptionnelles en termes de diffusion et d'impact dans le monde socio-économique et politique.

B - Interaction avec l'environnement, impacts sur l'économie, la société, la culture, la santé

Interaction de l'unité avec l'environnement, impacts sur l'économie, la société, la culture, la santé Période du 01/01/2012 au 30/06/2017	Nombre
Interactions avec les acteurs socio-économiques : contrats de R&D avec des industriels	0
Interactions avec les acteurs socio-économiques : bourses Cifre	4
Interactions avec les acteurs socio-économiques : création de laboratoires communs avec une / des entreprise(s)	0
Interactions avec les acteurs socio-économiques : création d'entreprises, de start-up	0
Brevets, licences et déclarations d'intention	0
Produits destinés au grand public : émissions radio, TV, presse écrite	445
Produits destinés au grand public : produits de vulgarisation : articles, interviews, éditions, vidéos, etc.	0
Produits destinés au grand public : produits de médiation scientifique	0
Produits destinés au grand public : débats science et société	0

Points forts et possibilités liées au contexte

L'interaction du LIRSA avec son environnement repose d'abord sur la notoriété de certains de ses membres et leur sollicitation par les médias. Les membres du LIRSA participent fréquemment à des actions de vulgarisation via la presse écrite, les émissions télévisuelles et radiophoniques. Ils s'inscrivent ainsi dans un cercle vertueux où la reconnaissance de leur expertise favorise des sollicitations pour produire des rapports techniques ou des recherches de plus grande ampleur. Le CNAM a pour vocation et pour stratégie délibérée de produire une recherche d'intérêt sociétal. Le LIRSA s'inscrit pleinement dans cette logique, notamment par des recherches sur les *smart cities*, l'analyse prospective du Grand Paris, la réflexion sur la régularisation des drogues, la protection des lanceurs d'alerte, ou bien l'égalité au travail.

L'implantation du laboratoire et les attentes exprimées par les entreprises en termes de savoir-faire dans le domaine de l'innovation constituent des opportunités d'interactions nouvelles du LIRSA avec son environnement. Le LIRSA, en intégrant le CEET, privilégie désormais les contrats publics de grande taille, de type ANR (Agence Nationale de la Recherche) ou Européen. C'est un choix qui a permis au laboratoire de doubler son financement sur les deux dernières années.

Points à améliorer et risques liés au contexte

L'action du laboratoire à l'échelle des institutions privées, locales ou nationales, est globalement limitée et inégale selon les thématiques considérées. Le LIRSA n'a pas encore pris la voie d'une diversification de ses interactions avec l'environnement socio-économique. À ce jour, il n'accueille pas de chaires, très peu de conventions de recherche, et n'a porté que quatre conventions CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche) sur la dernière période contractuelle. Ce chiffre faible peut s'expliquer par le profil professionnel d'une grande partie des doctorants.

La sollicitation de conventions de recherche avec des établissements privés n'est pas, à ce jour, dans les habitudes du laboratoire. Pour cette raison, il pourrait souffrir de la concurrence d'institutions prêtes à fournir des offres globales, notamment sous la forme de chaires.

Appréciation sur les interactions avec l'environnement, impacts sur l'économie, la société, la culture, la santé

Le LIRSA doit s'appuyer sur la notoriété de ses membres, son expérience de la vulgarisation scientifique et l'intégration du CEET pour diversifier ses modes d'interaction avec l'environnement, via notamment le développement de chaires et de conventions CIFRE.

C – Implication dans la formation par la recherche

Implication dans formation par la recherche de l'unité Période du 01/01/2012 au 30/06/2017	Nombre
Nombre de personnes Habilitées à Diriger des Recherches (HDR) ou assimilées	38
Nombre de doctorants	157
Nombre de thèses soutenues	80
Durée moyenne des thèses	5
Produits des activités didactiques : ouvrages	79
Produits des activités didactiques : e-learning, moocs, cours multimédia, etc.	NR

Points forts et possibilités liées au contexte

La formation doctorale de l'unité, qui est membre de l'Ecole Doctorale Abbé Grégoire du CNAM, est quantitativement significative. Sur la période d'évaluation, le LIRSA a formé 157 doctorants, ce qui est considérable, et 80 thèses ont été soutenues. La répartition de la charge d'encadrement est équilibrée : 31 des 39 membres du laboratoire habilités à diriger des recherches dirigent des thèses, aucun directeur de thèse ne dirige plus de 6 doctorants.

La composition de la population des doctorants est une forte originalité de l'unité : une proportion élevée de doctorants est un public en situation d'emploi souhaitant capitaliser sur son expérience professionnelle. De ce point de vue, l'unité montre sa capacité à construire un parcours doctoral adapté à ce type de public : dispositif de mémoire propédeutique, séminaire de méthodologie de la recherche hebdomadaire, mise en place d'une filière doctorale par validation des acquis de l'expérience (VAE). La durée des thèses (5 ans) n'est pas excessive au regard du profil dominant des doctorants. Les doctorants bénéficient de l'appui de l'école doctorale qui a défini un parcours de formation et de professionnalisation sanctionné par l'obtention de 180 ECTS et du laboratoire concernant un certain nombre de moyens (achat de logiciels, financement de la participation à des conférences internationales).

Points à améliorer et risques liés au contexte

La politique doctorale de l'unité est faiblement structurée. Les sujets de thèse ne sont pas définis en lien avec les orientations des axes de recherche et la situation des doctorants est contrastée suivant leur thématique de recherche et l'implication de leur directeur de thèse dans l'organisation d'activités d'encadrement et d'animation doctorale. Près d'un quart des doctorants (23,7%) ne bénéficient d'aucun financement pour réaliser leur thèse. Le huis clos avec les doctorants met en évidence une grande disparité dans leur socialisation (ignorance des procédures et circuits de financement pour certains) et leur professionnalisation au monde académique (différence dans le niveau des revues ciblées). Les faibles capacités d'accueil du laboratoire (un bureau offrant quatre postes de travail) limitent leurs échanges scientifiques.

Le laboratoire reconnaît que la politique doctorale n'a jusqu'à présent pas été une priorité. La procédure de recrutement en doctorat formalisée en 2017 témoigne cependant d'une volonté de changement. Les informations sur le devenir des doctorants et leurs publications restent par ailleurs insuffisantes.

Appréciation sur l'implication dans la formation par la recherche

La politique doctorale de l'unité est insuffisamment structurée et trop soumise à l'implication individuelle des directeurs de thèse, ce qui engendre une grande disparité parmi les doctorants. La singularité de la population des doctorants est un point fort que le laboratoire gagnerait à valoriser davantage.

CRITÈRE 2 : ORGANISATION ET VIE DE L'UNITÉ

Organisation et vie de l'unité Période du 01/01/2012 au 30/06/2017	Nombre
Ratio femmes/hommes dans l'unité	44/59
Ratio femmes/hommes parmi les EC et C de l'unité	39/52
Ratio femmes/hommes parmi les docteurs et doctorants de l'unité	63/94
Ratio femmes/hommes aux postes de responsabilité de l'unité (direction, sous-direction de l'unité, direction d'équipes)	5/9

Points forts et possibilités liées au contexte

Le LIRSA est une unité connue et reconnue dans la recherche appliquée : elle bénéficie de la forte notoriété du CNAM, de son soutien et de ses importantes ressources. Pour son fonctionnement, l'équipe d'accueil dispose de ressources provenant de la dotation du CNAM et des conventions et partenariats de recherche, chacune des deux sources participant à hauteur de 50% au budget total du laboratoire.

L'organisation de l'unité est assurée par un directeur assisté d'un bureau pour la gestion opérationnelle et d'un conseil qui est l'organe décisionnel du laboratoire. Les membres du bureau font également partie du conseil et sa composition assure une représentativité équilibrée des différents thèmes de recherche.

Dans son futur projet, le LIRSA espère passer d'un découpage de sept thématiques à un découpage à trois thématiques. Cette réorganisation devrait rendre plus visible les thématiques dominantes du laboratoire.

Points à améliorer et risques liés au contexte

Le comité d'experts regrette l'absence d'une stratégie forte et claire pour fédérer les membres du LIRSA qui sont éclatés dans différents lieux de Paris et repartis dans différents thèmes de recherche. Le LIRSA pourrait par exemple organiser chaque année une journée du LIRSA où tous ses membres pourraient présenter leurs travaux. Il pourrait également éditer une série 'Working Papers LIRSA' destinée à tous ses membres et qui serait diffusée sur les plateformes web telles que RePEc (Research Papers in Economics).

De même, la stratégie de communication interne et externe du laboratoire doit être entièrement repensée avec par exemple la création d'une lettre d'information et l'utilisation des réseaux sociaux. La communication du laboratoire se fait pour l'instant uniquement à travers un site internet peu fonctionnel et qui est loin d'être à jour, notamment pour ses publications ou ses axes thématiques. Par exemple, le CEET qui a

été intégré au LIRSA en octobre 2016 n'y figure toujours pas. Le site web du laboratoire mériterait une refonte totale afin d'en faire un site web à part entière du LIRSA, avec un contrôle total sur sa structure et son contenu, et non comme un 'sous-site' du CNAM.

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

L'unité est bien organisée, avec une gouvernance collégiale qui facilite un traitement efficace des dossiers. Néanmoins, il est impératif de renforcer la politique de fédération de l'ensemble de ses membres afin de consolider leur adhésion au laboratoire pour que le LIRSA ne soit plus perçu par ses membres comme une entité abstraite juxtaposant par défaut plusieurs laboratoires aux disciplines très diverses comme cela semble encore être le cas actuellement.

CRITÈRE 3 : PERSPECTIVES SCIENTIFIQUES À CINQ ANS ET FAISABILITÉ DU PROJET

Points forts et possibilités liées au contexte

Les sept axes thématiques du LIRSA soulignent la capacité de cette équipe à développer des projets pluridisciplinaires sur de grandes thématiques sociétales comme « le développement durable », « la formation » ou encore « la santé publique ». Ces recherches, en forte interaction avec les acteurs de la vie sociale et économique, sont caractéristiques des missions du CNAM.

La gouvernance du LIRSA poursuit sa réflexion sur la structuration des activités de recherche et envisage de doter les sept axes thématiques d'un animateur scientifique afin de stimuler les collaborations internes. À terme, elle envisage de regrouper ces axes au sein de trois équipes afin que chacune d'elles puisse développer et animer un programme scientifique ambitieux sur des objets d'études pluridisciplinaires clairement identifiés.

Le rattachement d'une partie significative des chercheurs du CEET, intégrés au CNAM en octobre 2016, constitue un atout important pour l'équipe tant au niveau de la qualité et de la visibilité des travaux réalisés que des synergies potentielles qui pourront être développées avec les autres membres du LIRSA. L'expertise des chercheurs du CEET/LIRSA en matière de contrats ANR et européens doit permettre de développer ce type de contrats dans un futur proche.

Points à améliorer et risques liés au contexte

La répartition des activités de recherche en sept axes thématiques a constitué un premier effort de structuration. Néanmoins en l'état, il existe à la fois une certaine redondance entre les différents axes (par exemple entre les axes « stratégie et pilotage des organisations » et « évolution et analyse critique des outils du management » ou entre les axes « dynamique des territoires » et « prospective, conduite du changement et innovation » ou « dynamique des territoires » et « économie des politiques publiques et management public ») et une très grande diversité des travaux au sein de certains axes. Aujourd'hui, les sept axes constituent une cartographie des différents travaux réalisés au sein du LIRSA, mais ils ne permettent pas l'identification de thématiques prioritaires qui constitueraient l'ossature de la politique scientifique de l'équipe.

Par ailleurs, le fait que les axes ne soient pas dotés d'une structure d'animation propre nuit à la mise en œuvre d'une réelle dynamique scientifique collective. Une telle structuration permettrait notamment de développer la communication, les séminaires internes et externes, le nombre des professeurs invités, les projets de recherche collaboratifs, et de renforcer l'encadrement des doctorants.

Appréciation sur les perspectives scientifiques à cinq ans et la faisabilité du projet

Les efforts de structuration de l'activité de recherche sont réels. Un nombre restreint d'équipes est nécessaire pour dynamiser la recherche, augmenter le nombre des publications dans des revues nationales et internationales référencées de rang A, et renforcer la cohérence et la visibilité du LIRSA.

RECOMMANDATIONS A L'UNITÉ

A – Recommandations concernant les produits et activités de la recherche

La production globale et les activités de la recherche du LIRSA sont importantes en volume. Cependant, la part des publications dans des revues classées et, tout particulièrement, dans des revues internationales de rang A, peut être qualifiée de modeste au regard de l'effectif du laboratoire. Les efforts doivent s'orienter vers une politique de publication plus ambitieuse, visant à accroître la part des publications dans des revues internationales de rang A.

Dans cette perspective, le LIRSA peut notamment s'appuyer sur des éléments favorables liés à son contexte : des relations privilégiées avec les milieux professionnels, un vivier doctoral singulier constitué de doctorants salariés en activité, la notoriété de chercheurs à forte visibilité, considérés par les milieux économiques comme des experts dans leur domaine, etc. Ces éléments constituent autant de potentialités d'accès à des terrains ou des données de recherche et de leviers de publications académiques.

L'intégration du CEET constitue un atout majeur pour le LIRSA tant sur le plan de la qualité des travaux réalisés que sur celui de la visibilité nationale et internationale de ces travaux. Le LIRSA, avec l'appui de la Direction de la Recherche du CNAM, devra veiller à préserver les conditions qui ont assuré le succès scientifique de cette équipe.

B – Recommandations concernant l'organisation et la vie de l'unité

La réduction de la disparité constatée entre les doctorants en termes de socialisation et de professionnalisation doit être un objectif de la direction qui devrait réfléchir à la mise en place d'un conseil doctoral ou *a minima* à la désignation d'un responsable du programme doctoral qui veillerait à l'intégration des doctorants, à leur accès à l'information, à leur insertion au sein des axes ou équipes de recherche et plus largement au bon déroulement du parcours doctoral au sein du LIRSA. Les comités de suivi mis en place depuis cette année peuvent y contribuer.

Une stratégie de communication interne et externe du laboratoire doit être définie et mise en œuvre : organisation d'une journée annuelle du LIRSA ; édition de *working papers* LIRSA ; création d'une lettre d'information ; utilisation des réseaux sociaux, etc. Une refonte totale du site Web du LIRSA s'impose. Il est essentiel que la responsabilité de sa structure comme de son contenu, incombe au laboratoire.

C – Recommandations concernant les perspectives scientifiques à cinq ans et la faisabilité du projet

La réflexion collective menée au sein du LIRSA oriente le laboratoire vers un regroupement des sept axes thématiques en trois pôles : politique et management public ; prospective innovation et entrepreneuriat ; stratégie et pilotage des organisations. Cette orientation fait sens tant en termes historiques que scientifiques et le comité HCERES invite le LIRSA à conduire sa réflexion jusqu'à son terme pour aboutir, dans un délai raisonnable, à la création d'équipes de recherche dotées d'une réelle structure d'animation. Si la constitution de ces équipes peut se faire en regroupant certains axes, comme cela est mentionné dans le rapport, une réflexion plus fine peut être nécessaire pour certains axes.

Si une structuration par équipes est ainsi retenue, il conviendra de s'assurer du maintien de la capacité du LIRSA à développer des projets transversaux aux équipes. Compte tenu de l'histoire du LIRSA et de sa dispersion géographique, une cartographie des compétences des membres du LIRSA pourrait constituer un outil facilitant le montage de projets transversaux. Enfin, la constitution d'équipes ne doit pas nuire à la visibilité de thématiques clés qui sont abordées par plusieurs axes de façon à la fois différente et complémentaire, comme « la formation », « la santé publique », « le travail » ou encore « l'innovation ». Au-delà de la communication externe, l'identification de ces thématiques transversales pourrait révéler des synergies entre les différents travaux réalisés sur une même thématique.

De même, il importe de veiller à la définition de thématiques prioritaires que le LIRSA souhaiterait développer afin d'accroître la cohérence de ses recherches et sa visibilité externe. L'identification et le développement de ces thématiques prioritaires devraient se faire en cohérence avec le positionnement spécifique du LIRSA, laboratoire du CNAM, c'est-à-dire en combinant des travaux académiques publiés dans les meilleurs supports, la réalisation d'expertises pour les acteurs de la vie économique et sociale, et la diffusion des savoirs auprès de publics variés.

Il s'agira également de développer, en lien avec la direction de la recherche, une politique proactive de recrutements rendue possible grâce aux transformations opérées au sein du CNAM en faveur de la recherche. Le LIRSA pourrait également saisir les possibilités de création de nouvelles chaires pour renforcer les thématiques clés qui auront été identifiées.

L'intégration du CEET constitue un atout à préserver. L'intégration des membres du CEET est un facteur positif pour le LIRSA tant pour le développement de thématiques clés liées à « l'emploi » et au « travail » que pour la diffusion de savoir-faire en termes de contrats, partenariats ou excellence académique. Il faudra toutefois être vigilant à préserver les conditions organisationnelles qui ont permis aux membres du CEET d'acquérir et de développer ces savoir-faire.

DÉROULEMENT DE LA VISITE

DATE DE LA VISITE

Début : 16 novembre 2017 à 08h45

Fin : 16 novembre 2017 à 17h30

LIEU DE LA VISITE

Institution : LIRSA, CNAM

Adresse : 2, rue Conté
75003 Paris

DÉROULEMENT OU PROGRAMME DE VISITE

08h45 – 09h15	Réunion préalable des experts (huis clos)
09h15 – 09h20	Présentation du processus d'évaluation par le conseiller scientifique (réunion plénière)
09h20 – 10h40	Présentation du bilan et du projet de l'unité par M. Jean LAINE, directeur du LIRSA, échanges avec le comité (réunion plénière)
10h40 – 11h00	Pause-café
11h00 – 12h30	Présentation des axes thématiques par les membres du bureau, échanges avec le comité (réunion plénière)
12h30 – 13h00	Rencontre avec les enseignants-chercheurs et chercheurs (huis clos)
13h00 – 14h00	Déjeuner avec la direction de l'unité
14h00 – 14h45	Rencontre avec les tutelles représentées par M ^{me} Clotilde FERROUD, directrice de la recherche, et M ^{me} Johanna ROUX, directrice adjointe (huis clos)
14h45 – 15h15	Rencontre avec les personnels d'appui à la recherche (huis clos)
15h15 – 16h00	Rencontre avec les doctorants et post-doctorants (huis clos)
16h00 – 16h30	Rencontre finale avec la direction de l'unité (huis clos)
16h30 – 17h30	Entretien du comité d'experts en présence du conseiller scientifique (huis clos)
17h30	Fin de la visite

OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES

Evaluation HCERES
du **LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE EN
SCIENCES DE L'ACTION (EA 4603)**

Réponse du Cnam
Volet général

Objet : projet rapport de l'HCERES pour le Lirsa

Le directeur et tous les membres du conseil de laboratoire tiennent en préalable à remercier vivement les membres du comité de visite et le conseiller scientifique représentant du HCERES. La qualité d'écoute, la précision et la justesse des observations des premiers, ainsi que l'attention permanente et l'efficacité du second ont fait de cette journée de visite une étape importante dans la conduite de la politique d'animation scientifique et organisationnelle de l'unité. Cette journée a été unanimement appréciée par l'ensemble des membres du laboratoire.

Nous avons pu prendre connaissance du rapport. Nous ne doutons pas que ce dernier nous permettra de consolider la dynamique actuelle du laboratoire et de développer de nouvelles orientations. Une nouvelle fois, nous remercions les membres du comité pour la pertinence de leurs analyses et de leurs propositions et nous prenons acte et faisons nôtre et sans réserve l'ensemble des recommandations émises dans le rapport, en particulier :

- La nécessité de poursuivre plus avant la politique de structuration de l'activité scientifique, en organisant le laboratoire en un petit nombre d'équipes disposant chacune d'une animation scientifique propre, tout en favorisant, au moyen de la définition de projets prioritaires transversaux.
- La création de vecteurs efficaces et pérennes de communication interne et externe, et en particulier la rénovation en profondeur du site internet, sur lequel, dans le respect des règles de l'établissement de tutelle, le laboratoire disposera d'une souveraineté garantie. Signalons que la création d'une lettre d'information, recommandée par le comité de visite, est effective depuis l'automne 2017, deux éditions ayant été à ce jour diffusées.
- L'inscription parmi les priorités d'une meilleure insertion des doctorant.e.s dans la vie du laboratoire, ainsi qu'une meilleure adéquation des recrutements mieux structurée aux orientations et projets scientifiques.
- L'amélioration significative du nombre de publications de rang A, et la diversification des partenariats avec l'environnement socio-économique, notamment privé.
- La poursuite de l'intégration des activités du CEET au sein du Lirsa, tout en préservant les conditions qui permettent actuellement le succès de son activité. Observons que contrairement à ce qui est écrit en page 3, ainsi qu'à plusieurs autres reprises dans rapport d'évaluation (« Le Centre d'Études de l'Emploi et du Travail (CEET) a intégré le Lirsa en octobre 2016. »), le CEET a intégré le Cnam (et non le Lirsa), une partie significative de ses membres ayant rejoint le Lirsa.

C'est à la réalisation de ces ambitions que la direction résolument collégiale du Lirsa consacre dès à présent toute son énergie, disposant à la lumière de ce rapport, d'une feuille de route parfaitement éclairée.

La Directrice déléguée à la recherche



Clotilde FERROUD

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

