

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ  
CSO - Centre de sociologie des organisations

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET  
ORGANISMES :

IEP PARIS - Sciences Po

Centre national de la recherche scientifique -  
CNRS

---

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

Rapport publié le 12/04/2024



Au nom du comité d'experts :

Denis Bernardeau-Moreau, président 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>Président :</b>	M. Denis Bernardeau-Moreau, Université de Lille
	M. Yves Deloye, Sciences Po Bordeaux, Pessac (représentant du CoNRS)
	Mme Lusin Gokalp, Université d'Orléans (retraîtée)
<b>Experts :</b>	Mme Caroline Lafon, Université de Bordeaux, Pessac (Personnel d'Appui à la Recherche)
	Mme Séverine Misset, Université de Nantes
	M. Cédric Passard, Sciences Po Lille (représentant du CNU)

## REPRÉSENTANT DU HCÉRES

M. Bernard Moizo

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

M. Sergei Guriev, Sciences Po  
M. Emmanuel Henry, CNRS

## CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Centre de sociologie des organisations
- Acronyme : CSO
- Label et numéro : UMR 7116
- Composition de l'équipe de direction : M. Olivier Borraz (directeur qui a exercé ses fonctions jusqu'au 31/12/2022) remplacé à partir du 1er janvier 2023 par Sophie Dubuisson-Quellier (précédemment directrice-adjointe), M. Simon Cordonnier (secrétaire général).

## PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS Sciences humaines et sociales  
SHS3 Le Monde social et sa diversité

## THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

À sa création, le programme de recherche du Centre de Sociologie des Organisations (CSO) était consacré à l'étude des administrations françaises face au problème du changement. Au fil des années, ses objets, ses approches méthodologiques et ses cadres théoriques se sont diversifiés et le CSO est devenu un laboratoire généraliste en sociologie et plus largement en sciences sociales. Ses membres sont issus des disciplines de la sociologie, de la science politique et de l'histoire. La spécificité du CSO est d'explorer une diversité d'objets empiriques en considérant les mécanismes d'action collective qui sont à l'œuvre : il éclaire ainsi les relations de pouvoirs, les interdépendances ou encore les formes d'organisation qui structurent les espaces sociaux.

## HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

Le CSO a été fondé en 1964 par Michel Crozier. Il a d'abord été une unité propre de recherche CNRS. En 2001, il est rattaché à Sciences Po et se constitue en unité mixte de recherche (UMR). Entre 2017 et 2021, les équipes se répartissent sur deux sites (au n°19 de la rue Amélie et au n°84 de la rue de Grenelle dans le 7e arrondissement de Paris). En janvier 2022, le laboratoire s'installe sur le nouveau site de Sciences Po, situé au 1 place Saint-Thomas d'Aquin dans le même arrondissement.

## ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

L'équipe de soutien est composée des fonctions suivantes : d'une assistante de direction, d'une chargée d'accueil, d'une gestionnaire, d'une chargée de communication et d'une ingénieure de recherche chargée des ressources documentaires. Au 1er janvier 2022, le laboratoire accueille 27 chercheurs permanents (dont un tiers de femmes), 6 ITA, 12 post-docs, 37 doctorants, 1 chercheur émérite (soit un total de 83 membres). Il est géré par un conseil de laboratoire composé de onze membres, certains sont de droit ou nommés (DU et DUA comme membres de droit, un nommé), les autres membres sont élus (dont deux rangs A, deux rangs B, deux ITA, deux doctorants et deux post-doctorants). Conformément au règlement intérieur, le secrétaire général est nommé, tout comme la personne représentant des postdoctorant-es (titulaire et suppléant). Depuis la dernière évaluation, l'unité est organisée autour de cinq axes thématiques jouant un rôle structurant (Droit, normes et régulation ; Travail, emploi et profession ; Gouvernance et organisations économiques ; Savoirs, science et expertise ; Action publique et transformations de l'État) croisant des thématiques de recherche diverses (consommation, culture, enseignement supérieur et recherche, environnement, financiarisation, justice, marché, numérique, relations professionnelles, risques et crises, santé, science et savoirs, travail et professions). La répartition des membres entre les cinq axes est équilibrée. La publication en 2022 de l'ouvrage collectif « La société des organisations » traduit à la fois la dimension collective de l'unité et la volonté de ses membres de renouveler la question organisationnelle dont la place est centrale dans les objets de recherche du CSO. Notons aussi que le CSO est associé à une revue nouvellement créée : le « Journal of Organizational Sociology ».

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

Catégories de personnel	Effectifs
Professeurs et assimilés	4
Maîtres de conférences et assimilés	4
Directeurs de recherche et assimilés	12
Chargés de recherche et assimilés	7
Personnels d'appui à la recherche	6

<b>Sous-total personnels permanents en activité</b>	<b>33</b>
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	3
Personnels d'appui non permanents	0
Post-doctorants	7
Doctorants	39
<b>Sous-total personnels non permanents en activité</b>	<b>49</b>
<b>Total personnels</b>	<b>82</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
CNRS	0	17	3
IEP PARIS	8	2	3
<b>Total personnels</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>6</b>

## AVIS GLOBAL

Le CSO témoigne d'une forte notoriété et d'une grande visibilité nationale et internationale. Sur la période évaluée, l'unité a poursuivi son développement (en augmentant de 30 % son effectif), et accru son rayonnement scientifique (existence d'une association, l'ASO - Association des sociologues des organisations, créée en 2016 et surtout création en 2023 d'une nouvelle revue à laquelle le CSO est associé). Dans sa politique d'internationalisation, l'unité a accentué sa production scientifique : un tiers des articles et des chapitres et un quart des ouvrages sont publiés dans une langue étrangère. Les projets scientifiques (cinq contrats européens et une quinzaine d'ANR notamment) sont à forte valeur ajoutée et ont un effet très structurant sur l'équipe. La production de sept ouvrages collectifs dont celui de 2022 (*La société des organisations*) constitue le fait marquant du CSO et atteste le travail collectif de l'unité. L'unité a accueilli de très nombreux invités étrangers et plusieurs chercheurs et doctorants du CSO ont bénéficié de séjours prolongés en Europe et aux États-Unis. La dynamique du CSO autour d'axes thématiques équilibrés a été renouvelée grâce à l'organisation de séminaires (séminaires hors les murs, par axe) et d'ateliers spécifiques (ateliers écriture, ressourcerie). Ces choix structurels ont favorisé la transversalité entre les disciplines et les membres, conforté la collégialité de l'équipe et maintenu une forte densité dans les échanges inter-axes. Cette réorganisation interne, datant de 2017, a accompagné un progressif élargissement des disciplines scientifiques et des objets de recherche tout en préservant l'identité de l'unité qui inscrit son utilité sociale dans les grands enjeux contemporains : les approches historiques, juridiques et économiques, en questionnant la crise climatique et la société numérique, ont fortement contribué à ses renouvellements thématiques. Son insertion dans le monde socio-économique est très importante et ses sollicitations par les acteurs publics et privés sont nombreuses (Haut Conseil pour le climat, Pôle Emploi, Unedic, CNAM, Ademe, INRAE, observatoire de la Banque de France, ville de Paris, Conseil d'État, Dirisi, Eau de Paris). L'équipe administrative et gestionnaire est très impliquée dans la vie de l'unité qui trouve, dans les compétences mobilisées par ce personnel, un appui réel et indispensable.

Le comité propose toutefois quelques recommandations et points de vigilance.

Le fort déséquilibre de genre (1/3 de femmes pour 2/3 d'hommes) et de séniorité (1/3 de rang B pour 2/3 de rang A), souligné par l'unité dans son rapport d'autoévaluation et bien pris en compte par les tutelles, constitue sans doute le point de vigilance principal. La politique de recrutement mise en place et privilégiant le recrutement de jeunes chercheuses doit permettre de procéder à un rééquilibrage progressif et indispensable pour garantir le renouvellement de l'équipe.

La gestion des temps sociaux constitue un second point de vigilance dont l'unité a aussi pleinement conscience. Une meilleure gestion du temps doit permettre de tendre vers une répartition ajustée, et si possible harmonisée, des missions des chercheurs entre les tâches de recherche, d'enseignement et d'expertise. Elle doit pouvoir répondre aux difficultés d'articuler les temps professionnels et personnels ou familiaux. La multiplication des tâches, voire leur parcellisation, peut être source de certaines circonstances de stress et de tensions qu'il convient de prévenir.

Enfin, des efforts de clarification doivent être poursuivis afin d'améliorer la communication entre les doctorants et l'école doctorale (offre de formation et financement des activités de thèse notamment). La décision de la direction d'attribuer au directeur adjoint la responsabilité de l'animation doctorale du laboratoire et à un chercheur permanent la fonction de correspondant des postdoctorants, mérite d'être soulignée. La très bonne insertion des doctorants dans la vie professionnelle et académique (beaucoup obtiennent des postes d'enseignants-chercheurs) doit être aussi soulignée. Un point de vigilance porte également sur la politique d'accessibilité et d'accompagnement des personnes à mobilité réduite (en étroite relation avec le pôle handicap de Sciences Po). Au regard de la capacité d'accueil des bâtiments, la taille optimale de l'unité semble atteinte.

# ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

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

Les recommandations du précédent rapport portaient sur deux points essentiels : la politique de recherche notamment à l'international et l'organisation interne de l'unité (en termes de ressources humaines et de disciplines).

La recherche fondamentale est une priorité pour l'unité qui a augmenté son volume de publications depuis la dernière évaluation. Les activités d'enseignement, d'administration de la recherche et d'expertise font aussi pleinement partie de ses missions. En matière de recherche, le CSO a affiché son volontarisme pour accentuer sa politique d'internationalisation avec un accroissement des productions en anglais. Il a intégré des collègues étrangers ou ayant séjourné longtemps à l'étranger. Il a accru le nombre de ses invités étrangers et favorisé le séjour de ses membres à l'étranger (université Libre de Bruxelles, universités de Berkeley, du Wisconsin, de Northwestern, de Columbia, de Harvard, et d'Oxford). Il a maintenu un investissement soutenu dans l'organisation ou l'animation de conférences internationales. De nombreuses évaluations d'articles pour des revues internationales de premier plan, de manuscrits pour de grands éditeurs anglo-saxons et de projets de recherche (ERC, NordForsk) ont été réalisées. Des contrats et financements de recherche internationaux (ANR franco-allemande, ANR avec le Maroc, DFG en Allemagne, NRC en Norvège, projets avec le Québec, le Chili, la Suisse, les États-Unis) ont été obtenus. Les liens avec les autres disciplines (histoire, sciences politiques, droit) ont été renforcés et étendus. Des codirections de numéros spéciaux de revues associant historiens et sociologues ont été menées.

En matière d'organisation et de vie de l'unité, le CSO a pu préserver un espace convivial facilitant les échanges entre ses membres. Il a maintenu aussi en nombre et en compétence un personnel d'appui à la recherche garant du bon fonctionnement du laboratoire. Les départs de membres ont pu être remplacés, grâce au soutien des deux tutelles.

## B - DOMAINES D'ÉVALUATION

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

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

Le CSO conduit une politique scientifique ambitieuse qui s'attache à renouveler ses objets d'étude, souvent adossés à de grands enjeux sociétaux, et qui encourage l'interdisciplinarité. Les collaborations nombreuses au sein de l'unité et avec des partenaires nationaux et internationaux, issus ou non du monde académique, attestent cette dynamique.

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

L'impulsion donnée par les équipes de direction successives sur la période d'évaluation et la qualité du travail de l'ensemble des membres contribuent à la notoriété de l'unité et renforcent son attractivité. Des ressources tant humaines (avec l'appui des deux tutelles) que financières (réponses à appels à projet) sont ainsi venues conforter, depuis la précédente évaluation, le développement des activités de recherche, de formation à la recherche, mais aussi d'expertise du CSO.

#### Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

L'attention portée à l'intégration de chaque membre au sein du collectif de recherche et plus largement de travail mérite d'être soulignée. L'installation dans de nouveaux locaux au cours de la période évaluée a pu également faciliter les interactions et les collaborations. L'unité s'interroge à raison sur la composition actuelle de ce collectif (déséquilibre hommes/femmes et générationnel), mais aussi sur la gestion des temps sociaux (articulation entre les différentes activités et risques de sursollicitations).

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

### Points forts et possibilités liées au contexte

La présentation des thématiques de recherche du CSO, structurées depuis la dernière évaluation autour de 5 axes, reflète une politique scientifique qui investit à présent de nombreux champs de la sociologie contemporaine dans le cadre d'une démarche de plus en plus interdisciplinaire, sans se départir des caractéristiques propres à l'unité. Les sujets retenus traitent des grands enjeux sociétaux du moment et les approches développées restent distinctives au plan national, européen et international. Le portfolio illustre le caractère pluridisciplinaire et collectif de la production scientifique du CSO (publications tous supports, collaborations internationales, traductions auxquelles contribuent, encore à des degrés divers, l'ensemble des membres de l'unité). La reconnaissance du CSO dans cet écosystème de recherche renforce son exposition et génère en conséquence des sollicitations nombreuses d'acteurs non académiques. L'unité nourrit en retour ses stratégies de recherche de ce travail d'expertise mené avec ou à la demande d'institutions, d'organismes socio-économiques ou de représentants de la société civile. La volonté réaffirmée du CSO d'innover, grâce aux avancées de la recherche fondamentale, les grands débats de société doit être soulignée à l'heure où les politiques publiques encouragent le lien entre les sciences et la société.

### Points faibles et risques liés au contexte

Les sollicitations nombreuses et diverses peuvent à terme peser sur la trajectoire scientifique de l'unité, a fortiori si elles ne sont pas réparties sur l'ensemble de ses membres. À plusieurs reprises, le DAE met en exergue l'augmentation de la charge de travail. La capacité du CSO à maintenir sur le long terme son triple degré d'exigence en termes de recherche, de formation à la recherche, mais aussi d'expertise interrogée, notamment compte tenu du caractère complexe, mais aussi très spécialisé et paradoxalement englobant des questions traitées. Il faut sans doute voir par exemple dans la préoccupation de la direction relative à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, une des traductions de cette fragilité heureusement identifiée en interne.

## *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

L'évolution des moyens dont dispose le CSO reflète le soutien de ses tutelles, mais est aussi le fruit d'une recherche active, et parfois couronnée de succès, de financements européens, d'une politique de coopération qui ne se limite pas à la France et aux pays anglo-saxons, d'une démarche volontariste en matière de partenariats entre institutions et organisations marchandes ou non marchandes (600 k€ de moyenne annuelle). Avec un nombre de chercheurs et de chercheurs associés à la hausse depuis la dernière évaluation (+30 %), l'augmentation du nombre de doctorants et post-doctorants et une certaine stabilité en ce qui concerne les personnels ITA (le CSO comptait 63 membres en 2018, 83 aujourd'hui), les ambitions sont assumées d'un point de vue quantitatif, mais également d'un point de vue qualitatif. En effet, l'accent est mis sur l'accompagnement de la formation à la recherche (le nombre de doctorants et de post-doctorants a quasiment doublé en 5 ans) avec le rappel de la nécessité que chaque enseignant-chercheur du laboratoire y contribue. L'accent est mis aussi sur le renouvellement et la montée en compétences de l'équipe des personnels ingénieurs, techniciens et administratifs. Le déménagement et l'installation dans de nouveaux locaux fin 2021 n'ont pas, semble-t-il, entamé la cohésion et la dynamique d'ensemble. La gestion et le suivi de cette séquence ont été maîtrisés dans un contexte pourtant défavorable (période post-covid, crise institutionnelle à Sciences Po Paris).

### Points faibles et risques liés au contexte

Le DAE met en évidence deux marges de progression relatives aux moyens de l'unité ou à leur organisation. Elles portent d'une part sur la nécessité d'obtenir de manière plus régulière des financements européens (notons qu'un projet en cours vient d'être obtenu). D'autre part, un rééquilibrage est à opérer dans la composition des membres du CSO du point de vue de la parité et de l'âge des nouveaux entrants (recherche de plus de juniors enseignants-chercheurs de rang B). La réflexion sur la soutenabilité de l'ensemble passe aussi sans doute par la détermination d'un seuil critique de croissance du laboratoire.

## *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

Le CSO met en œuvre une politique d'accompagnement des doctorants et des post-doctorants qui favorise leur intégration au sein de l'unité, en les faisant participer par exemple à toutes les étapes du processus de diffusion et de valorisation de la recherche. Cette politique doit préparer leur insertion professionnelle et les recrutements futurs. Si le choix en la matière relève du laboratoire, la validation puis le suivi de carrière et la rémunération sont du ressort des différentes tutelles compte tenu de la diversité des statuts. L'unité semble particulièrement attentive à une gestion équitable des différents types de personnels pour préserver la qualité de vie au travail. Elle contribue par ailleurs aux dispositifs visant à lutter contre les VSS (violences sexistes et sexuelles) au sein de l'institution comme à l'extérieur. L'unité se montre également soucieuse des règles déontologiques (intégrité scientifique) et de l'application du respect des données personnelles (RGPD). Enfin, le CSO est engagé avec ses tutelles dans une démarche de sobriété énergétique et de développement durable, sujets qui entrent en résonance avec certains de ses thèmes de recherche.

## Points faibles et risques liés au contexte

Le DAE fait état avec lucidité des réussites dans les pratiques du laboratoire, mais aussi d'un certain nombre de freins ou de points de vigilance dans la trajectoire du CSO sous co-tutelle. La formalisation et une priorisation plus poussée d'objectifs durables et soutenables pourraient permettre de surmonter des injonctions à première vue contradictoires dans une unité qui a su se renouveler et qui continue à se développer.

## DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

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

Le CSO bénéficie d'une très bonne attractivité, qu'elle soit mesurée à l'aune de son rayonnement et de sa dynamique scientifique ou de la qualité de l'environnement de travail et du soutien que l'unité procure à ses membres.

- 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

La croissance numérique de ses effectifs du CSO (de 24 à 37 doctorants, de 23 à 27 permanents — avec un faible taux d'abandon de thèse et une bonne insertion professionnelle) est un indicateur important de l'attractivité qu'il exerce tant pour les chercheurs confirmés que pour les doctorants ou le personnel d'appui à la recherche. Ses membres sont aussi invités en tant que visiting scholars ou pour des participations à des contrats communs.

L'internationalisation du laboratoire suit une dynamique croissante (nombre croissant de publications en anglais, espagnol, portugais ; quelques travaux traduits en japonais, en chinois, en grec ; recrutement d'un collègue allemand ; partenariats noués en Europe et à l'étranger). Les membres du laboratoire ont connu de nombreux succès à des appels à projets nationaux comme internationaux (onze ANR dont sept portés : ELUAR, POLAL, UNIFIED, COVID-IN-UNI, CRISORG, INJUVID, Avoconseils, ELUSAN, quatorze autres projets retenus ; implication dans des projets PIA et PEPR et internationaux : financements européens de type H2020 'HECAT', Horizon Europe, bourse Marie Curie). L'attractivité se traduit ainsi par une part importante de ressources propres dans les finances du CSO (jusqu'à 1 000 k€ les années où des projets européens sont obtenus). Des signes de rayonnement sont également repérables en termes de pilotage et d'orientation de la recherche, avec des

responsabilités au sein d'instances professionnelles et des responsabilités éditoriales : le CSO est représenté dans les comités de rédaction des principales revues de la discipline — dont 4 revues étrangères —, dans les responsabilités des grandes associations professionnelles et les institutions administratives de la recherche — CoNRS, CNU, conseils scientifiques de divers organismes, comités d'évaluation français, européens, projet ANR franco-allemand. Deux membres sont accueillis à l'IUF, plusieurs prix prestigieux ont été attribués à ses membres.

Sur la période d'évaluation, d'importants efforts ont été déployés pour garantir une bonne intégration des nouveaux arrivants, notamment dans un contexte post-pandémique, et une cohésion d'équipe renouvelée : mise en place d'une charte des droits et des devoirs pour les doctorants et les post-doctorants, temps conviviaux, séminaire collectif annuel, désignation d'une direction adjointe en charge des dispositifs d'accompagnement des doctorants pour leur thèse et leurs publications, leur prise de responsabilités d'organisation et de direction de Journées et de numéros spéciaux de revues, leur insertion professionnelle. Le CSO met par ailleurs en place des actions pour se conformer aux exigences de ses tutelles en matière d'intégrité de la recherche. La plupart des orientations du mouvement national en faveur de la science ouverte énoncées en 2018 sont mises en œuvre dans le cadre de l'opérationnalisation de la politique scientifique du CSO : dépôt de publications en accès ouvert, gestion des données de recherche, sensibilisation des membres du laboratoire aux enjeux de la science ouverte. La politique en matière de science ouverte, avec la diffusion numérique des travaux sur HAL, s'accompagne de mesures et de formations sur les bonnes pratiques de protection et de partage des données de la recherche comprenant notamment la sécurité informatique (production d'un dossier sur la mise en œuvre du RGPD, formations des membres de l'unité par les personnels d'appui à la recherche).

Les modes de recrutement du CSO, l'élaboration d'une charte de déontologie, les moyens mis en place pour lutter contre la discrimination (quête de rapports plus équitables en termes de participation des pays moins visibles et en termes de genre et de statut) et pour inciter tous les membres à participer (association d'une ingénieure de recherche à deux publications) témoignent du caractère démocratique des décisions, d'allocations de ressources et d'une volonté de garantir l'intégrité et la rigueur de la recherche. Le bien-être au travail fait enfin l'objet d'une réflexion au sein du CSO (lutte contre les VSS et le harcèlement, espaces de discussion et d'échanges sur la gestion de la charge de travail).

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

Ce qui fait la force peut aussi être un facteur de faiblesse. L'implication dans les multiples projets et appels d'offre différents, l'obligation de se conformer à de nombreux cadres réglementaires qui viennent s'ajouter à d'autres dimensions chronophages et la difficulté à gérer les temps sociaux peuvent accentuer les risques de stress et de surcharge des personnels. L'augmentation de la part des membres non-permanents, à un rythme soutenu, présente aussi un autre risque (bien pris en compte par la direction du laboratoire), celui d'assister à une dégradation de la qualité de l'accueil, de l'encadrement, de la formation et de l'accompagnement des personnels. La cohabitation de trois statuts différents du côté des chercheurs et de deux du côté du personnel administratif et de soutien à la recherche peut potentiellement devenir un facteur de tension, si le sentiment d'appartenance à un collectif ne vient pas en diminuer fortement l'impact. Enfin, l'accroissement numérique exerce une pression relative sur les locaux disponibles. Ces problèmes peuvent à terme réduire l'attractivité en affaiblissant le bien-être au travail et en rompant l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

## DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

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

La production de l'unité est largement en phase avec son potentiel de recherche. Elle a fortement augmenté durant la période écoulée. Cette progression a accompagné une exigence de qualité dans le choix des supports de publication. L'activité scientifique de l'unité témoigne d'un investissement collectif et collégial des membres qui la composent.

*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 de l'unité est largement en phase avec son potentiel de recherche. La comparaison entre les données du précédent rapport (2017) et le présent exercice d'évaluation est éloquent. Pour les seuls articles scientifiques, l'ensemble des personnels du CSO a publié 405 articles contre 234 articles pour la période précédente. Cette augmentation est bien sûr à rapporter à l'évolution positive de la démographie de l'unité et au fait que la période évaluée compte une année supplémentaire. Mais, même avec ses éléments, l'évolution est largement positive et traduit une stratégie de publication plus exigeante. On note avec satisfaction que la part relative des autres supports (monographies, chapitres d'ouvrages, directions d'ouvrages ou de numéros de revue) reste stable dans un volume de publications en croissance sensible. Les revues privilégiées se situent dans les trois disciplines de compétence des chercheurs de l'unité : sociologie, science politique et histoire contemporaine. Dans chacune de ces disciplines, le choix des revues est marqué par un critère d'excellence scientifique tant dans l'espace éditorial francophone (*RFS, RFSP, GAP, Annales*) que dans l'espace éditorial étranger (*American Historical Review, Public Administration, Socio-Economic Review*). On notera aussi que l'ensemble des personnels de l'unité contribue — certes avec quelques inégalités entre chercheurs — à cette production scientifique. La part des doctorants et post-doctorants doit particulièrement être relevée : elle est, selon le comité d'évaluation, un indice de leur intégration aux dynamiques de recherche du laboratoire. L'unité intellectuelle de la production doit également être soulignée : de par son histoire le CSO a développé une méthodologie et une acception originale en matière de sociologie des organisations qui a récemment fait l'objet, pour son anniversaire, d'une publication synthétique (*La société des organisations, 2022*).

Au vu du DAE, l'unité respecte les règles d'intégrité scientifique en vigueur en Europe (RGPD). Les directives applicables ont conduit l'unité à se doter d'instances spécifiques (CDR, RIS) qui aident les chercheurs à se familiariser avec les préconisations éthiques en vigueur.

L'unité est également engagée dans une politique de science ouverte qui s'est notamment traduite par une bascule importante : passage de l'archive ouverte "maison" (Spire) à une archive ouverte nationale (HAL). Des débats ont également été engagés en matière de réutilisation des données d'enquête ou encore en matière de financement des revues en libre accès. Les jeunes chercheurs (doctorants, post-doctorants) y sont sensibilisés dès leur arrivée dans l'unité.

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

Malgré les points forts évoqués plus haut, un point de vigilance doit être mentionné. Il concerne le manque de soutien RH aux revues de SHS qui oblige les chercheurs à remplir des tâches éditoriales précédemment mises en œuvre par des personnels de soutien spécialisés. Le développement de la science ouverte est susceptible d'approfondir ces tensions et les difficultés associées.

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

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

Le laboratoire est très bien implanté dans son environnement local, national et international. Il démontre une excellente réputation et visibilité. Les activités de recherche du CSO sont directement inscrites dans des enjeux politiques et sociaux contemporains. Ses activités sont diverses, de l'aide à la décision auprès d'acteurs publics et privés, en passant par des activités de conseil et d'expertise. L'investissement du CSO auprès du grand public est aussi très important, par des expositions muséographiques, des manifestations ponctuelles et des interventions dans les médias.

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

Les membres du CSO sont présents au conseil scientifique de nombreuses instances d'expertise nationales de premier plan. Ces expertises reflètent les domaines de compétence et de reconnaissance du laboratoire dans les questions relatives à l'action publique, aux enjeux liés à l'emploi, à la santé, à l'environnement notamment. Elles ont conduit à la publication de nombreux rapports.

Les activités de recherche du CSO sont directement inscrites dans des enjeux politiques et sociaux contemporains. On note ainsi un fort engagement de l'unité dans des activités d'aide à la décision et dans la participation à des conseils scientifiques. L'unité est ainsi particulièrement investie dans l'aide à la décision d'organismes publics ou parapublics. Cela se traduit par une forte implication dans de nombreuses instances d'expertise nationales de premier plan (Haut Conseil pour le climat, conseils scientifiques de Pôle Emploi, de l'Unedic, de la CNAM, de l'ADEME, de l'INRAE), auprès d'acteurs socioéconomiques (observatoire de la Banque de France, la ville de Paris) ou dans des conseils plus ponctuels (Conseil scientifique Covid-19). Ces partenariats ont conduit à la réalisation de rapports d'expertise (une vingtaine sur la période) et de rapports officiels (pour le Conseil d'État en 2018, la Dirisi, Eau de Paris). Ces expertises reflètent les domaines de compétence et de reconnaissance de l'UMR sur les questions relatives à l'action publique, aux enjeux liés à l'emploi, à la santé, à l'environnement notamment. Les membres du CSO interviennent également dans des actions de formation continue, en particulier dans des « Executive masters » de Sciences Po. Ils sont aussi associés à des organisations publiques, privées ou associatives par deux chaires ("Santé" et "Transformation des organisations et du travail") et des contrats de financement de recherche (conventions CIFRE qui ont concerné 5 doctorants sur la période et un contrat Cofra dans un contexte difficile des financements publics). Soulignons aussi la création et l'animation, par des membres du laboratoire, de l'ASO (Association des sociologues des organisations), qui réunit des anciens membres issus des formations associées au laboratoire et des doctorants et chercheurs du CSO.

Le CSO a aussi participé à des initiatives originales (sur l'œuvre de Reynold Arnould au Musée du Havre en 2019-20, exposition consacrée au Patrimoine et au cinéma en Normandie au Musée de Caen en 2022). L'investissement du CSO auprès du grand public est très important, avec la participation à des expositions muséographiques, par exemple. Les résultats de recherche du laboratoire sont, par ailleurs, bien diffusés auprès d'un plus large public à travers la mise en place de petits déjeuners, de séminaires ou de débats (relayés et disponibles ensuite en ligne) associant des acteurs du monde économique et social : une trentaine d'événements ont été ainsi organisés. Le site web (avec 400 000 pages et presque 300 000 visiteurs uniques sur la période) est aussi un outil de partage de connaissances avec la mise en ligne de dossiers et de rapports, la diffusion d'une newsletter. Le laboratoire peut s'appuyer, à cet égard, sur l'existence d'un poste de chargée de communication. Les membres du CSO interviennent enfin régulièrement dans les médias, dans des revues professionnelles (santé, travail, finance) et de vulgarisation de la recherche (comme AOC, The Conversation, Le Monde Diplomatique, La Vie des Idées).

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

Les activités d'expertise et de valorisation de la recherche n'étant pas les plus valorisées dans la carrière des enseignants-chercheurs, cela peut susciter certaines tensions sur la charge de travail ou sur les agendas, dans un contexte de forte sollicitation de ces derniers par des instances et des acteurs extra-académiques dont les objectifs sont autres que ceux de la recherche fondamentale.

## ANALYSE DE LA TRAJECTOIRE DE L'UNITÉ

Le CSO a été créé par Michel Crozier en 1964 autour d'un programme consacré à l'analyse des administrations. À l'occasion de son rattachement à Sciences Po dans les années 2000, les évolutions thématiques du laboratoire se sont élargies à la sociologie de l'entreprise, à la socio-économie ou encore à la santé, tout en préservant son identité forte autour de la question organisationnelle (grandes administrations, E&R). Dans les années 2010, d'autres thématiques se sont rajoutées (histoire, sciences politiques, savoirs et expertises, travail et profession). En 2017, à l'occasion de la précédente évaluation, le laboratoire se restructure autour de cinq axes qui sont autant d'espaces d'animations scientifiques ouverts et transversaux, croisant des objets sous des approches différentes. Les cinq axes soulignent aussi la double spécificité du CSO, autour de la transformation du fait organisationnel sous des angles et selon des sensibilités diverses. L'axe « Action publique et transformation de l'État » s'inscrit dans la continuité des travaux traditionnels du CSO. L'axe « Savoirs, sciences et expertises » interroge les conditions de production et d'usage des savoirs scientifiques et techniques. L'axe « Gouvernance et organisation économique » questionne les formes de régulations politiques et économiques des organisations. L'axe « Travail, emploi et profession » explore la transformation du travail dans un contexte de numérisation de la société. L'axe « Droit, norme et régulation » constitue aussi une tradition forte du CSO, celle de l'étude des institutions judiciaires.

Toutes ces recherches développées par les différents axes ont été portées par des projets importants et structurants, impliquant d'autres UMR et d'autres chercheurs. La publication en 2022 d'un ouvrage intitulé *La société des organisations* concrétise les discussions riches et les échanges fructueux menés ces dernières années en interne au CSO. La création en 2023 d'une nouvelle revue, le *Journal of organizational sociology* à laquelle participent des membres du CSO témoigne aussi de son grand dynamisme.

Dans les années à venir, le CSO souhaite poursuivre ses travaux sur le fait organisationnel tout en s'ouvrant à d'autres thématiques sur les inégalités sociales (de statuts, de rémunération, de pouvoir), mais aussi économiques et environnementales. D'autres objets majeurs se dessinent : la crise écologique et la société numérique forment des inflexions puissantes et structurantes pour le laboratoire. À côté des orientations théoriques et thématiques, le CSO souhaite aussi renouveler son positionnement méthodologique, en mêlant les enquêtes quantitatives et qualitatives. Les études comparatives nationales et internationales et les postures croisées privilégient les méthodes mixtes (outils prosopographiques) et innovantes (traces numériques).

Si le CSO peut s'appuyer sur des atouts majeurs et solides, il reconnaît aussi ses points de faiblesse. Les orientations du laboratoire doivent aussi tenir compte des évolutions et des capacités de l'UMR (taille critique, renouvellement générationnel, conditions de travail, accompagnement des doctorants). Le CSO est conscient notamment de son fort déséquilibre de genre (1/3 de femmes) et de séniorité (1/3 de rang B). Les efforts de rééquilibrage par une politique de recrutement adaptée sont en cours. Le bien-être au travail est aussi un autre point de vigilance souligné par la direction, que cela porte sur les risques de discriminations sexuelles ou sur les situations de stress au travail liées aux exigences de performance et de résultats. La question de l'accompagnement des doctorants est aussi largement posée. À ce titre, la création d'un parcours doctoral en 2012 est une réponse qui en appelle d'autres, comme par exemple la responsabilisation du directeur adjoint en matière d'animation doctorale ou encore la désignation d'un chercheur permanent en tant que correspondant des doctorants.

## RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

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

Le comité encourage les membres de l'unité à poursuivre la formalisation et la priorisation de leurs objectifs scientifiques afin de favoriser un équilibre entre la recherche fondamentale et les missions d'expertise.

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

La direction du CSO est invitée à poursuivre le travail entamé pour améliorer la situation de l'unité en matière de déséquilibre de genre et de séniorité, ainsi que le travail important qui est mené afin de favoriser l'épanouissement de chacun dans un collectif en croissance.

Le comité recommande de veiller à la répartition de la charge de travail entre les membres de l'unité, et à la prévention des facteurs de tension au sein des équipes.

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

La production scientifique du personnel du CSO est importante et de grande qualité. Dans le prolongement des efforts effectués lors de la période évaluée, le comité invite les chercheurs de l'unité à faire le choix de supports de publication exigeants tant en langue française que dans d'autres langues. Il les invite notamment à privilégier la valorisation dans des revues internationales (dans toutes les langues), quitte à réduire encore la part relative des autres types de supports (chapitres, monographies).

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

L'unité doit s'attacher à réguler du mieux possible la diversité des missions de ses membres dont certaines, en réponse à la forte sollicitation des acteurs du monde socio-économique, nécessitent un investissement très chronophage. Les missions d'expertise et de valorisation de la recherche n'étant pas les plus valorisées dans la carrière des enseignants-chercheurs, cela peut susciter certains déséquilibres et certaines tensions en interne qu'il convient d'anticiper.

## DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

### DATE

**Début :** 07 décembre 2023 à 08 h 30

**Fin :** 07 décembre 2023 à 17 h 30

**Entretiens réalisés : en présentiel**

### PROGRAMME DES ENTRETIENS

6/12 Dîner de travail du comité + CS

**7/12 Entretien sur site**

**09 h 00 Accueil du comité**

09 h 05 – 09 h 20 **Réunion de démarrage du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique**

09 h 20 – 09 h 40 Entretien à huis-clos avec la **direction de l'UMR**

09 h 45 – 10 h 15 Entretien à huis-clos avec les **représentants des tutelles**

**10 h 15 – 10 h 30 PAUSE**

10 h 30 – 11 h 30 Réunion **plénière** en présence de l'ensemble de tous les membres de l'UR, permanents, émérites, associés et doctorants, post doc, CDD, et représentants des tutelles

11 h 30 – 12 h 10 Entretien à huis clos avec les **personnels chercheurs et enseignants-chercheurs statutaires,**

12 h 10 – 12 h 30 **Réunion du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique**

**12 h 30 – 14 h 00 PAUSE REPAS**

14 h 00 – 14 h 45 Entretien à huis clos avec les **doctorants et post-doctorants, jeunes docteurs, CDD**

14 h 50 – 15 h 20 Entretien à huis clos avec les **personnels d'appui à la recherche** : ingénieurs, techniciens et administratifs

**15 h 20 – 15 h 35 PAUSE**

15 h 35 – 15 h 55 Entretien à huis-clos avec la **direction de l'UR**

15 h 55 – 16 h 20 **Réunion du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique**

**16 h 25 Fin de la visite sur site**

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES

Monsieur Eric Saint-Aman  
Directeur du Département de l'évaluation de la  
recherche  
HCERES  
2, rue Albert Einstein  
75013 Paris

Paris, le 7 février 2024

Objet : Réponse au rapport HCERES – CSO UMR 7116 - DER-PUR250024266-SHS3

Monsieur le Directeur,

Nous remercions le comité d'experts et son Président, M. Denis Bernardeau-Moreau, pour la qualité des travaux menés et la richesse du rapport rédigé, à la suite de la visite du comité, le 7 décembre 2023.

Nous avons pris connaissance du rapport et nous nous réjouissons que le dynamisme et l'attractivité du Centre de sociologie des organisations (CSO UMR 7116) aient pu retenir l'attention du comité. Nous avons noté les observations et recommandations qui ont été formulées, notamment celles qui concernent les tutelles, dans leur accompagnement du développement du CSO.

Le CSO nous alerte sur l'importance et la nécessité de veiller à la mise en œuvre d'une politique de handicap mentionnée dans le rapport d'évaluation, qui va au-delà des questions d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite et qui traite de tous les autres aspects liés au handicap. Nous sommes particulièrement sensibles à cette remarque et conscients des efforts qu'un établissement comme Sciences Po doit continuer à fournir, notamment par l'accroissement des actions de sensibilisation et d'information relatives aux dispositifs de soutien, au sein de la mission handicap, renforcée en 2023.

Nous vous remercions à nouveau pour la qualité du travail effectué par le comité d'experts. Nous en ferons le meilleur usage au profit du Centre de sociologie des organisations, unité mixte de recherche qui tient une place centrale dans la réputation scientifique de Sciences Po.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de mon sincère dévouement.



Sergei Guriev  
Directeur de la formation et de la recherche

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)