

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ  
Laboratoire de recherche IAE Paris-Sorbonne

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET  
ORGANISMES :

IAE de Paris – Sorbonne Graduate Business  
School

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024**  
VAGUE D



Au nom du comité d'experts :

Blandine Ageron, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Pour faciliter la lecture du document, les noms employés dans ce rapport pour désigner des fonctions, des métiers ou des responsabilités (expert, chercheur, enseignant-chercheur, professeur, maître de conférences, ingénieur, technicien, directeur, doctorant, etc.) le sont au sens générique et ont une valeur neutre.

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. Les données chiffrées de ce rapport sont les données certifiées exactes extraites des fichiers déposés par la tutelle au nom de l'unité.

## MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS

<b>Présidente :</b>	Mme Blandine Ageron, université Grenoble Alpes – UGA, Valence
	M. Marc Bollecker, université de Haute-Alsace – UHA, Mulhouse
<b>Experts :</b>	M. Marc Bonnet, université de Lyon, Écully
	Mme Géraldine Broye, université de Strasbourg (représentante du CNU)
	M. Patrick Gabriel, université de Bretagne Occidentale – UBO, Brest

## REPRÉSENTANT DU HCÉRES

M. Nicolas Aubert

## REPRÉSENTANT DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES TUTELLES DE L'UNITÉ DE RECHERCHE

M. Éric Lamarque, IAE de Paris Sorbonne business school

## CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Laboratoire de recherche IAE Paris-Sorbonne
- Acronyme : Lab IAE Paris-Sorbonne
- Label et numéro : EA 2474
- Composition de l'équipe de direction : Mme Géraldine Michel (directrice), M. Philippe Eynaud (directeur adjoint), M. Didier Chabaud (directeur adjoint) et M. Jérôme Caby (directeur adjoint)

## PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS Sciences humaines et sociales

SHS1 Marchés et organisations

## THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

Le Lab IAE Paris-Sorbonne est structuré en thématiques transversales autour de sept chaires de recherche. En tant que pôles de recherche, ces chaires s'inscrivent dans les trois enjeux sociétaux : Territoire & proximité, Risques et incertitudes, Impact social valorisé au niveau de l'IAE Paris-Sorbonne.

La chaire Mutations Anticipations Innovations (MAI) développe des recherches sur les nouvelles formes de régulation sociale et de dialogue à inventer au sein des organisations, des transformations du travail et de l'emploi et de la mise en œuvre de formes de solidarité nouvelles. Cinq axes de recherche portent ces recherches.

La chaire Économie des Partenariats Public-Privé (EPPP) aborde les questions de la commande publique, le financement des services publics et la transition écologique.

La chaire Marque & valeurs travaille sur le management des marques (engagement, marque employeur, digitalisation, évaluation) en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux auxquels elles sont confrontées.

La chaire Management et gouvernance des coopératives financières (MGCF) centre ses recherches sur la gouvernance et la gestion des risques des coopératives financières, leur valeur sociale et leur transformation digitale.

La chaire Financement alternatif au secteur agricole (FINAGRI) questionne la transition agro-écologique, dans une perspective transdisciplinaire en se focalisant sur des solutions innovantes de financement durable.

La chaire Entrepreneuriat territoire innovation (ETI) oriente ses recherches sur les mutations urbaines et territoriales, les dynamiques entrepreneuriales de territoire, les nouvelles pratiques d'innovation et d'entrepreneuriat.

La chaire Risques travaille sur les risques professionnels, notamment psycho-sociaux, les normes comme facteurs de réduction des risques, les risques numériques et les enjeux de sécurité tels que la cybersécurité ou la cyberwarfare.

## HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

Le Gregor naît avec sa reconnaissance comme équipe d'accueil de l'IAE Paris-Sorbonne en 1992. Les différentes évolutions institutionnelles et ses développements délibérés ont structuré son histoire. Le Gregor décide rapidement de se structurer non pas en champs disciplinaires mais en thématiques transversales en créant et développant des chaires. Deux chaires sont créées en 2008 (chaire MAI) et 2009 (chaire EPPP). Les chaires Marques & valeurs et Responsabilité globale capital immatériel (RGCI) arrivent en 2012 et les chaires MGCF et FINAGRI sont créées en 2015. Les dernières chaires créées sont les chaires ETI en 2018 et Risques en 2020.

Le Gregor est historiquement impliqué dans la formation doctorale de gestion tout d'abord au sein de l'École Doctorale Gestion organisation décisions informations (GODI) à la fin des années 2000 puis au sein de l'École Doctorale Management Panthéon-Sorbonne de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne depuis 2014. L'unité a développé des collaborations avec son environnement, notamment avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

En 2020, le Gregor devient le Lab IAE Paris-Sorbonne pour une meilleure lisibilité et visibilité.

Les membres du Lab IAE Paris-Sorbonne sont majoritairement issus de l'IAE Paris-Sorbonne au sein duquel l'unité de recherche est localisée.

## ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

Le Lab IAE Paris-Sorbonne est l'unité de recherche de l'IAE Paris-Sorbonne. Il est rattaché à ce seul établissement qui est un établissement public administratif (EPA) associé par une convention à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. L'IAE Paris-Sorbonne dispose donc d'une indépendance financière et de recrutement de ses enseignants-chercheurs.

Le Lab IAE Paris-Sorbonne est impliqué dans un environnement défini autour du groupement d'intérêt scientifique

(GIS) Sorbonne Recherche en Management (SRM) et de l'École Doctorale Management Panthéon-Sorbonne (EDMPS) de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Il s'inscrit également dans le fonds de dotation de l'IAE Paris-Sorbonne.

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne compte une seconde unité de recherche en sciences de gestion et du management, le pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM-Sorbonne). Créé en 2005, le PRISM-Sorbonne est l'unité de recherche de l'École de management de la Sorbonne (EMS). À la différence du Lab IAE Paris-Sorbonne, le PRISM-Sorbonne est structuré autour des disciplines suivantes : la finance, le marketing, les ressources humaines, la stratégie et l'économie. Les deux unités de recherche collaborent au sein du groupement d'intérêt scientifique (GIS) Sorbonne recherche en management (SRM) créé en 2018. En tant que pôle de recherche multidisciplinaire en sciences de gestion et du management, le GIS a pour objectif de favoriser et d'encadrer les collaborations entre ces deux unités de recherche. Il existe aussi une collaboration avec l'ESCP business school dans le cadre de Sorbonne Alliance.

Le Lab IAE Paris-Sorbonne est partenaire depuis 2014 de l'École Doctorale de management Panthéon-Sorbonne (EDMPS). Créée en 2011 par l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'ESCP business School, l'EDMPS accueille en son sein trois autres unités de recherche : le Centre de recherche en informatique (CRI), the ESCP research institute of management (ERIM), le pôle de recherche interdisciplinaire en sciences du Management (PRISM-Sorbonne).

Le Lab IAE Paris-Sorbonne est partenaire du Fonds de dotation de l'IAE Paris-Sorbonne qui est une entité légalement autonome dont l'objet est le développement de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique dans le domaine de la gestion des organisations. Soutenant le développement de l'IAE Paris-Sorbonne, le fonds de dotation est un réceptacle de finance qui accompagne le Lab IAE Paris-Sorbonne en lui permettant de mener un travail de coordination au sein des chaires.

### EFFECTIFS DE L'UNITÉ : en personnes physiques au 31/12/2022

Catégories de personnel	Effectifs
Professeurs et assimilés	13
Maîtres de conférences et assimilés	16
Directeurs de recherche et assimilés	0
Chargés de recherche et assimilés	0
Personnels d'appui à la recherche	3
<b>Sous-total personnels permanents en activité</b>	<b>32</b>
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	13
Personnels d'appui non permanents	5
Post-doctorants	1
Doctorants	77
<b>Sous-total personnels non permanents en activité</b>	<b>96</b>
<b>Total personnels</b>	<b>128</b>

### RÉPARTITION DES PERMANENTS DE L'UNITÉ PAR EMPLOYEUR : en personnes physiques au 31/12/2022. Les employeurs non tutelles sont regroupés sous l'intitulé « autres ».

Nom de l'employeur	EC	C	PAR
IAE Paris-Sorbonne	29	0	3
<b>Total personnels</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

## AVIS GLOBAL

L'activité du Lab IAE Paris-Sorbonne est caractérisée par la structuration en sept chaires de recherche thématiques qui est inédite sur le plan national et qui constitue l'avantage concurrentiel de l'unité. Elles permettent de capter des ressources financières très importantes grâce à près de 120 contrats pour un montant moyen annuel dépassant les 600 k€. L'activité des chaires est naturellement ancrée dans les préoccupations des acteurs socio-économiques et inscrites dans la société conformément à la stratégie de l'IAE Paris-Sorbonne. La période évaluée est marquée par la création de deux nouvelles chaires. Cette organisation de la recherche autour de nombreuses chaires est sans doute au détriment des candidatures à des appels à projets compétitifs car un seul projet ANR a été obtenu malgré un nombre de dépôts important. Le fonctionnement des chaires peut être source de tensions entre les activités de recherche et les activités administratives et pédagogiques eu égard à la taille de l'unité. Ce risque peut entraîner l'essoufflement des activités de recherche et la dispersion des efforts. Une concurrence entre les ressources humaines et financières dont disposent les chaires est également à appréhender car leur existence et leur fonctionnement dépendent du nombre de membres académiques qui y participent. Les chaires disposent d'une indépendance financière, certaines concentrent l'essentiel des ressources financières. Les chaires ne disposent pas de la même notoriété, ce qui peut avoir pour conséquence de les hiérarchiser. Les interactions entre les chaires autour des trois enjeux sociétaux affichés par l'unité de recherche semblent absentes. Une articulation entre les chaires autour des trois enjeux sociétaux est sans doute une voie à explorer. L'unité devra veiller à maintenir ces équilibres individuels et organisationnels pour pérenniser la stratégie affichée.

En devenant le Lab IAE Paris-Sorbonne en janvier 2020, l'unité a montré sa volonté d'afficher sa seule appartenance à l'IAE Paris-Sorbonne pour gagner en lisibilité et visibilité. L'unité affiche ainsi une ambition distinctive d'« aider et accompagner les organisations et leurs acteurs dans leurs évolutions et transformations ». Une telle ambition se traduit déjà par le développement de nombreux partenariats de recherche avec des entreprises et une production scientifique de très bon niveau encadrée par une charte éthique créée en 2022 et des moyens adéquats. La production scientifique de l'unité a ainsi progressé en quantité, en qualité et en diversité de supports. Le nombre d'articles publiés dans les revues les plus reconnues est passé de 32 à 81.

L'unité de recherche devra dans les prochaines années poursuivre ses efforts pour soutenir cette dynamique tout en veillant à accroître la lisibilité et la visibilité du Lab IAE Paris-Sorbonne pour faire valoir son potentiel scientifique ambitieux. Elle devra veiller à inscrire ses efforts dans son environnement proche et ne pas s'en couper comme cela a pu être le cas par le passé.

Le Lab IAE Paris-Sorbonne affiche sa volonté de s'intégrer dans son environnement proche avec une consolidation de ses relations avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en participant au GIS SRM. Ses coopérations avec le PRISM Sorbonne semblent toutefois très tenues. Dans une perspective de véritable collaboration scientifique et institutionnelle, des liens sont sans doute à renforcer ou à construire d'autant plus que l'organisation disciplinaire du PRISM Sorbonne, complémentaire à la structuration thématique du Lab IAE Paris-Sorbonne, peut être source de mutualisation féconde et de synergies positives. Elle pourrait permettre de répondre à des appels à projets plus importants et surtout d'apporter des opportunités de rayonnement international en profitant de la renommée mondiale de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et de Sorbonne Alliance.

# ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

## A - PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Le rapport précédent proposait de nombreuses recommandations auxquelles le Lab IAE Paris-Sorbonne a répondu.

Sur les produits et les activités de la recherche, le rapport suggérait d'intégrer les objectifs scientifiques à ceux des chaires. L'unité a pour cela mis en place une politique interne de professeurs invités, de moyens financiers et matériels, de CRCT, etc. Il était également préconisé d'identifier des revues cibles en lien avec les chaires et d'orienter la production scientifique vers des articles de recherche plutôt que vers d'autres types de production. Une diversité de supports est recherchée et les publications qui valorisent les partenaires à destination de la société et d'un plus large public sont encouragées. Il était recommandé de valoriser les études de cas qui sont désormais prises en compte dans le service des enseignants-chercheurs. Le rapport préconisait de renforcer la présence dans les associations scientifiques et elle a bien été accrue grâce à l'organisation de différents congrès nationaux. Les doctorants non diplômés d'un master recherche participent désormais à des cours dispensés par l'EDMPS mais rien n'est encore formalisé. Afin de diffuser l'information aux doctorants, un personnel d'appui dédié à la gestion des doctorants a été désigné et il est leur interlocuteur privilégié.

Sur l'organisation et la vie de l'unité, les recommandations portaient sur l'éthique, la création de chaires, de directions adjointes, les collaborations avec le PRISM et la fréquence des réunions collectives entre enseignants-chercheurs. L'unité s'est dotée d'un comité d'éthique et d'une charte en 2022. Une diversité de fonctionnement, de composition et de financement a été maintenue pour les chaires pour favoriser une dynamique et une créativité aux collectifs de travail. Depuis 2019, trois directeurs adjoints assistent le directeur, ils sont chacun en charge de questions spécifiques. Les collaborations avec le PRISM devraient porter sur les trois thématiques portées par l'IAE Paris-Sorbonne : Territoire et proximité ; Risque et incertitudes ; Impact social.

Sur les perspectives et la faisabilité du projet scientifique, les recommandations portaient sur le fonctionnement en axes disciplinaires, sur l'équilibre entre les axes, sur les nouvelles contraintes administratives faisant suite à la création du GIS, sur le changement du nom de l'unité et sur les collaborations internationales. La structuration par axes a été abandonnée au profit d'une structuration par chaires. L'équilibre entre les axes n'est plus d'actualité car ils ont disparu et les chaires intègrent désormais les trois enjeux définis par l'IAE Paris-Sorbonne. La création de deux organes de pilotage du GIS commun au Lab IAE Paris-Sorbonne et au PRISM-Sorbonne : un comité de gestion et un comité scientifique. Le GREGOR a changé de nom pour devenir Lab IAE Paris-Sorbonne. En ce qui concerne les collaborations internationales, un seul partenariat a été privilégié avec HEC Montréal.

## B - DOMAINES D'ÉVALUATION

### DOMAINE 1 : PROFIL, RESSOURCES ET ORGANISATION DE L'UNITÉ

#### Appréciation sur les objectifs scientifiques de l'unité

Les objectifs scientifiques de l'unité sont très pertinents et correspondent bien à des enjeux sociétaux grâce à l'organisation sous forme de chaires de recherche et à un ancrage avec des terrains d'observation scientifique. Il manque cependant une transversalité et une synergie entre les chaires, alors qu'elles ont pour point commun de traiter de sujets relatifs au management de la transition sociale et environnementale.

#### Appréciation sur les ressources de l'unité

Le portefeuille de chaires témoigne d'une stratégie ambitieuse, permettant notamment de co-financer la recherche. On observe cependant une vulnérabilité du modèle résultant de la concentration de la négociation des contrats sur un petit nombre d'enseignants-chercheurs et de la surcharge de travail d'une partie d'entre eux qui sont très sollicités par les activités de formation continue.

## Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

La parité femmes/hommes est respectée pour les recrutements, une charte éthique et un comité d'éthique ont été mis en place et la transition énergétique peut assurer la transversalité entre les chaires. Un suivi de carrière est aménagé pour les nouvelles recrues mais la compatibilité et la synergie entre activités de recherche et pédagogiques ne sont pas formalisées. La charge de travail ne fait pas l'objet d'un pilotage par des entretiens structurés de négociation annuelle des activités et des objectifs, une vigilance et une assistance sur les risques psycho-sociaux.

### *1/ L'unité s'est assigné des objectifs scientifiques pertinents.*

#### Points forts et possibilités liées au contexte

L'unité a pour objectif de produire une recherche pertinente et mobilisable par les acteurs dans les organisations au service d'innovations sociales et sociétales. Pour y parvenir, elle propose de croiser les regards, les disciplines et les méthodes sur des objets sensibles des débats socio-économiques. Les enjeux identifiés portent sur des thèmes relatifs aux territoires et à la proximité, aux risques et à l'incertitude et aux impacts sociaux.

Les thèmes portent notamment sur les partenariats publics-privés, le financement du secteur agricole, la gouvernance des coopératives financières, la mutation des entreprises, la transformation des territoires et la gestion des marques. La mise en œuvre des objectifs scientifiques est réalisée principalement au travers des sept chaires mises en place par l'IAE. La durée de vie des chaires est longue, ce qui constitue un atout de capitalisation scientifique et pour l'image de la recherche de l'IAE.

Dans le cadre des chaires, des coopérations ponctuelles sont organisées avec le laboratoire PRISM Sorbonne au travers d'un groupement d'intérêt scientifique dénommé Sorbonne recherche en management ainsi qu'avec le PRISM et l'ESCP Research institute of management (ERIM) dans la cadre de Sorbonne Alliance. La collaboration formelle avec la recherche de l'École de management de la Sorbonne existe aussi au niveau de l'École Doctorale.

#### Points faibles et risques liés au contexte

Les chaires sont très hétérogènes en termes de dynamisme et de ressources et les financements semblent stagner depuis 2020. Ils restent à un niveau globalement faible par rapport au budget global de l'IAE. Il faut aussi noter la particularité de la chaire ETI qui représente les deux tiers des ressources totales des chaires.

L'activité de l'IAE étant très centrée sur la formation continue, il est difficile d'identifier la synergie entre recherche et pédagogie. La présentation de l'historique du centre de recherche montre bien les efforts réalisés pour animer les activités, mais elle révèle aussi les ambiguïtés stratégiques, entre tentative avortée de rapprochement avec Dauphine et faiblesse de la mise en œuvre des coopérations avec le PRISM ainsi que le caractère balbutiant du groupement d'intérêt scientifique de Sorbonne recherche en management.

### *2/ L'unité dispose de ressources adaptées à son profil d'activités et à son environnement de recherche et les mobilise.*

#### Points forts et possibilités liées au contexte

Les chaires rattachées à l'unité apportent des ressources considérables pour financer les activités de recherche des membres. En lien avec ces chaires, on dénombre près de 120 contrats avec des partenaires socio-économiques et des collectivités qui représentent plus de 600 k€ de ressources financières en moyenne par an. La marque Sorbonne bénéficie d'une notoriété internationale. Elle constitue une ressource incomparable par rapport à d'autres écoles de management françaises et européennes. Cette ressource clé pourrait être valorisée notamment au moyen des actions GIS Sorbonne recherche en management et de Sorbonne Alliance. Cette ressource est d'autant plus valorisable que l'IAE de Paris développe des relations avec les entreprises, ce qui constitue un trait d'union entre le monde académique et le monde socio-économique. Les divers domaines scientifiques de l'université Paris 1 constituent une ressource potentielle pour établir une interaction entre management et sciences sociales. On peut ajouter que le centre de recherche de l'IAE de Paris est celui d'un établissement de formation reconnu dans le domaine de la formation continue, ce qui est un atout pour développer les chaires et en créer de nouvelles.

Un autre point fort est celui des locaux, situés dans Paris intra-muros, ce qui crée les conditions d'une agora de recherche, comme en témoignent les nombreux congrès et réunions ouvertes au public qui ont lieu à l'IAE de Paris.

Les autres moyens apportés par l'IAE sont importants par rapport à ceux des centres de recherche en sciences de gestion et management dans le contexte français. Trois personnes sont par exemple affectées à l'appui à la recherche. Des ressources en provenance du Labex REFI et un prélèvement de 10 % des recettes des chaires abondent le budget de l'unité. Il existe un dispositif d'intéressement qui est certes très modeste en termes de volume (en moyenne, un peu plus de 1 000 €/an/enseignant-chercheur), mais qui peut contribuer à équilibrer les incitations entre réalisations d'heures complémentaires et activités de publication.

### Points faibles et risques liés au contexte

Les enseignants-chercheurs de l'IAE sont fortement mobilisés par des charges administratives et pédagogiques particulièrement exigeantes dans le contexte de la formation continue. En outre, les effectifs de titulaires n'augmentent pas et s'établissent à treize professeurs et seize maîtres de conférences en 2022, avec une moyenne d'âge qui a augmenté de cinq ans depuis une dizaine d'années. Il sera sans doute difficile de soutenir le développement de tous les projets dans la durée et un risque d'essoufflement des efforts de publication existe.

Les impacts de la recherche ne sont pas évalués en cohérence avec les objectifs stratégiques. Il ne s'agit pas seulement de l'indicateur des publications classées, mais des impacts sur les entreprises et la société dans les trois domaines de recherche appliquée aux territoires, aux risques et à la performance sociale. En particulier, le rapport ne met pas en évidence les méthodes de gestion innovantes issues de la recherche qui seraient appliquées dans des entreprises et organisations. Il manque aussi une évaluation des temps réels passés par les enseignants-chercheurs dans les activités directes et indirectes de recherche. La valeur des temps passés à la recherche n'est pas non plus évaluée, alors qu'elle représente probablement plus de dix fois le montant affiché du budget visible de l'unité de recherche.

On doit enfin mentionner le risque lié au décalage entre la forte notoriété de l'université Paris Sorbonne et celle du centre de recherche de l'IAE dans le domaine du management. Toutes proportions gardées, l'unité ne peut se comparer aux centres de recherche en management d'universités bénéficiant d'une notoriété mondiale.

*3/ Les pratiques de l'unité sont conformes aux règles et aux directives définies par ses tutelles en matière de gestion des ressources humaines, de sécurité, d'environnement, de protocoles éthiques et de protection des données ainsi que du patrimoine scientifique.*

### Points forts et possibilités liées au contexte

Des actions significatives sont menées dans les domaines habituels de management de la recherche. On peut noter en particulier une relative parité H/F dans les recrutements. Sur la période, quatre femmes ont été recrutées sur six recrutements de maître de conférences et un professeur recruté sur deux est une femme. La mise en œuvre d'un dispositif de suivi de carrière a débuté pour les enseignants-chercheurs nouvellement recrutés. Des cours d'éthique sont dispensés et une charte éthique a été élaborée en 2022, ainsi qu'un comité d'éthique.

L'engagement du centre en faveur de recherches dans le domaine de la transition énergétique est pertinent, et il peut permettre de favoriser la transversalité entre les différentes chaires.

### Points faibles et risques liés au contexte

Les quatre missions du centre sont bien explicitées : inciter, organiser, faciliter et valoriser. Toutefois, il manque des indicateurs de mesure de la performance pour chacun de ces axes stratégiques.

Compte tenu de la croissance des pressions observées dans la profession pour être performant à la fois en termes de publications et d'engagement pédagogique et administratif, il manque un dispositif de management des charges de travail et de prévention des risques psycho-sociaux.

Les chartes éthiques inspirées de pratiques d'universités américaines peuvent pénaliser les recherches appliquées, alors que la profession a besoin d'accentuer ses efforts dans le domaine des recherches engagées. Le principe de précaution en ce domaine peut devenir un handicap compte tenu des objectifs affichés de recherche ayant des impacts.

## DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

### Appréciation sur l'attractivité de l'unité

L'attractivité a été renforcée par la structuration en chaires de recherche visibles par les milieux académiques et socio-économiques et par la participation au GIS Sorbonne recherche en management. L'ancrage autour des grands enjeux sociétaux n'est pas encore suffisamment affirmé. Les enseignants-chercheurs bénéficient de moyens les incitant à une production scientifique soutenue et à un engagement dans les nombreux partenariats qui ont été développés. Le renforcement des relations avec d'autres unités ne permet pas encore de répondre à des appels à projets compétitifs.

- 1/ L'unité est attractive par son rayonnement scientifique et s'insère dans l'espace européen de la recherche.*
- 2/ L'unité est attractive par la qualité de sa politique d'accompagnement des personnels.*
- 3/ L'unité est attractive par la reconnaissance de ses succès à des appels à projets compétitifs.*
- 4/ L'unité est attractive par la qualité de ses équipements et de ses compétences techniques.*

### Points forts et possibilités liées au contexte pour les quatre références ci-dessus

Le Lab IAE Paris-Sorbonne a poursuivi avec vigueur le développement de son attractivité en plaçant au cœur de ses orientations stratégiques l'internationalisation des productions académiques ainsi que l'ancrage et la visibilité vis-à-vis des milieux socio-économiques. Ce rayonnement s'inscrit dans une trajectoire de long terme. Il constitue un axe majeur du projet scientifique à venir, par la consolidation et le développement des partenariats recherche, le renforcement d'une production scientifique au niveau international et l'accroissement de la lisibilité et de la visibilité.

De nombreuses actions de communication ont été engagées pour développer le rayonnement du Lab IAE Paris-Sorbonne, notamment grâce au changement de nom, à la refonte du site internet, à la création d'un rapport d'activités annuel destiné à un large public et à la mise en place de vidéos.

La structuration progressive (de 2009 à 2020) de l'unité en sept chaires de recherche apporte une visibilité de celles-ci auprès du milieu académique, de l'environnement professionnel et du grand public. Cette organisation vise la transversalité autour de grands enjeux sociétaux : Territoire et proximité, Risques et incertitudes et Impact social. Les chaires restent toutefois ancrées dans les champs disciplinaires des sciences de gestion : la gestion des ressources humaines pour la chaire MAI, le management public pour la chaire EPPP, le marketing pour la chaire Marques & valeurs, la gouvernance pour la chaire MGCF, la finance pour la chaire FINAGRI, l'entrepreneuriat pour la chaire ETI. La création du GIS Sorbonne recherche en management en 2018 regroupant le Lab IAE Paris-Sorbonne et le PRISM Sorbonne renforce l'attractivité de l'unité en lui offrant de nombreuses opportunités de collaboration et de rayonnement commun.

Le rayonnement du Lab IAE Paris-Sorbonne se traduit également par une importante activité d'organisation de congrès. Vingt congrès scientifiques nationaux et internationaux ont été organisés sur la période avec des partenaires universitaires français ou internationaux. Les membres de l'unité de recherche ont répondu à 64 invitations en tant que « scientifiques renommés » et 30 prix ou distinctions scientifiques leur ont été décernés. Ils sont impliqués dans neuf sociétés savantes, 31 instances de pilotage de la recherche et dans 50 activités éditoriales.

Sur le plan international, aucun partenariat institutionnel formel n'a été noué mais l'unité de recherche est particulièrement active au travers des publications : 51 % des articles sont publiés dans des revues internationales, 56 % des communications sont réalisées à l'international. Des séjours dans des laboratoires étrangers ont été effectués.

L'unité de recherche n'échappe pas au contexte de sous encadrement des sciences de gestion. On dénombre 29 enseignants-chercheurs pour 77 étudiants. Le Lab IAE Paris-Sorbonne développe de nombreuses actions d'incitation, de facilitation et de valorisation pour ses enseignants-chercheurs. Un système d'incitation à la publication et aux contrats de recherche est proposé et a augmenté de près de 500 % en cinq ans. Plusieurs

dispositifs sont proposés : des ateliers d'écriture et de formation, des activités plénières communes dans le cadre du GIS Sorbonne recherche en management, des financements de copy-editing et de colloques pour l'ensemble des chercheurs, des journées d'études, des ateliers de recherche, des séminaires (thématiques pour les chaires, disciplinaires pour le GIS) et une réunion d'informations/conseils sur les trajectoires et carrières. L'unité de recherche a développé les invitations de professeurs étrangers (28 sur la période) qui assurent des enseignements aux doctorants et qui contribuent à des projets de recherche.

Ces nombreux moyens mis à la disposition des enseignants-chercheurs s'inscrivent dans une trajectoire que le Lab IAE Paris-Sorbonne veut renforcer dans les cinq prochaines années.

L'augmentation de 10 % du nombre de doctorants en cinq ans contraste avec la baisse globale du nombre de soutenance de thèses en France. Les missions d'incitation, de facilitation et de valorisation concernent autant les enseignants-chercheurs que les doctorants qui sont principalement des professionnels en exercice. Le soutien financier aux doctorants est remarquable. L'unité de recherche finance au minimum quatre congrès sur la durée de la thèse pour chaque doctorant. Le budget colloque des doctorants a augmenté de 300 % entre 2017 et 2022 et leur production scientifique a augmenté de 800 %.

L'unité a poursuivi le développement de son attractivité par l'ancrage et la visibilité dans les milieux socio-économiques et les partenariats recherche. Elle a signé dix contrats avec les collectivités territoriales pour près de 900 k€ et a obtenu de nombreux financements dans le cadre de 108 contrats pour près de 3 200 k€. Cette activité partenariale soutenue a été complétée par des réponses à huit appels à projets internationaux et européens.

### Points faibles et risques liés au contexte pour les quatre références ci-dessus

La structuration du Lab IAE Paris-Sorbonne en sept chaires de recherche s'inscrit davantage dans les champs disciplinaires des sciences de gestion et du management que dans une transversalité entre ces champs. Cette structuration ne met pas clairement en valeur les trois grands enjeux sociétaux (Territoire et proximité, Risques et incertitudes et Impact social) autour desquels portent les recherches de l'unité de recherche et sur lesquels elle pourrait davantage rayonner. Les interactions entre les chaires ne sont pas visibles. Par ailleurs, la taille de l'unité de recherche (29 enseignants-chercheurs permanents en 2022) ne permet qu'un portage limité de chacune des chaires par ses membres. Le GIS créé en 2018 constitue une opportunité pour renforcer la production scientifique et l'attractivité de chacune de ses unités de recherche. Cependant, il n'a pas encore débouché sur la définition de thématiques communes. Le rayonnement scientifique du Lab IAE Paris-Sorbonne est remarquable mais il peut encore être renforcé par des actions permettant une meilleure visibilité des travaux de recherche eu égard aux trois enjeux sociétaux ou à une thématique fédératrice. Aucune production et projet scientifiques incluant au moins un membre de chaque chaire n'a été réalisé sur la période ou prévu pour l'avenir. Ces actions sont aussi à envisager à l'échelle du GIS pour en augmenter sa visibilité et des unités de recherche qui le composent.

À l'instar de la situation nationale, les enseignants-chercheurs n'échappent pas à l'importante charge de travail qui découle des responsabilités collectives, administratives et pédagogiques. La structuration de l'unité de recherche en sept chaires portées par 29 enseignants-chercheurs permanents alourdit la charge de travail compte tenu des nombreux partenariats noués avec l'environnement socio-économique et culturel et les contrats avec les collectivités territoriales. L'importante charge de travail concerne également les doctorants en formation continue pour 70 % d'entre eux. Pour ce qui est des trajectoires des membres de l'unité, plusieurs enseignants-chercheurs ont été promus grâce au concours d'agrégation du supérieur. Cependant, les nombreuses sollicitations auxquelles répondent les membres de l'unité peuvent limiter leur progression de carrière. La taille du Lab IAE Paris-Sorbonne limite l'engagement des enseignants-chercheurs sur l'ensemble de l'activité partenariale. Le Lab IAE Paris-Sorbonne s'associe peu à d'autres unités de recherche pour répondre à des appels à projets très compétitifs, en particulier au PRISM Sorbonne de l'École de management de la Sorbonne dans le cadre du GIS. Le seul projet international et européen obtenu par l'unité de recherche sur la période est celui qui a fait l'objet d'un co-portage : le projet Labex REFI avec le CNAM, l'ESCP et Paris 1.

## DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

### Appréciation sur la production scientifique de l'unité

La production scientifique de l'unité est orientée vers trois grands enjeux sociétaux définis par l'établissement et vers un équilibre entre une production scientifique et une recherche valorisée par les milieux socio-économiques. La structure en chaires de l'unité de recherche et un intéressement financier à la production permettent d'aboutir à une amélioration quantitative et qualitative de la production. Le choix de revues scientifiques à fort rayonnement et la participation des doctorants à la production d'articles classés ne sont pas favorisés.

*1/ La production scientifique de l'unité satisfait à des critères de qualité.*

*2/ La production scientifique de l'unité est proportionnée à son potentiel de recherche et correctement répartie entre ses personnels.*

*3/ La production scientifique de l'unité respecte les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte. Elle est conforme aux directives applicables dans ce domaine.*

#### Points forts et possibilités liées au contexte pour les trois références ci-dessus

La production scientifique du Lab IAE Paris-Sorbonne est clairement cadrée par les deux orientations que s'est fixées l'unité : s'inscrire dans les trois grands enjeux sociétaux définis par l'établissement et établir un équilibre entre une production scientifique de qualité et une recherche visible par les milieux socio-économiques. En cela, la vision de la Coara est respectée.

La qualité de la production scientifique est marquée par une progression, tant en termes de volume que de qualité. La tendance est très légèrement croissante sur la période en termes d'articles dans des revues classées par la Fnege (20 en 2017, 25 en 2022) avec une progression notable des publications dans des revues de rang 2 (8 en 2017 à 17 en 2022). Par rapport à la période précédente, cette tendance se confirme (72 articles de rang 2, 9 de rang 1 contre, respectivement, 27 et 5 pour la période précédente). Les neuf revues atteintes bénéficiant de la plus forte notoriété sont : Journal of business ethics (3x), Public administration review (3x), European journal of information systems (2x) et Human relations.

Les communications dans les congrès ainsi que le nombre d'ouvrages et de chapitres d'ouvrage suivent également une tendance croissante. Pour les ouvrages, cette tendance est accompagnée de neuf prix du meilleur ouvrage Fnege le plus souvent.

Parmi les 29 enseignants-chercheurs permanents de l'unité, 28 ont réalisé au moins trois productions scientifiques de 2017 à 2022 et 96 % des enseignants-chercheurs ont participé à la production. Dix-sept enseignants-chercheurs soit 58 % des membres ont publié 170 articles de revues classées pour une moyenne de plus de cinq articles par membres.

L'unité a mis en place un intéressement financier à la publication scientifique pour un montant annuel compris entre 20 et 40 k€. Cette politique semble donc donner des résultats positifs.

En parallèle de l'accroissement de la production scientifique, l'unité a très récemment formalisé les principes d'intégrité scientifique, d'éthique et de science ouverte. Depuis 2022, une charte éthique et un comité d'éthique ont été définis. L'unité met à la disposition des chercheurs plusieurs documents permettant l'encadrement éthique de la recherche. La lettre du respect de la charte éthique est adressée aux revues qui le souhaitent, une lettre de consentement est signée par les répondants des études, l'information sur les modalités de stockage des données de recherche sur des plateformes ouvertes est diffusée. Enfin, l'unité organisera au le début de prochaine période des formations sur l'intégrité scientifique pour tous ses membres.

#### Points faibles et risques liés au contexte pour les trois références ci-dessus

La production scientifique de l'unité de recherche est de qualité et le Lab IAE Paris-Sorbonne vise un certain équilibre entre une production académique et une reconnaissance des milieux socio-économiques. Il apparaît néanmoins qu'un nombre important d'articles ont été publiés dans des revues non classées, avec une inversion quantitative en 2022. 35 articles ont ainsi été publiés dans des revues non classées et 25 dans des revues classées.

La production scientifique par chaire paraît assez hétérogène, allant d'un total de cinq pour la chaire FINAGRI à 233 pour la chaire MAI. Même si la différence d'effectifs des chaires peut expliquer ce déséquilibre – un seul enseignant-chercheur pour FINAGRI et 16 pour MAI –, la structuration de l'unité en chaires nécessite de porter une attention particulière à la productivité scientifique de chacune d'elles. En particulier, les ressources de la chaire FINAGRI se sont élevées à 776 k€. Certaines chaires consacrent du temps à la réalisation des contrats mais portent moins d'attention à leur valorisation scientifique. Toutefois, la production scientifique des chaires rapportée à leur effectif est de bon niveau, entre cinq et six productions par enseignant-chercheur selon les chaires. Les chaires ayant l'effectif d'enseignants-chercheurs le plus important (MAI et MV) sont également celles qui ont les meilleurs ratios (6,13 et 6,17 respectivement).

Les doctorants participent davantage à la production scientifique de l'unité que lors de la période précédente, aussi bien en termes de nombre d'articles que de communications. La progression est nette pour les articles dans les revues classées passant de 0 à 6 de 2017 à 2022. Toutefois, la progression est encore plus importante pour des articles dans des revues non classées (de 1 à 17), un doctorant en particulier étant très influent (12 sur 17 articles). Au demeurant, et rapportée au nombre de doctorants (entre 60 et 77 par année), la production d'articles demeure relativement modeste.

La relative faiblesse de la production scientifique classée concernant les doctorants peut être comparée avec un nombre moyen de doctorants par directeur de recherche assez élevé (cinq pour 2022, quatre les autres années). Cinq professeurs encadrent dix doctorants ou plus.

## DOMAINE 4 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

### Appréciation sur l'inscription des activités de recherche de l'unité dans la société

L'inscription des activités de recherche dans la société est notable et constitue un atout majeur et distinctif de l'unité. La structuration de la recherche autour des chaires favorise une interaction solide et reconnue avec le monde socio-économique. Ce lien est renforcé par la nature des thématiques abordées, alignées sur des enjeux sociétaux bien identifiés et répondant à des préoccupations de terrain. La diffusion des connaissances vers la sphère socio-économique est très présente mais pourrait gagner en visibilité en diversifiant et en internationalisant ses canaux de diffusion.

- 1/ L'unité se distingue par la qualité et la quantité de ses interactions avec le monde non académique.*
- 2/ L'unité développe des produits à destination du monde culturel, économique et social.*
- 3/ L'unité partage ses connaissances avec le grand public et intervient dans des débats de société.*

Points forts et possibilités liées au contexte pour les trois références ci-dessus

Le développement des activités de recherche autour des chaires garantit une très forte adéquation entre les projets de recherche et les préoccupations concrètes des acteurs du monde socio-économique. Les chaires de l'IAE assurent différents types de soutien de la part de partenaires significatifs, et en particulier un réseau très actif de collectivités territoriales. Le Lab IAE Paris-Sorbonne mentionne ainsi dix contrats avec des collectivités territoriales développés dans le cadre de la chaire ETI. De façon générale, les partenariats sont nombreux et divers (conventions de subvention, mécénat, prestations de service, accords-cadres). Ces partenariats contribuent au développement de la recherche par des voies très diverses : l'organisation de journées d'étude, des études et recherches appliquées, la constitution de bases de données et la réalisation d'études de cas.

Parallèlement, la dissémination de la recherche produite apparaît comme une préoccupation centrale pour l'unité. Elle développe différents types de produits à destination du monde socio-économique, témoignant de l'engagement des chercheurs envers une diffusion élargie de leurs connaissances. Tout d'abord, la publication constante d'ouvrages et de chapitres d'ouvrages témoigne de la volonté de toucher un large public. Vingt chapitres ont par exemple été publiés en 2022. De plus, la production régulière de rapports, cahiers de recherche et livres blancs atteste de l'effort constant du Lab IAE Paris-Sorbonne pour générer des connaissances directement applicables. Onze cahiers de recherche et quatre livres blancs ont été produits sur la période. Ces travaux notamment axés sur des questions de territoire et de proximité reflètent une volonté de contribuer aux débats sociétaux actuels comme la transformation digitale des services publics ou les smart cities. L'impact de ces rapports est tangible. Par exemple, l'un des rapports a été présenté lors de la Cop 28 et 2023. Le portfolio met également en avant un rapport rédigé par des membres de la chaire EPPP réalisé à la demande du gouvernement et de la Commission européenne.

Par ailleurs, l'unité contribue incontestablement au développement d'outils directement actionnables par les acteurs du monde non académique, notamment dans le cadre des activités des chaires ETI, Risques et FINAGRI. Par exemple, la chaire ETI travaille au développement d'une plateforme permettant la modélisation des territoires, dont la phase de commercialisation prévue en 2023 souligne la concrétisation des efforts de l'unité de recherche pour traduire la recherche en solutions tangibles.

Le lien avec la sphère socio-économique est également assuré par un nombre important de thèses Cifre. Entre 2017 et 2020, neuf contrats doctoraux sur dispositif Cifre ont été organisés, et cinq thèses soutenues entre 2017 et 2021 ont été financées par des partenaires des chaires. Au moment de l'entretien, neuf contrats sur dispositif Cifre sont en cours ainsi que cinq thèses financées par des partenaires des chaires. L'existence d'un Master recherche organisé en formation continue constitue un vecteur solide pour favoriser chaque année la poursuite

en doctorat de quatre à cinq étudiants formés à la recherche tout en tirant profit de leur expérience professionnelle.

Enfin, le Lab IAE Paris-Sorbonne va au-delà de simples collaborations en répondant activement à de multiples demandes d'interventions et en participant à divers groupes de travail. Ainsi plusieurs chercheurs de l'unité de recherche sont régulièrement sollicités par des institutions ou organisations professionnelles, ce qui dénote une reconnaissance du milieu socio-économique envers leur expertise et leur savoir-faire.

### Points faibles et risques liés au contexte pour les trois références ci-dessus

L'unité de recherche démontre une forte volonté de partager ses connaissances avec le grand public, avec une diffusion privilégiée dans certains supports : *The Conversation*, Fnege Media ou Xerfi Canal. Pour accroître l'impact et toucher un public plus large et moins averti, l'unité pourrait diversifier ses canaux de diffusion. Dans cette perspective, le rapport indique que depuis 2023, une journaliste est chargée d'accompagner les chercheurs dans la rédaction d'articles à destination de la presse nationale. Plus spécifiquement, l'unité pourrait étendre la diffusion de supports pédagogiques. Sur la période, six études de cas ont été publiées par quatre chercheurs. La production de supports pédagogiques pourrait être étendue pour valoriser les recherches engagées et les rendre accessibles à un vaste public d'apprenants.

Dans l'ensemble, un point de fragilité réside dans la concentration des activités de diffusion autour de quelques chercheurs. Par exemple, 63 % des articles publiés dans *The Conversation* entre 2018 et 2022 sont le fait de deux chercheurs seulement. Le Lab IAE Paris-Sorbonne gagnerait sans doute à impliquer l'ensemble des chercheurs dans sa stratégie de diffusion et de partage des connaissances dans une dynamique plus collective. Enfin, l'unité manque d'une approche plus internationale dans sa réflexion sur les enjeux sociétaux majeurs. Une plus grande internationalisation pourrait contribuer à enrichir la diversité des perspectives et à élargir la portée des travaux de recherche. De telles initiatives seraient bénéfiques à la fois pour le développement des chercheurs et la diffusion globale de la recherche produite.

## ANALYSE DE LA TRAJECTOIRE DE L'UNITÉ

Depuis sa reconnaissance en 1992 par le Ministère comme équipe d'accueil, le Lab IAE Paris-Sorbonne (anciennement Gregor) a connu différentes phases de développement et de structuration. Sa trajectoire est fortement liée aux évolutions institutionnelles de l'IAE de Paris dont elle dépend exclusivement aujourd'hui. Depuis sa dernière évaluation par le Hcéres en 2017, l'unité a poursuivi la trajectoire qu'elle avait précédemment initiée autour des chaires et qui est sa marque de fabrique. Deux nouvelles chaires ont été créées (ETI en 2018 et RISQUE en 2020) portant leur nombre à sept. On peut noter que la création de ces nouvelles chaires s'est faite à effectif enseignants-chercheurs constant mais et avec le recrutement d'une personne en appui à la recherche : un assistant administratif à 80 % recruté en 2016. Cette structuration est originale et pertinente au sein de son environnement et en phase avec la mission pédagogique que l'IAE de Paris s'est assignée.

Le Lab IAE Paris-Sorbonne structure son projet stratégique sur les cinq années à venir autour de trois orientations stratégiques : consolider et développer les partenariats de recherche, poursuivre et renforcer une production scientifique de niveau international, accroître sa lisibilité et sa visibilité. Cette stratégie est pertinente car elle est soutenue par la singularité du Lab IAE Paris-Sorbonne qui se distingue des autres unités de recherche. Sa collaboration avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne grâce à ses participations au GIS SRM et à l'École Doctorale Management Panthéon-Sorbonne vient renforcer cette stratégie. La notoriété et la reconnaissance mondiale de la marque Sorbonne servent déjà à obtenir de nombreux contrats de recherche. Elle reste pourtant en deçà de son potentiel notamment pour rendre lisible et visible le Lab IAE Paris-Sorbonne, notamment à l'international comme cela est souhaité.

Pour atteindre ces objectifs, l'unité a déjà mis en place des actions qu'elle souhaite poursuivre. Elle a également identifié les deux défis majeurs auxquels elle devra répondre pour soutenir sa stratégie : entretenir une identité commune face aux singularités des collectifs de recherche qui le composent et maintenir une légitimité vis-à-vis de ses différentes parties prenantes.

L'entretien a permis de confirmer la prise de conscience de ces points de vigilance par les membres de l'unité de recherche. Nos propositions vont dans ce sens et s'interrogent sur la durabilité du modèle proposé et développé par le Lab IAE Paris-Sorbonne eu égard à ses objectifs scientifiques.

La durabilité du modèle doit se construire autour d'un collectif construit et partagé entre tous ses membres. Cela serait nécessaire pour permettre à l'unité de faire converger ses forces vives, mais nécessairement limitées, autour de quelques thématiques transverses prioritaires et ainsi éviter une multiplication des sujets de recherche internes aux chaires qui constitue un risque de dispersion et d'essoufflement. Par la définition précise et claire de ses facteurs distinctifs et l'explicitation de ses complémentarités avec le PRISM et l'ERIM dans le cadre de Sorbonne recherche en management et Sorbonne Alliance, le Lab IAE Paris-Sorbonne pourrait avoir la capacité de développer et de consolider les collaborations déjà existantes avec ces deux unités de recherche. Cela semble nécessaire pour obtenir une visibilité nationale et internationale au niveau attendu de la notoriété de la Sorbonne. En particulier, des coopérations avec le PRISM autour d'appels à projets permettraient de renforcer l'interdisciplinarité des recherches au sein des sciences sociales tout en explicitant la contribution des sciences de gestion et du management au pilotage des transformations nécessaires de la société. Les coopérations avec l'ESCP business school pourraient aussi apporter un développement de l'internationalisation des recherches et des publications. De nouvelles opportunités de synergie et de visibilité de la recherche pourraient aussi être mobilisées dans le cadre de structures de collaboration comme Una Europa, Alliance Columbia, etc. Dans ce cadre élargi et par son insertion dans son environnement économique et social au travers des chaires, le Lab IAE Paris-Sorbonne pourrait être l'acteur principal du lien entre théorie et pratique dans le cadre du réseau de la Sorbonne.

Cette réflexion nécessite un travail de projet pour préciser la mission des chaires et leur raison d'être ainsi que l'élargissement de leur rôle. Les chaires paraissent répondre uniquement à des sollicitations externes de mécènes et de partenaires privés et publics. Elles peuvent devenir un levier pour favoriser la collaboration entre les enseignants-chercheurs et avec l'environnement académique au sujet des transitions sociétales et environnementales. Une reconfiguration des chaires peut être alors envisagée pour permettre une visibilité au travers des collaborations.

Enfin, la question de la gestion des charges de travail doit être posée. L'unité de recherche a accru le nombre de chaires avec un effectif constant grâce à l'engagement de tous sur toutes les dimensions du métier d'enseignants-chercheurs. Or, il est nécessaire de permettre des conditions d'exercice soutenables par les enseignants-chercheurs. La négociation systématique des objectifs des équipes et de chacun peut être un levier à envisager grâce à des entretiens annuels personnalisés et systématisés pour prévenir les risques d'épuisement du potentiel humain en ciblant les priorités et en répartissant les charges de travail.

## RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

### *Recommandations concernant le domaine 1 : Profil, ressources et organisation de l'unité*

La stratégie de développement de la recherche de l'unité est prometteuse à condition d'éviter les risques d'essoufflement. Il serait donc nécessaire de consolider le projet du Lab IAE Paris-Sorbonne en menant des projets dans trois principales directions. La synergie entre la pédagogie et les chaires de recherche pourrait encore être approfondie, notamment au travers de doctorats professionnels. La formation continue pourrait être davantage mobilisée pour accéder à des terrains d'observation scientifique. Un progrès dans l'articulation entre recherche et enseignement éviterait aussi des risques de surcharge de travail des enseignants-chercheurs. Un renforcement du management des équipes permettrait aussi d'amplifier la complémentarité entre enseignants-chercheurs titulaires, associés, vacataires et doctorants. La valorisation de la recherche de la Sorbonne au niveau international pourrait profiter de la notoriété mondiale de la marque Sorbonne. Cela nécessite d'explicitier les complémentarités avec le PRISM et l'ERIM dans le cadre de Sorbonne recherche en management et Sorbonne Alliance ainsi qu'avec les partenaires de l'IAE de Paris. Le management des ressources humaines pourrait être approfondi, en commençant par l'organisation d'entretiens annuels des enseignants-chercheurs avec la direction de la recherche et la direction académique et des programmes.

### *Recommandations concernant le domaine 2 : Attractivité*

L'unité de recherche a continué à développer son attractivité en plaçant au cœur de ses orientations stratégiques l'internationalisation des productions académiques ainsi que l'ancrage et la visibilité dans les milieux socio-économiques. Elle projette de la renforcer en développant les partenariats académiques, la production scientifique à l'international et en augmentant sa lisibilité et sa visibilité. Les actions de communication, l'organisation de manifestations scientifiques, les dispositifs de soutien aux activités de recherche ont contribué à l'attractivité. Le Lab IAE Paris-Sorbonne doit poursuivre cette trajectoire. Des actions pourraient être déployées pour améliorer la visibilité des trois grands enjeux sociétaux (Territoire et proximité, Risques et incertitudes, Impact social) autour desquels les recherches portent et sur lesquels il pourrait davantage rayonner. L'unité pourrait également exploiter davantage l'appartenance au GIS Sorbonne recherche en management pour développer son attractivité. Ce partenariat permet d'ores et déjà d'augmenter sa visibilité. Mais il nécessite aussi que le Lab IAE Paris-Sorbonne en définisse clairement les frontières par une affirmation plus forte de ses propres thématiques fédératrices. Le partenariat avec le GIS ou avec d'autres unités est à renforcer pour permettre à l'unité de répondre à des appels à projets très compétitifs.

### *Recommandations concernant le domaine 3 : Production scientifique*

Un équilibre souhaité entre une production scientifique et une recherche valorisée par les milieux socio-économiques semble logique dans une structuration de l'unité par chaires. Cet équilibre peut être clarifié, afin de respecter la progression du volume d'articles dans des revues classées à la mesure de la progression du volume dans les revues non classées. Par exemple, des objectifs quantitatifs en termes de ratio peuvent être proposés. Plus généralement, les missions (notamment scientifiques) et des objectifs clairs assignés aux chaires pourraient aider la direction de l'unité et les responsables des chaires dans leur gestion globale. Il conviendrait de clarifier les conditions d'existence et de clôture des chaires qui ne peuvent porter principalement sur la création d'un contrat important. En particulier, il semble que plus l'équipe a un effectif étoffé et plus la production scientifique est élevée, ce qui pourrait signifier l'existence d'un seuil d'une vingtaine de membres, tous statuts confondus. L'ensemble des membres de l'unité pourrait participer à la progression de la production scientifique. Les doctorants commencent, pour une petite partie d'entre eux, à participer, mais cette proportion reste encore faible et pas toujours dirigée vers des revues classées. Une limitation du nombre de suivis doctoraux par directeur de recherche et une orientation des travaux vers des thèses par essais amélioreraient cette participation scientifique.

### *Recommandations concernant le domaine 4 : Inscription des activités de recherche dans la société*

L'interaction avec l'environnement non académique est un atout majeur et distinctif qu'il s'agit de préserver et de renforcer. Un enjeu important est de maintenir la notoriété acquise autour de domaines d'expertise reconnus tout en favorisant l'intégration de nouvelles thématiques sociétales. Cette démarche permettra de garantir la diversité des recherches et l'inclusion de tous les chercheurs tout en préservant la visibilité des expertises aujourd'hui reconnues. Une gestion équilibrée entre la continuité des travaux existants et l'exploration de nouvelles thématiques, telle que la transformation écologique, pourra contribuer à consolider la réputation de

l'unité. Le Lab IAE Paris-Sorbonne devrait intensifier ses efforts pour étendre la diffusion des connaissances auprès du grand public, notamment par la diversification de ses canaux de communication. L'exploration de nouveaux supports médiatiques pourrait renforcer l'impact de l'unité. En parallèle, la production renforcée de supports pédagogiques constitue une opportunité majeure pour rendre les recherches accessibles à un public plus vaste. La participation à des projets collectifs internationaux permettrait par ailleurs d'enrichir les perspectives et d'augmenter la visibilité de ses membres à l'échelle internationale. D'une façon générale, l'implication de l'ensemble du corps professoral dans la démarche de diffusion de la recherche est un enjeu important.

## DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

### DATE

**Début :** 16 janvier 2024 à 08h30

**Fin :** 16 janvier 2024 à 17h00

**Entretiens réalisés : en distanciel**

### PROGRAMME DES ENTRETIENS

- 08h30-08h50 Réunion de démarrage du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique
- 09h00-09h15 Entretien à huis clos avec la direction de l'unité
- 09h15-10h15 Réunion plénière en présence de l'ensemble des membres de l'unité de recherche
- 10h30-11h15 Entretien à huis clos avec les représentants des tutelles et les responsables du champ SHS
- 11h15-12h00 Réunion du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique
- 13h00-13h30 Entretien à huis clos avec les personnels chercheurs et enseignants-chercheurs statutaires.
- 13h30-14h00 Entretien à huis clos avec les doctorants et les post-doctorants
- 14h00-14h30 Entretien à huis clos avec les personnels d'appui à la recherche
- 14h45-15h30 Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique
- 15h30-16h00 Entretien à huis clos avec la direction de l'unité (Géraldine Michel)
- 16h00-16h15 Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique

### POINTS PARTICULIERS À MENTIONNER

Aucun point particulier à mentionner.

# OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES

## HCERES – Evaluation DER-PUR250024460 - LAB IAE Paris-Sorbonne Observations

Nous remercions les membres du comité d'évaluation pour le temps qu'ils ont consacré à l'analyse des activités de notre équipe et aux échanges avec les chercheurs et les équipes administratives lors de leur visite. Le rapport d'évaluation rend compte de manière fidèle les caractéristiques et le projet du laboratoire LAB IAE Paris-Sorbonne.

Trois observations peuvent néanmoins être formulées ici.

La première renvoie au lien entre la recherche, la pédagogie et les applications dans les entreprises et organisations. Bien que notre institut soit centrée sur la formation continue, les résultats des travaux de recherche sont largement intégrés dans les cours dispensés à l'IAE auprès des publics en FC et en apprentissage. Des formations courtes fondées exclusivement sur la recherche de certaines chaires de recherche sont développées. Par ailleurs, sur la base de leurs travaux de recherche certains collègues sont sollicités par des entreprises dans un objectif de formation interne et d'application de nouveaux outils. Enfin, les interactions régulières de nos enseignants chercheurs avec les milieux professionnels les conduisent à intégrer naturellement dans leurs enseignements des éléments de compréhension des situations qu'ils observent.

La deuxième observation concerne les liens entre les chaires de recherche et leurs contributions aux trois enjeux sociétaux. Les trois enjeux sociétaux, Territoires et Proximité, Risques et incertitudes, Impact social, ont émergé comme des priorités pour l'IAE Paris-Sorbonne dans le cadre du plan stratégique 2022/2024. La récence de cette stratégie fait qu'à ce jour l'orientation globale des recherches vers ces trois enjeux est en cours. Les collaborations entre chaires sont réelles et importantes et l'identification de ces trois enjeux sociétaux dessinent des collaborations plus globales intégrant les 7 chaires.

La troisième observation concerne les liens entre le LAB IAE Paris-Sorbonne et le PRISM. Si à plusieurs reprises le rapport souligne bien la réalité et l'intérêt des collaborations existantes entre les deux unités au sein de SRM (Sorbonne Recherche en Management, Groupement d'intérêt scientifique), on note cependant une phrase page 8 qui semble ne pas refléter les collaborations entre les deux unités « le caractère balbutiant du groupement d'intérêt scientifique de Sorbonne Recherche en Management ». Cette formulation paraît peu justifiée au regard des nombreuses réunions de recherche communes organisées régulièrement entre les chercheurs des deux unités de recherche LAB IAE Paris-Sorbonne et PRISM et qui s'inscrivent plus largement dans un ensemble de collaborations entre l'IAE et l'EMS. Le GIS a été clairement positionné comme lieu d'animation de la recherche par grandes disciplines et pour porter des thématiques plus transversales visant à provoquer des collaborations.

Paris, le 14 mars 2024

Eric Lamarque  
Directeur de l'IAE Paris-Sorbonne



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

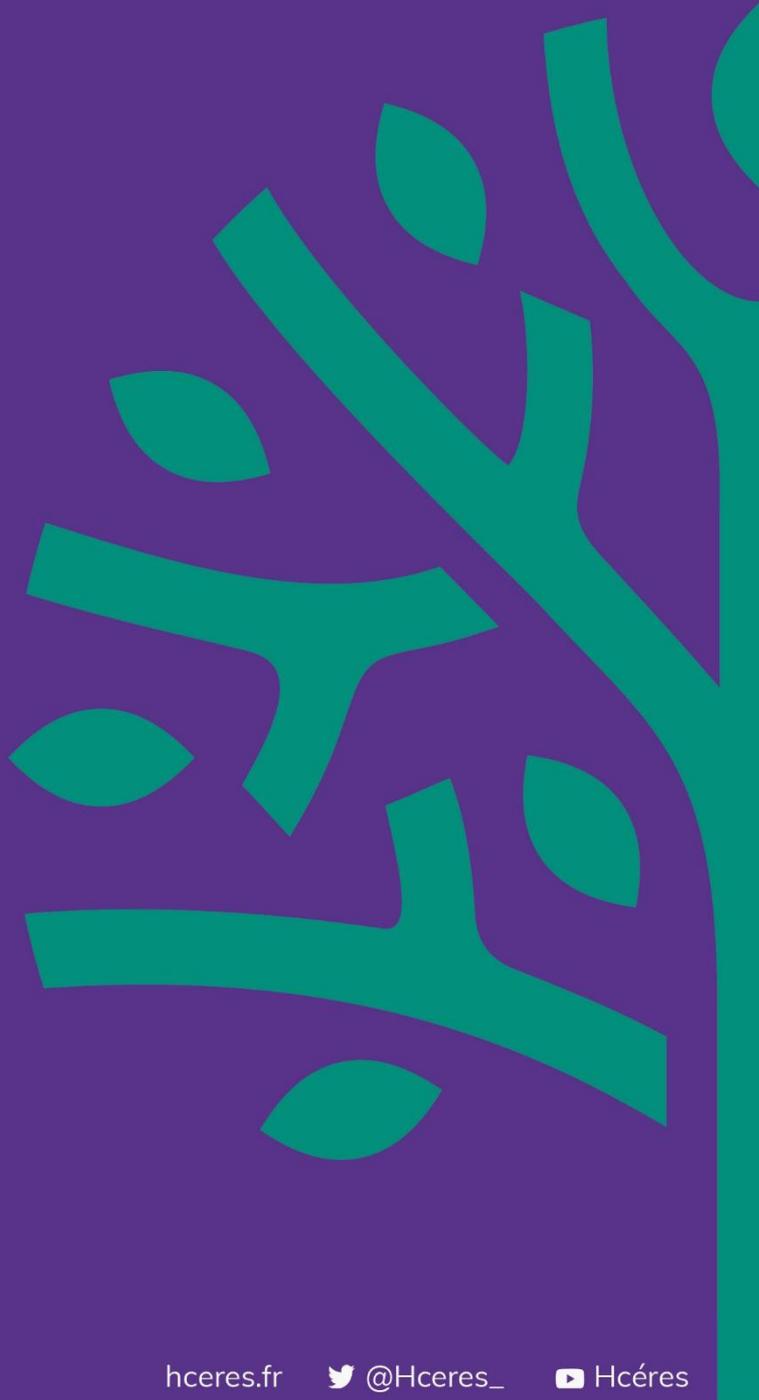
Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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