

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ

LIRSA – Laboratoire interdisciplinaire de  
recherches en sciences de l'action

## SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES :

Conservatoire national des arts et métiers –  
CNAM

---

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



Au nom du comité d'experts :

Patrick Gabriel, 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

**Président :** M. Patrick Gabriel, université de Bretagne Occidentale – UBO, Brest

**Experts :** Mme Blandine Ageron, université Grenoble Alpes – UGA, Valence  
M. François Grima, université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC  
(représentant du CNU)  
M. Gérard Naro, université Montpellier  
Mme Angèle Renaud, université Bourgogne – UB, Dijon

## REPRÉSENTANT DU HCÉRES

M. Nicolas Aubert

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

Mme Sandrine Guérin, Conservatoire national des arts et métiers  
M. Stéphane Lefebvre, Conservatoire national des arts et métiers  
M. Tarek Raïssi, Conservatoire national des arts et métiers

## CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action
- Acronyme : Lirsa
- Label et numéro : UR 4603
- Composition de l'équipe de direction : Mme Madina Rival, directrice du Lirsa depuis février 2018 ; Mme Stéphanie Chatelain-Ponroy, directrice adjointe

## PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS : Sciences humaines et sociales

SHS1 : Marchés et organisations

## THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

Le Lirsa regroupe des chercheurs effectuant des travaux principalement en sciences de gestion et du management, en économie et en droit, ainsi que dans des disciplines connexes.

L'unité est structurée en trois équipes de recherche : Pilotage des organisations (PO), Stratégie, prospective, innovation, développement (SPID) et Politiques publiques, économie et marchés (POEM). Cinq thèmes transverses aux équipes émergent des activités scientifiques : santé ; politique et management publics ; innovation et responsabilité ; régulation financière et gestion des risques ; transition environnementale et développement durable.

Tout membre titulaire du Lirsa est rattaché à une seule équipe et les doctorants sont affectés à l'équipe de leur directeur de thèse.

Chaque équipe peut être pluridisciplinaire. Ainsi, l'équipe PO intègre des champs disciplinaires tels que la comptabilité, le contrôle de gestion, l'audit, la finance, le management public, la gestion des ressources humaines, le droit, la science politique. L'équipe PO a pour objet les liens entre pilotage et performance des organisations, y compris en se plaçant dans une perspective historique et critique. Les travaux de l'équipe SPID portent sur des thématiques liées à l'innovation, la prospective, la stratégie, et l'entrepreneuriat. Enfin, l'équipe POEM inscrit ses travaux prioritairement dans les champs de l'économie et de la finance, en ayant comme thèmes principaux la régulation des activités économiques et l'évaluation des politiques publiques. Cette équipe a intégré une partie du Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), un programme transversal issu de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (Dares) qui s'appuie sur deux autres unités de recherche en SHS du Cnam : le Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) et le Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique LISE (LISE).

## HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

La création du Lirsa au Cnam date d'avril 2011. Elle s'est réalisée successivement, par intégration et fusion séquentielle de cinq laboratoires et groupements spécialisés sur des thématiques en sciences de gestion et sciences économiques. Depuis 2018, le Lirsa est structuré en trois équipes de recherche : PO, SPID et POEM. L'équipe POEM a intégré une partie du Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET).

Le Lirsa a pour vocation de conduire et d'animer des recherches pluridisciplinaires. Les membres de l'unité sont spécialisés en sciences de gestion et du management, économie, droit et dans des disciplines connexes. Cette pluralité disciplinaire explique que le Lirsa est la plus importante unité de recherche du Cnam. Au 31 décembre 2022, il accueille 109 enseignants-chercheurs permanents et associés et 67 doctorants.

Les membres de l'unité de recherche sont dispersés géographiquement. Ils se répartissent à Paris entre les sites de la rue des Jeûneurs (fermé à l'été 2023), de la rue Saint-Martin, de la rue Conté et de Noisy-le-Grand pour les chercheurs du CEET. Le Lirsa ne dispose d'aucun local propre à l'exception d'un bureau situé rue Conté offrant cinq postes de travail mis à disposition des doctorants et – depuis novembre 2022 – d'un nouveau bureau rue Conté offrant deux postes de travail pour faire face à la fermeture imminente de la rue des Jeûneurs. Un bureau pour la responsable administrative est également prêté par l'équipe pédagogique nationale (EPN) du Cnam situé 16, rue Conté.

L'unité bénéficie d'une responsable administrative contractuelle, d'une coordinatrice administrative et budgétaire (40 % d'un temps plein) et d'un ingénieur d'études (à 50 %). Le CEET est soutenu en plus par une secrétaire de recherche et une ingénieure de recherche. C'est également au CEET que sont rattachés les cinq post-doctorants du Lirsa.

## ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

Le Lirsa est rattaché à un « Grand établissement » et bénéficie des infrastructures du Cnam. Le Cnam a pour ambition de développer la formation et de la recherche au niveau national et international en prenant en compte les enjeux sociétaux, technologiques et économiques actuels pour s'inscrire dans une dynamique de

développement durable. Il veut poursuivre son adaptation aux évolutions des dispositifs de formations innovants, notamment grâce à la numérisation.

L'enseignement au Cnam est structuré en seize équipes pédagogiques nationales (EPN). Le Lirsa est transversal à sept de ces seize équipes : l'EPN 9 économie, finance, assurance, banque, l'EPN 10 contrôle, comptabilité, audit, l'EPN 11 territoires, l'EPN 12 santé, solidarité, l'EPN 14 droit et immobilier, l'EPN 15 stratégies et l'EPN 16 innovation.

L'unité est rattachée à l'École Doctorale Abbé-Grégoire ED 546. Cette ED est dirigée par Mme Stéphanie Chatelain-Ponroy, également directrice adjointe du Lirsa.

Le Lirsa est impliqué dans un PIA qui porte sur la pédagogie de l'innovation (projet Promising), piloté par l'université Grenoble-Alpes dont le Cnam est le premier établissement partenaire. Ce projet ambitionne de participer à la rénovation de la pédagogie de l'innovation en sciences sociales en développant une plateforme d'offre de contenus pédagogiques pluridisciplinaires. Un autre projet PIA (projet 2CM – Culture et création en mutations) rattaché à la ComUE Hautes écoles Sorbonne arts et métiers Université (Hésam université) a été obtenu en septembre 2022.

L'unité est également engagée dans deux labex. Le labex en régulation financière (ReFi) est un laboratoire de recherche pluridisciplinaire dédié à l'évaluation des politiques de régulation. Il a été constitué à l'initiative du Cnam, de l'Ena, de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et de l'ESCP business school (porteur de projet) dans le cadre du grand emprunt. Le labex Dynamiques territoriales et spatiales (Dynamite) s'intéresse aux effets de la globalisation sur les espaces et les sociétés, ainsi que sur les enjeux du développement durable et du changement global.

Enfin, les membres du Lirsa sont impliqués dans trois projets soutenus par l'ANR, obtenus régulièrement tous les deux ans depuis 2018. L'unité est partenaire de deux projets ANR MOBS et ORDIsPAM, elle a porté en propre le projet ANR MRSEI Game for Knowledge (GfK). Les thèmes de ces projets sont diversifiés et portent sur la génération de bases de données comportementales grâce aux jeux vidéo (projet GfK), l'étude des chaînes de mobilité liées à la consommation en ligne (projet MOBS) et la compréhension des évolutions organisationnelles et de réception associées aux nouveaux dispositifs participatifs de médiation (projet ORDIsPAM).

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

Catégories de personnel	Effectifs
Professeurs et assimilés	27
Maîtres de conférences et assimilés	53
Directeurs de recherche et assimilés	0
Chargés de recherche et assimilés	0
Personnels d'appui à la recherche	4,9
<b>Sous-total personnels permanents en activité</b>	<b>84,9</b>
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	29 (ATER, émérites, associés et PAST)
Personnels d'appui non permanents	0
Post-doctorants	5
Doctorants	67
<b>Sous-total personnels non permanents en activité</b>	<b>101</b>
<b>Total personnels</b>	<b>185,9</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
CNAM	80	0	4,9
<b>Total personnels</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>4,9</b>

## AVIS GLOBAL

Le Lirsa est la plus grande unité de recherche en SHS du Cnam. Elle est composée majoritairement d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion et en sciences économiques (83 % des membres), d'autres disciplines en SHS y sont également présentes (droit, sociologie, géographie). À l'image du Cnam, cette unité est répartie en plusieurs points géographiques de la région parisienne.

L'unité a pu éprouver des difficultés, mises en lumière dans les rapports d'évaluation précédents, en termes d'organisation interne, de cohérence dans les thèmes de recherche, de production scientifique. De plus, cette unité est confrontée actuellement à une politique de limitation de postes, dont des postes d'appui à la recherche.

Compte tenu des difficultés initiales, l'évolution du LIRSA peut être qualifiée de remarquable.

L'unité est fortement ancrée sur son territoire et au niveau national, ses membres sont investis dans la valorisation scientifique. La production scientifique est en croissance, tant en qualité qu'en quantité avec 354 articles dans des revues scientifiques et 245 ouvrages scientifiques. On constate une croissance du ratio de production (53 %, soit 189 sur le total de 354 articles) dans des revues reconnues par les listes de revues référencées en économie et en gestion. Ce ratio demeure néanmoins bien inférieur à la proportion de membres du Lirsa en gestion et économie.

Les trois équipes composant le Lirsa concourent à ces bons résultats. Chaque équipe cultive ses spécificités, ce qui permet au Lirsa d'offrir une diversité de cadres théoriques, de méthodes et d'approches scientifiques pour appréhender ses thèmes principaux, tournés vers l'action publique et le pilotage des organisations privées. L'intérêt de cette diversité et de la spécificité complémentaire des équipes tient à une forte diffusion des résultats de la recherche sur une grande étendue de supports (articles scientifiques, produits à destination du grand public, produits des activités pédagogiques). La limite tient à un positionnement extérieur plus difficile à saisir, une expertise précise étant moins visible et la stratégie de diffusion du Lirsa peu explicite.

Plusieurs actions ont été développées qui permettent de fédérer l'ensemble des membres autour d'un sentiment d'appartenance à l'unité. Ces actions sont orientées vers la transparence et la mise en place de plusieurs procédures collectives. Parmi ces procédures, on peut citer notamment les règles de financement des projets scientifiques personnels, la procédure de recrutement des doctorants, le partage d'information et de moyens à l'aide de moments collectifs (par exemple les formations ou les événements scientifiques), la mise à disposition collective d'outils (par exemple des logiciels de retranscription des entretiens ou des outils d'editing) et les actions de solidarité (par exemple le financement de tous les membres). L'accueil des nouveaux doctorants comme des membres est assuré par des réunions de présentation. Enfin, la diminution du nombre d'équipes de sept à trois contribue au sentiment partagé d'un collectif plus resserré et d'une proximité plus grande entre les membres de l'unité et sa direction.

La tendance des membres à se référer encore à une EPN plutôt qu'à une équipe, le manque de collaboration entre les équipes, les cinq thèmes émergeant de l'ensemble de la production scientifique et leur appellation différente de celle des équipes (santé ; évaluation des politiques publiques et management public ; innovation et responsabilité ; régulation financière et gestion des risques ; et transition environnementale et développement durable), le manque d'identité de lieu, tout cela concourt à limiter les efforts notables de renforcement identitaire et de positionnement clair de l'unité.

La tutelle accompagne le développement du Lirsa notamment en termes de moyens financiers mais elle le contraint en termes de moyens humains. Les 1,4 postes ETP administratifs (dont une responsable administrative à temps plein, mais en arrêt de travail début 2024) dont dispose le Lirsa ne sont manifestement pas suffisants pour une unité de cette taille et ayant ce dynamisme. Cette situation fait peser sur ce personnel et la direction du Lirsa une très grande pression.

# ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

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

Le précédent rapport a émis cinq recommandations principales.

La première concerne l'amélioration de la qualité des productions scientifiques, à la fois en termes de publications dans des revues classées et dans des revues internationales de rang A. De fait, fin 2022, 189 articles contre 170 en 2017 (soit 53 % des publications) s'inscrivent dans des revues référencées en économie et gestion. Une proportion en croissance est publiée dans des revues de rang A (38 % par rapport à 24 % en 2017). Le Lirsa étant une unité pluridisciplinaire, une partie des chercheurs relève de disciplines pour lesquelles il n'existe pas de liste de revues (juristes, géographes, historiens).

Une meilleure intégration des doctorants au sein de l'unité et des équipes est également recommandée. Des supports d'information ont été déployés tels que le livret d'accueil des doctorants ainsi qu'une procédure de candidature au doctorat. Quelques moments de cohésion et d'information ont été mis en place, tels que des séminaires des doctorants, organisés par les doctorants du Lirsa, ainsi que deux ateliers d'information sur la stratégie de publication ou sur les critères d'évaluation du CNU et un moment de cohésion en juin 2022. Davantage de ressources sont également consacrées aux doctorants : une salle équipée pour cinq doctorants ainsi que des financements de formation et de participation à des congrès.

Une troisième recommandation concerne la stratégie de communication du Lirsa. Une refonte complète du site de l'unité a donc été mise en œuvre, sous la responsabilité dorénavant du Lirsa. Des plaquettes de présentation du Lirsa en français et en anglais, une vidéo de présentation du laboratoire (depuis 2022), un blog et un partenariat avec FNEGE médias permettent de favoriser la communication externe tandis qu'une lettre d'information (depuis 2019) favorise la communication interne. L'animation interne de l'unité a été également organisée, grâce à plusieurs temps collectifs : la journée d'accueil des nouveaux membres, une conférence commune et des ateliers sur des thèmes transversaux en fin d'année et des temps scientifiques au moment des assemblées générales. De même, des séminaires de recherche communs à toutes les équipes sont proposés.

La réflexion amorcée par le Lirsa sur une simplification de sa structure est approuvée, en recommandant que chacun des trois nouveaux pôles soient dotés d'une réelle structure d'animation. De fait, chaque pôle possède un ou une responsable d'animation scientifique et est représenté au sein des réunions de bureau et de conseil du Lirsa.

Une dernière recommandation a été moins suivie : améliorer le positionnement et la visibilité du Lirsa, en rendant les thèmes de recherche plus cohérents et en précisant des thématiques prioritaires. L'action soulignée par le Lirsa est d'écarter les équipes dont le projet ne s'inscrit pas dans les disciplines clés de l'unité en des unités de recherche autonomes (à l'exemple de l'équipe sécurité & défense - renseignement, criminologie, crises, cybermenaces [ESDR3C]).

## B - DOMAINES D'ÉVALUATION

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

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

Le Lirsa s'inscrit dans un environnement institutionnel local très contraint et s'est fixé une politique scientifique prometteuse. Il est structuré et organisé pour permettre la mise en œuvre de sa stratégie et le développement d'un collectif dynamique. Il manque sans doute des liens plus construits et aboutis entre les équipes de recherche et les thématiques transversales pour pérenniser les acquis de l'unité de recherche. Les équipes pluridisciplinaires et l'ouverture à l'international sont des leviers que le Lirsa doit saisir pour y parvenir.

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

Le Lirsa est soutenu financièrement par sa tutelle avec une dotation stable sur la période. Les ressources issues de la recherche contractuelle sont en croissance mais doivent être sécurisées. Une seule équipe capte la moitié de ces ressources. Le Lirsa dispose d'un effectif important de 111 enseignants-chercheurs. 59 des 80 membres permanents (74 %) peuvent encadrer des thèses, ce qui explique le nombre important de doctorants (67). L'unité de recherche manque de moyens humains, notamment d'appui à la recherche, ce qui pèse lourdement sur son fonctionnement.

## Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

Le Lirsa est structuré en trois équipes de recherche, relativement équilibrées en termes d'effectifs, en genre et statut. Chaque équipe fonctionne de façon autonome sans moyens financiers qui sont centralisés pour une meilleure répartition des ressources financières. Le Lirsa est structuré pour assurer son développement dans de bonnes conditions. Un règlement intérieur existe depuis 2020. Il existe des actions d'accompagnement de la carrière des enseignants-chercheurs qui sont largement partagées. Le fonctionnement de l'unité est fortement impacté par le manque de personnel d'appui à la recherche.

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

#### Points forts et possibilités liées au contexte

Le Lirsa a défini une stratégie qui se décline en trois priorités : la poursuite des missions traditionnelles de la direction, la structuration d'une organisation en croissance, la mobilisation d'une intelligence collective.

L'objectif scientifique du Lirsa est de conduire et d'animer des recherches pluridisciplinaires en mobilisant un large spectre de disciplines (gestion, économie, droit, sociologie). La mise en œuvre de cet objectif stratégique est réalisée principalement par les trois équipes de recherche PO, SPID et POEM définies et précisées au cours de cette période (en 2018). POEM comprend des enseignants-chercheurs du CEET. Ces trois équipes ont pour rôle d'organiser des séminaires de recherche réguliers, de répondre à des appels à projets et de favoriser les débats et réflexions collectives. Au cours de la période, la direction de l'unité de recherche s'est appuyée sur ces trois équipes pour construire et renforcer un collectif de recherche qui manquait jusqu'à présent mais qui est extrêmement fort aujourd'hui. L'association de l'unité à quatre projets nationaux (trois soutenus par l'ANR et un par le PIA) concrétise cet effort.

Pour mettre en œuvre la politique scientifique, la gouvernance a été repensée et structurée autour d'une direction d'unité, d'un conseil de laboratoire et de chargés de mission.

#### Points faibles et risques liés au contexte

L'unité de recherche s'est assigné une politique scientifique clairement énoncée dont sa mise en œuvre peine à se concrétiser notamment en raison d'une organisation géographiquement dispersée. Le Cnam contraint également cette mise en œuvre par son orientation très pédagogique au détriment de la recherche.

Les équipes de recherche semblent fonctionner en silo sans véritables projets transverses même si, en leur sein, on retrouve des enseignants-chercheurs de diverses disciplines des SHS (majoritairement en sciences de gestion et plus marginalement en économie et en droit). À cet égard, les thématiques centrales de recherche semblent être encore trop associées à une seule équipe sans réelle transversalité entre les équipes de recherche. Or, les appels à projets auxquels a répondu l'unité de recherche et qu'elle a obtenus pour la prochaine période devraient permettre cette dynamique inter-équipes.

Par ailleurs, la dimension internationale de la recherche par l'invitation de professeurs invités paraît encore marginale au vu du potentiel de l'unité de recherche. Sur la période, deux chercheurs invités de renom ont été accueillis en provenance de l'école d'administration publique du Québec, de l'université des Sciences de Tokyo et une chercheuse libanaise a été associée au Lirsa. L'unité de recherche doit poursuivre sa réflexion en termes d'objectifs et de dispositifs pour encourager et soutenir son ouverture internationale.

### *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

Au 31 décembre 2023, le Lirsa compte 111 chercheurs ainsi que 76 doctorants et jeunes docteurs. 80 membres sont permanents dont 53 maîtres de conférences, douze professeurs et quinze professeurs du Cnam. Les effectifs sont relativement équilibrés entre les trois équipes de recherche chacune dirigée par un responsable. La diversité disciplinaire est un atout pour développer et soutenir une recherche pluridisciplinaire. Ces ressources humaines constituent un potentiel important pour la direction de recherches. 74 % des membres sont habilités à encadrer des recherches. La gestion prévisionnelle des ressources humaines soutient les objectifs de l'unité de recherche quantitativement par le recrutement régulier d'enseignants-chercheurs, soit un par an sur la période.

L'unité de recherche dispose d'un poste à temps plein en charge de son pilotage administratif et financier et d'un second poste à temps partiel (40 %). Elle bénéficie ponctuellement de stagiaires. Les personnels d'appui du CEET ne travaillent que pour les enseignants-chercheurs de l'équipe POEM.

Le Lirsa dispose de ressources financières récurrentes apportées par le Cnam qui s'élèvent à 3 000 € par membre permanent produisant depuis l'application de la LPR (2 700 € auparavant), correspondant à une moyenne annuelle de 155 k€ pour l'unité. Cette dotation récurrente représente 60 % du budget consolidé. Ces ressources récurrentes bénéficient à l'ensemble des membres sans distinction. Ce choix participe de l'objectif de renforcer le collectif de recherche souhaité par la direction.

### Points faibles et risques liés au contexte

Le Lirsa dispose depuis 2022 d'un bureau pour ses doctorants et d'un bureau pour ses personnels d'appui à la recherche, mais ces lieux ne permettent pas de mettre en place une dynamique collective entre ses membres. Le manque de personnel d'appui à la recherche (1.4 ETP) et son absence de stabilité (la responsable administrative a changé au cours de la période du fait du non-renouvellement de son contrat) constituent un risque sérieux que la direction du Lirsa a bien identifié mais pour lequel elle semble démunie. L'absence de la responsable administrative lors de l'entretien interroge sur la pression subie par ce personnel.

Les recrutements réguliers et successifs d'enseignants-chercheurs sont une réelle opportunité en termes de croissance des effectifs et de potentiel de recherche. Ils peuvent présenter un risque pour la gestion prévisionnelle de l'unité. En effet, ces recrutements sont beaucoup plus orientés vers la pédagogie que vers la recherche. Ce fonctionnement peut à terme mettre en péril le relatif équilibre que l'unité de recherche a réussi à construire entre ses trois équipes de recherche.

Les ressources financières paraissent suffisantes aujourd'hui. Toutefois, elles proviennent à 60 % du Cnam, ce qui crée une dépendance et un risque sur lesquels la direction du Lirsa doit s'interroger. Trouver des ressources supplémentaires par la recherche contractuelle est une possibilité que le Lirsa doit envisager d'autant plus qu'il en a les moyens humains.

*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

L'unité de recherche applique tous les principes de sa tutelle en termes de non-discrimination (référénts, déontologique et comité d'éthique). La parité est assez bien respectée dans l'ensemble de l'unité de recherche (45 % de femmes) ainsi que dans les trois équipes (52 % dans l'équipe PO, 41 % dans les équipes POEM et SPID). Elle est parfaitement respectée en termes de responsabilités (neuf femmes et neuf hommes).

Le suivi de carrière par le développement de compétences et l'avancement de grade est un point auquel l'équipe de direction du Lirsa attache une importance toute particulière : en témoignent le nombre de HDR soutenues pendant la période (11), les formations ouvertes à tous et la lutte contre la précarité pour le personnel d'appui à la recherche (titularisation de la responsable administrative sur un poste d'ingénieur d'études).

Le Cnam travaille sur diverses actions visant la prévention des risques psycho-sociaux, la protection des données, les risques environnementaux. Le Lirsa s'inscrit dans ces actions et va même au-delà (accueil de doctorants libanais pendant la crise, office hours avec les doctorants pendant le confinement, fresque du climat). Un règlement intérieur a également été rédigé en 2020 pour clarifier les modes de fonctionnement de l'unité de recherche en termes de gouvernance et de pilotage.

Enfin, le LIRSA conduit de plus en plus de recherches qui intègrent les objectifs de développement durable et qui sont un levier pour favoriser des recherches plus transversales entre les équipes.

### Points faibles et risques liés au contexte

Le Lirsa a identifié un certain nombre de risques sur lesquels il mène des actions qu'il conviendra de poursuivre, voire d'accentuer.

Le bureau mis à disposition des doctorants et les postes installés sont une avancée mais qui reste largement insuffisante eu égard au nombre de doctorants présents au sein de l'unité de recherche (cinq places pour les 67 doctorants). Au-delà de l'absence de dynamique doctorale collective, cette situation peut engendrer des risques psycho-sociaux importants, notamment pour les doctorants qui n'ont pas la chance d'avoir des conditions matérielles de travail satisfaisantes.

Si une rencontre annuelle est organisée avec les doctorants, il ne semble pas que cela soit systématisé pour tous les enseignants-chercheurs, alors même qu'un tel dispositif permettrait de prévenir et d'alerter les risques psycho-sociaux dans un contexte de pression accrue. Une discussion est sans doute à engager de façon plus systématique avec le Cnam pour soulager la charge administrative et pédagogique des enseignants-chercheurs qui le souhaitent.

Enfin, le faible nombre de personnel d'appui à la recherche (1.4 ETP) associé à un accroissement des tâches à réaliser et à la lourdeur administrative doit être pris très au sérieux par le Lirsa mais aussi le Cnam.

## DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

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

Des efforts importants ont été entrepris par la direction du Lirsa en vue de l'accueil des personnels, du renforcement de la cohésion et du développement d'un esprit collectif au sein de l'unité. Par le rayonnement et le dynamisme de ses équipes, le Lirsa présente un fort potentiel d'attractivité qui pourrait cependant être renforcé s'il disposait de moyens adaptés à sa dimension et, plus particulièrement, d'un effectif de personnel d'appui à la recherche à la hauteur de ses potentialités et de ses ambitions.

- 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 Lirsa a été impliqué dans l'organisation de 60 manifestations scientifiques. Parmi les éléments marquants, on notera l'organisation du colloque de politiques et management publics (2022), deux colloques coorganisés (Association française de sociologie et maison des sciences de l'homme de Paris Saclay, ENA), les colloques de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations 2018, 2019 et 2022. Ont également été organisées des journées de recherche en France et à l'étranger (conférence society for the advancement of socio-economics, Journée du groupe de recherche thématique de l'Association francophone de gestion des ressources humaines [AGRH] ; journée de l'Association pour l'histoire du management et des organisations [AHMO], etc.).

Les membres du Lirsa présentent leurs travaux dans de grands congrès scientifiques nationaux et internationaux : neuf communications au congrès de l'AGRH, neuf à celui de l'Association francophone de comptabilité (AFC), sept à celui de l'Association francophone de management international (Atlas-AFMI), 14 communications au congrès de l'Academy of management, six communications à celui de l'European academy of management, neuf communications présentées à la Society for the advancement of socio-economics. Au premier abord, ces chiffres peuvent paraître relativement limités en regard de l'effectif du Lirsa. Cependant, compte tenu de la faiblesse de ses moyens d'appui à la recherche, un tel dynamisme est à saluer. Les doctorants sont encouragés à présenter des communications à des congrès nationaux et internationaux (54 communications). Plusieurs membres du Lirsa ont participé à la coordination de numéros spéciaux de revues telles que la Revue française de gestion ou Management et avenir. Les publications et communications ont été récompensées par plusieurs prix de thèse, de communications ou la labellisation d'ouvrages.

L'attractivité liée au rayonnement du Lirsa se traduit également par l'invitation de plusieurs de ses membres dans des universités étrangères (Stockholm Business School). Deux chercheuses sont actuellement en visiting au Québec. Sur la période, le Lirsa a accueilli deux chercheurs invités (École nationale d'administration publique du Québec, université des sciences de Tokyo). Des chercheurs internationaux ou nationaux de renom ont été invités à présenter leurs travaux lors des séminaires de recherche (Thomas Piketty, André Comte-Sponville, Martin Parker, Jean-Luc Moriea, Alex Bryson, etc.). Là encore, cela peut apparaître comme relativement limité, mais cette faiblesse peut s'expliquer par le manque de moyens administratifs dont dispose l'unité.

Plusieurs membres du Lirsa sont par ailleurs fortement impliqués dans les principales associations académiques qui structurent leur domaine de recherche, telles que Politiques et management public, l'Association internationale de recherche en management public (PMP), l'AGRH ou l'AFC. Ils exercent également des activités éditoriales auprès de 34 revues, en qualité de membres de comités scientifiques, de rédaction ou d'édition. On notera ici l'implication des membres du laboratoire dans les comités éditoriaux de revues francophones (Comptabilité contrôle audit, Finance contrôle stratégie, Revue des sciences de gestion, Politiques et management public, etc.). On peut également noter leur participation aux comités éditoriaux de

revues internationales (Accounting history, Eurasian business review ou Journal of global economic analysis). Plusieurs chercheurs interviennent également en qualité d'experts scientifiques (Hcéres). Ils exercent aussi des responsabilités auprès d'institutions d'enseignement supérieur (Agro Paris Tech, ESC Clermont, MSH Lorraine, etc.) et prennent une part active au sein de sociétés savantes (AFC, International federation of scholarly associations of management, Professional accountancy education associations), ou dans les différents comités et jury de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) notamment pour des prix de thèse ou de labellisation d'ouvrages.

Il convient de saluer l'action des deux directrices du Lirsa en faveur de l'intégration des chercheurs dans le laboratoire et de la création en son sein d'un esprit collectif, ce qui contribue à renforcer son attractivité. Sur la période d'évaluation, le Lirsa a réalisé de nombreux efforts dans sa politique d'accueil et d'accompagnement des doctorants tels que l'organisation d'un séminaire d'accueil, la création d'un livret des doctorants, la mise en place d'un parcours de formation des doctorants en collaboration avec l'École Doctorale Abbé-Grégoire du Cnam, des ateliers d'écriture, etc. Les doctorants ont accès à tous les séminaires de recherche. Ils bénéficient par ailleurs des ressources offertes par l'environnement du Cnam et notamment de la Bibliothèque rue Saint-Martin. Leurs demandes de financement sont examinées avec les mêmes critères que ceux des autres membres du laboratoire. Les comités de suivi individuels des doctorants sont organisés collectivement. Bénéficiant des atouts historiques du Cnam dans le domaine de la formation professionnelle, le Lirsa parvient à attirer des doctorants salariés ou en contrat CIFRE. Sur la période d'évaluation, 27 doctorants ont été financés notamment par des contrats sur le dispositif CIFRE.

Les doctorants suivent une formation à l'éthique de la recherche durant leur première année d'inscription en thèse dans le cadre du parcours doctoral de l'ED. Une collection au sein du portail HAL a ainsi été créée et cette politique volontariste en faveur de la science ouverte s'est traduite par une augmentation significative des dépôts sur HAL depuis 2017.

Au cours de la période, le Lirsa a remporté plusieurs appels à projets compétitifs qui lui assurent ainsi une part importante de ses ressources propres (à hauteur de 39 % de son financement global en 2022).

Sur un plan national ou régional, les chercheurs du Lirsa ont su obtenir des financements pour leurs recherches sur des thèmes innovants. Sur les dix contrats obtenus sur la période de revue, on peut noter deux contrats relevant du PIA et trois contrats financés par l'ANR (un porté par l'unité, les deux autres comme partenaire), pour un montant de financement de plus de 420 k€. À cela s'ajoutent des projets régionaux, co-financés par des hôpitaux publics, l'Agence régionale de santé, des collectivités territoriales, des associations caritatives ou des fondations.

Le Lirsa met à disposition de ses chercheurs les ressources mutualisées nécessaires à l'exercice de la recherche en SHS comme des bases de données, des logiciels d'analyse de données qualitatives ou quantitatives, des équipements d'enregistrement, de traduction et de transcription, des ordinateurs.

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

Si les chercheurs du Lirsa sont présents dans la plupart des congrès nationaux et internationaux comme dans des sociétés savantes importantes, a priori, au-delà du seul congrès PMP organisé en 2022, on pourrait s'attendre à ce que l'unité organise de grands congrès annuels portés par les grandes associations académiques qui structurent en France le champ des sciences de gestion. Mais, cette remarque mérite d'être relativisée compte tenu de la faiblesse des moyens en personnel d'appui à la recherche susceptibles d'aider les organisateurs de tels congrès, qui faute de temps et d'appui administratif et logistique, sont peu incités à prendre ce type de responsabilités.

Malgré le nombre et le dynamisme de ses chercheurs, le Lirsa souffre d'une véritable faiblesse concernant le personnel d'appui à la recherche. Si le laboratoire bénéficie d'un poste de responsable administratif et financier depuis 2020 (actuellement en arrêt maladie), aujourd'hui, son personnel d'appui à la recherche représente 1,4 ETP. Par ailleurs, pour des raisons de rationalisation budgétaire, le demi-poste d'ingénieur d'études a été supprimé. Il s'agit là d'une faiblesse qui handicape fortement l'unité dans son développement et son attractivité. Cela se traduit notamment par une surcharge de travail pour le personnel d'appui à la recherche préjudiciable tout à la fois à sa qualité de vie au travail et à l'exercice de ses responsabilités.

L'attractivité du Lirsa est pénalisée également par une surcharge de travail des enseignants-chercheurs dont les activités d'enseignement et de coordination pédagogique semblent prendre le pas sur le temps nécessaire à la recherche.

Une salle des doctorants a été aménagée qui dispose de cinq postes de travail, ce qui est peu compte tenu des effectifs des doctorants. Dans l'ensemble, le manque de locaux dédiés au Lirsa et l'absence d'unité de lieu permettant aux chercheurs permanents et aux doctorants de se réunir régulièrement, peuvent constituer un facteur limitant l'attractivité liée à l'accueil et aux conditions de travail des chercheurs.

Si le Lirsa peut se prévaloir de succès à des appels d'offres nationaux ou régionaux, il existe une relative faiblesse au niveau des projets européens et internationaux. Du moins, ces derniers semblent se limiter aux financements obtenus par les chercheurs, économistes du CEET qui ont remporté notamment deux appels à projet européens Horizon 2020. L'inscription dans des programmes de recherches européennes constitue un point d'amélioration sur lequel devront porter les efforts pour les années futures. Mais cela est conditionné à l'obtention de moyens en personnels d'appui à la recherche dont les postes font actuellement défaut. Ce manque qui affecte l'attractivité et peut freiner le dynamisme de ses chercheurs, notamment dans leurs réponses à des appels à

projet, explique également que, même dans le cas de programmes nationaux, le Lirsa n'apparaît pas toujours comme porteur de projet.

La suppression d'un poste d'ingénieur d'études qualifié dans le domaine informatique, initialement mis à disposition par le Cnam est regrettable.

## DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

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

Le Lirsa a une production scientifique importante et largement diffusée. Des articles sont publiés dans des revues internationales de haut niveau comme dans des supports de diffusion de la culture scientifique. Cette dynamique est aidée par un investissement dans des projets nationaux de type ANR. Les trois équipes participent équitablement à la diffusion scientifique. Un soutien réel est développé pour aider les doctorants comme les chercheurs à s'investir dans la production scientifique par la mise à disposition de ressources comme des logiciels de traitement de données.

*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

Le Lirsa est composé de chercheurs relevant d'une diversité de six sections du Conseil national des universités, avec une dominante des sciences de gestion et du management (70 %) et des sciences économiques (13 %). La production scientifique est donc caractérisée par une variété de cadres théoriques et de démarches méthodologiques, par la mobilisation de techniques quantitatives, comme l'économétrie et l'analyse de données, ou par la conduite d'entretiens qualitatifs et d'études de terrain. L'unité se démarque également par une production orientée vers l'action publique et le pilotage des organisations privées, ainsi que vers la diffusion de la culture scientifique et technique.

Cette diversité des membres et des cadres scientifiques se ressent dans les supports et les formes de publication. La diffusion des connaissances se distingue à la fois par la publication de plus de 350 articles scientifiques et par de nombreuses interventions médiatiques. En moyenne, chaque membre du Lirsa a réalisé 2,85 interventions ou publications dans des médias grand public ou des supports de vulgarisation scientifique.

La production scientifique est importante. Quantitativement, on note 354 publications, 245 ouvrages, 398 communications (par exemple dans les congrès European group for organizational studies, European academy of management, Academy of management). Cette production est complétée par une diffusion de 23 rapports d'expertise et par la réalisation de 54 Moocs. On note aussi l'existence de partenariats avec des supports de vulgarisation scientifique comme The Conversation. Qualitativement, 72 articles ont été publiés dans une revue de rang A (Organization studies, Public administration review, Research policy) et 63 dans une revue de rang B, sur un total de 189 publications classées selon le principe des listes de revues référencées en économie et en gestion. Ce total, bien que plus élevé que le nombre d'articles dans des revues non répertoriées dans ces listes (165), reste relativement faible avec un ratio de 53 % alors que les membres du Lirsa en sciences de gestion et en sciences économiques représentent 83 % de l'effectif.

20 % des chercheurs permanents ne sont pas publiants. Ceci s'explique par une activité de recherche dans des supports non classés, par un investissement dans la pédagogie ou dans des responsabilités administratives importantes. Le Lirsa a développé une politique active de retour à la publication par des ateliers d'écriture, des séminaires ou la mise à disposition de différents outils comme des logiciels ou des traducteurs. Le Lirsa aide aussi ses doctorants à acquérir les bases du métier d'enseignant-chercheur au travers des séminaires, des formations méthodologiques ainsi qu'en facilitant leur exposition à la communauté scientifique par le financement de leur participation à des congrès ou en les aidant à publier.

Les résultats des publications soulignent la pertinence des trois équipes composant le Lirsa qui sont toutes les trois actives en termes de publications, tout en marquant leur spécificité en termes de support de publication.

Ainsi, chacune affiche de bons résultats en termes de publications scientifiques et de communications rapportées au nombre de chercheurs par équipe. Le ratio par chercheur établit toutefois un nombre d'articles par chercheur sensiblement plus élevé pour l'équipe POEM avec un ratio de 4,20, en comparaison de 3,26 pour PO et 3,08 pour SPID. En termes d'articles classés selon les listes de revues référencées en économie et en gestion, le déficit de publication apparaît également pour l'équipe SPID (1,63 en moyenne par chercheur) par rapport aux deux autres équipes (ratio d'environ 2).

Parallèlement, les résultats de chaque équipe font valoir leurs spécificités. Par exemple, la recherche en économie et finance menée par l'équipe POEM, dont certains membres sont rattachés au CEET, se traduit principalement en publications scientifiques et en rapports d'expertise. L'équipe SPID, qui a produit le plus grand nombre d'ouvrages scientifiques (124 sur un total de 245), avec un ratio de 3,26 en moyenne par chercheur, est associée à la recherche en sciences de gestion, particulièrement les domaines de la stratégie, de l'innovation et de la prospective. L'équipe PO se distingue par un ratio plus élevé que les autres dans les produits pédagogiques et à destination du monde professionnel, en adéquation avec l'étude des outils de pilotage des entreprises et les champs de la comptabilité ou du contrôle de gestion.

L'ensemble de cette dynamique de recherche s'inscrit dans le respect des principes de l'intégrité scientifique. Même si l'essentiel des travaux réalisés ne peut être rapproché du champ de la médecine, certaines recherches sont réalisées sur des publics en situation de handicap. L'institution apporte son soutien notamment par une aide juridique pour s'assurer du respect de l'éthique. De même, les chercheurs du Lirsa veillent au partage de la connaissance produite, notamment par la systématisation du dépôt de la production scientifique sur HAL.

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

Plusieurs points se dégagent.

La dispersion géographique des unités pédagogiques et des membres du Lirsa, ajoutée à l'absence d'un lieu d'accueil suffisamment important dédié à l'unité de recherche, font courir le risque d'une synergie limitée entre les équipes ainsi qu'entre le Lirsa et d'autres unités de recherche. Ce peut être un frein au développement de projets inter-équipes ou aux réponses aux appels à projets nationaux (type ANR) ou internationaux (Europe). Or, la nature des relations institutionnelles internationales se fondent sur des liens créés en France par des structures nationales comme l'ANR ou sur des liens personnels entre chercheurs comme cela est le cas pour les institutions canadiennes.

Il apparaît que le Lirsa peut être touché par des taux de *turnover* important comme cela a été le cas pour les enseignants de contrôle comptabilité audit. Il conviendrait de créer des partenariats institutionnels pour ne pas dépendre du départ d'un enseignant-chercheur. Le rôle du personnel de soutien administratif apparaît ici essentiel comme une réflexion en termes d'équipe pour pérenniser les liens.

La capacité du Lirsa à tirer parti de la proximité du Cnam avec le monde professionnel reste à développer, tant à l'aide de ses chaires que par ses étudiants qui constituent des relais avec les différentes organisations. Si un répertoire des compétences globales du corps enseignant semble avoir été réalisé, aucune centralisation des potentiels contacts avec des professionnels ne semble avoir été mis au point.

Toutefois, ce développement local est à considérer simultanément avec un développement de plus grande envergure. Car pour de nombreux membres, l'environnement de proximité avec les acteurs et le terrain les incite à orienter leurs recherches vers l'action publique et l'analyse des organisations privées au niveau local, voire nationale, au détriment d'une collaboration géographiquement plus étendue et d'une reconnaissance internationale.

Les activités pédagogiques et administratives du Cnam occupent une place considérable dans les emplois du temps des enseignants-chercheurs. Il apparaît que 20 % des enseignants-chercheurs sont éloignés de la recherche. Il conviendrait ici d'entamer une réflexion structurelle sur cette situation de spécialisation des tâches.

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

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

Les activités de recherche du Lirsa se sont fortement ancrées dans la société. L'unité contribue aux enjeux sociétaux en traitant des sujets complexes (en économie, santé, emploi et transition écologique). La qualité et la variété des interactions avec les acteurs socio-économiques et culturels sont remarquables. Plusieurs partenariats ont été noués. La communication à destination du monde non académique s'est intensifiée grâce à des actions récurrentes de vulgarisation et de médiation scientifiques. Toutefois, les interactions avec l'environnement international semblent limitées.

- 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 Lirsa se distingue par la qualité et la variété de ses interactions avec des acteurs non académiques. La stratégie partenariale de l'unité permet à ses membres de multiplier des collaborations avec les acteurs socio-économiques et culturels. On dénombre notamment sept contrats nationaux dans le domaine de la santé, deux contrats financés dans le cadre du PIA, 12 thèses financées par des entreprises ou organisations publiques dont neuf conventions CIFRE avec par exemple EDF, Orange, Total, Michelin, Unédic, deux bourses d'industrie et un financement du Programme national d'accueil des scientifiques en exil (PAUSE), cinq contrats de recherche noués avec des collectivités territoriales ou associations caritatives. Ces différents contrats de recherche représentent une part considérable des ressources propres de l'unité et lui permettent de limiter ses risques financiers.

L'unité contribue à la résolution de sujets complexes représentant une haute valeur scientifique et sociétale pour le pays. Des exemples de collaborations soulignent la reconnaissance nationale de l'expertise du Lirsa. Dans le domaine de l'industrie et de l'emploi, un rapport d'expertise a été réalisé pour le compte du Haut-commissariat au plan et pour le gouvernement sur la dynamique économique et la réindustrialisation durable des territoires. En matière d'emploi, l'unité a contribué à la réflexion sur l'organisation et le fonctionnement de Pôle emploi. Un rapport d'expertise a aussi été livré au ministère du travail sur la revalorisation des métiers de la seconde ligne. Dans le domaine de l'environnement et de la santé, un rapport a été établi pour le Commissariat général du développement durable (CGDD) et le Secrétariat général pour l'investissement sur l'évaluation socio-économique des effets de santé des projets d'investissement public, un livre blanc sur l'intelligence artificielle dans la métallurgie a été produit pour Malakoff Humanis.

D'autres formes de collaborations sont initiées par l'unité. Par exemple, elle accueille en son sein des professionnels (doctorants salariés, professeurs associés). 73 % des doctorants exercent une activité professionnelle en parallèle de leur thèse, tout en étant impliqués dans la vie de l'unité (séminaires, manifestations scientifiques, assemblée générale...). L'unité met aussi à disposition des enseignants-chercheurs auprès de structures non académiques. Par exemple deux membres sont détachés dans des instances de normalisations à l'autorité des normes comptables (ANC) et Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP).

Les membres de l'unité sont investis dans des activités de sciences participatives (par exemple les programmes ANR de recherche-action, l'organisation de deux tracks sur la science participative au colloque de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences [ACFAS] et des publications d'ouvrages sur la recherche-intervention).

L'unité multiplie les rencontres avec les médias et le grand public en général. Pour ce faire, les enseignants-chercheurs du Lirsa ont bénéficié de formations sur la vulgarisation et la médiation scientifiques. On note ainsi 160 interventions des membres du Lirsa dans la presse écrite nationale, régionale, voire internationale, dans des émissions télévisées ou radiophoniques nationales. On peut également citer une présence importante de l'unité dans les médias spécialisés tels que Fnege médias, Xerfi Canal, The Conservation, l'organisation de manifestations et la production de films destinés au grand public.

La présence de l'unité est très marquée sur les réseaux sociaux avec notamment la création d'une chaîne YouTube « Transformations digitales & RH » comptabilisant 700 vidéos et 450 000 vues. Sur les 17 Moocs réalisés, dix ont été diffusés sur la plateforme FUN.

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

Des collaborations de grande envergure, avec des institutions internationales ou des organisations professionnelles, permettraient d'améliorer la visibilité et la reconnaissance de l'expertise de l'unité au-delà des frontières nationales. Ces collaborations internationales tendent à manquer. Une des causes possibles est la surcharge que constituent les responsabilités pédagogiques et administratives, accompagnée d'effets négatifs sur le temps consacré aux activités de recherche. De plus, la charge de travail du personnel d'appui à la recherche est excessive. Cette dernière ne compte que 1,4 ETP, ce qui est problématique au regard de la taille et du développement des activités de l'unité.

Dans la mesure où 73 % des doctorants exercent une activité professionnelle, le temps consacré à la recherche est limité et peut donc avoir une incidence sur la durée de la thèse. De plus, on peut s'interroger sur l'implication de ces doctorants dans la vie de l'unité.

L'unité ne mène pas une politique active de protection de la propriété intellectuelle, ni de création d'entreprise. De manière générale, dans les domaines des sciences de gestion, économique et juridique, les produits de la recherche font rarement l'objet d'un dépôt de brevet ou d'une valorisation sur le plan économique. Le Lirsa ne fait pas exception à la règle. Une application e-portfolio a toutefois été développée en 2020 pour accompagner les étudiants et le personnel dans l'identification et le développement de leurs compétences.

Le partage des connaissances avec le grand public semble limité au territoire national. Or, les sujets traités par le Lirsa sont partagés à l'échelle planétaire comme la transition écologique, l'accès aux soins des publics fragilisés et la réindustrialisation. En collaborant avec des médias étrangers, l'unité pourrait diffuser ses résultats et contribuer plus largement aux défis environnementaux, sociétaux et technologiques.

Enfin, peu d'actions ont été développées pour les jeunes publics comme les élèves, les collégiens et les lycéens, la formation continue des adultes étant le cœur de cible du Cnam.

## ANALYSE DE LA TRAJECTOIRE DE L'UNITÉ

La trajectoire du Lirsa est celle d'une unité de recherche qui se structure et se développe. Elle est aujourd'hui la plus importante du Cnam en termes d'effectif. Il existe historiquement et structurellement une tendance à une certaine dispersion géographique, disciplinaire et thématique que la direction de l'unité tente avec succès de contenir et d'orienter vers un positionnement plus clair. La programmation croissante d'événements riches en termes de contenus, des supports de communication plus nombreux et étoffés, la mise à disposition de moyens auprès des membres permettent de donner corps à un sentiment collectif et à une unité conçue plus fédératrice. Cette trajectoire, orientée pour les prochaines années vers « la construction d'une identité claire portée par un projet scientifique fédérateur » est donc véritablement amorcée grâce aux actions structurantes et à la volonté forte de la direction du Lirsa. Elle n'en demeure pas moins difficile à atteindre. Plusieurs obstacles nécessitent d'être levés afin d'assurer la réussite et conserver le dynamisme du Lirsa et de sa direction. La diversité des disciplines et des champs d'expertise est une richesse pour l'unité mais constitue un défi pour son positionnement. Le soutien du Cnam, sa tutelle, sera déterminant de la poursuite de la trajectoire positive.

En ce qui concerne la diversité au sein du Lirsa, elle s'exprime négativement par le fait que beaucoup de membres s'identifient davantage aux EPN du Cnam qu'aux équipes du Lirsa. Aux trois équipes et aux cinq thèmes scientifiques principaux viennent actuellement s'ajouter des structures à la fois indépendantes mais fortement rattachées à certains chercheurs du Lirsa, telles que les quatre chaires de recherche de la fondation du Cnam ou le CEET. Une clarification et une simplification des domaines d'expertise de l'unité permettra de renforcer son image scientifique auprès des parties prenantes externes ainsi qu'auprès des membres. Ainsi, l'effort de simplification entre les équipes et les thèmes doit se poursuivre. Penser les équipes en termes de thèmes scientifiques plutôt que de disciplines, élaborer des projets de type ANR entre les équipes, prioriser les cinq thèmes scientifiques afin de mettre en valeur un nombre plus limité pourraient contribuer à renforcer l'identité collective et la visibilité de l'unité. Le Lirsa semble s'engager dans cette voie : il favorise depuis 2023 quatre événements sur le thème du développement durable en lien avec l'une des deux nouvelles priorités portées par l'administratrice générale du Cnam. Cette voie est intéressante, mais en termes de positionnement, le Lirsa gagnerait à préciser ce thème de développement durable, peu différenciateur au niveau national. Il en est de même pour la production scientifique du Lirsa : elle est importante et sa diffusion est réalisée sur une grande diversité de supports. Cela est cohérent avec la diversité des disciplines accueillies et avec la proximité de son territoire socio-économique. Le Lirsa pourra néanmoins préciser une stratégie de diffusion prioritaire et de thématiques principales (en l'adaptant éventuellement par équipe) afin de renforcer son positionnement auprès de sa tutelle et de ses parties prenantes. Une plus grande proportion d'articles dans les revues de référence serait également conforme à la répartition disciplinaire des membres du Lirsa.

À propos du soutien du Cnam, la place de l'unité en son sein pourra être affirmée plus fortement. Ce n'est que récemment que l'unité participe à la rédaction de la fiche de poste et aux comités de sélection des nouvelles recrues. Le lien entre les professeurs du Cnam à embaucher et la recherche sera à clarifier et à renforcer, notamment en lien avec les thèmes scientifiques prioritaires du Lirsa. Si le Lirsa a pu dernièrement bénéficier d'un bureau pour cinq de ses doctorants, un effort reste à faire pour pérenniser un lieu de travail suffisamment grand pour accueillir des doctorants, les membres permanents ou invités lors de réunions, l'équipe dirigeante et le personnel d'appui à la recherche. La reconnaissance des efforts de l'équipe actuelle et de la dynamique du Lirsa nécessite un accompagnement par la tutelle en termes de ressources humaines, au risque de voir cette dynamique s'épuiser à l'avenir. Les efforts d'accompagnement des équipes et des projets scientifiques par la direction de l'unité sont très chronophages et énergivores. La modestie des moyens humains dédiés ne permet pas de pallier l'épuisement de la direction et des personnels d'appui à la recherche. L'ouverture d'un poste de catégorie A de responsable administrative et financière est souhaitable. D'autres sources de financement peuvent être imaginées. Les EPN pourraient participer aux ressources humaines ou financières du Lirsa. Le Cnam pourrait également autoriser l'embauche sur ressources propres de l'unité d'un personnel d'appui. L'unité demeure en effet soumise à la rigidité de l'utilisation de ses moyens. Une discussion entre les directions du Lirsa et du Cnam doit être envisagée afin de prioriser les actions à mettre en œuvre pour que la trajectoire positive de l'unité continue en termes de fédération interne et de valorisation externe.

## RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

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

La stratégie formulée et mise en œuvre par l'unité de recherche est prometteuse. Elle doit être poursuivie à condition d'être vigilant sur les points suivants.

Une discussion avec la direction du Cnam doit être engagée pour évoquer les moyens humains et notamment le recrutement de personnel d'appui à la recherche. Une négociation systématique doit également être envisagée pour négocier les objectifs de chaque enseignant-chercheur et ainsi améliorer la répartition des charges d'enseignement et de recherche. Une partie des moyens du CEET (humain, financier, organisationnel) doivent pouvoir être mutualisés avec le Lirsa.

Au niveau international, des efforts doivent être consentis pour poursuivre la stratégie initiée. Pour cela, le Lirsa peut s'appuyer sur le collectif qui a été construit au cours des années et qui est aujourd'hui très présent et extrêmement dynamique. Des partenariats internationaux sont à développer, formaliser et consolider.

Les ressources issues de la recherche contractuelle ou en provenance d'appels à projets pourraient être plus importantes afin de trouver un équilibre par rapport aux dotations de la tutelle et pour permettre à l'unité d'être plus autonome de sa tutelle en termes financiers et organisationnels. Ces moyens supplémentaires pourraient être engagés pour pérenniser les actions collectives initiées et mettre en mouvement la dynamique collective créée.

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

Le Lirsa doit poursuivre ses efforts afin d'asseoir son rayonnement scientifique en maintenant sa présence au sein de la communauté scientifique nationale et internationale (revues, congrès, organisation de manifestations scientifiques, comités éditoriaux de revues, etc.), ainsi que dans les institutions nationales et internationales liées à la recherche (instances d'évaluation et d'expertise, sociétés savantes).

Les efforts doivent également être poursuivis en vue de l'obtention de contrats dans le cadre d'appels à projets nationaux et européens. Une réflexion peut être engagée sur le prélèvement d'un pourcentage des financements obtenus sur les contrats par l'unité en vue de leur mutualisation pour permettre le financement de personnels d'appui à la recherche (par exemple en ingénieur d'études).

Ces deux recommandations sont conditionnées par la mise à disposition du Lirsa d'un personnel d'appui à la recherche permettant d'alléger la charge de travail de sa direction et de l'ensemble des enseignants-chercheurs. Une telle embauche leur permettrait de se consacrer à leurs activités scientifiques et d'alléger la charge de travail du personnel administratif actuellement en surcharge.

L'attractivité dépend aussi de la gestion des carrières et du bien-être au travail des enseignants-chercheurs. Une réflexion sur un juste équilibre entre activités pédagogiques et scientifiques doit également être entreprise en coordination avec les EPN et la direction du Cnam.

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

La production scientifique du Lirsa correspond quantitativement et qualitativement aux attentes d'une structure de recherche de taille importante. Plusieurs pistes d'améliorations peuvent être envisagées. La première serait de mener une réflexion sur la déspecialisation du corps enseignant dont 20 % se consacre aux tâches administratives et d'enseignement alors que 80 % peut développer de la recherche. La seconde serait de continuer à inciter la publication dans des revues scientifiques, notamment des revues classées, au moins pour les membres en gestion et en économie. La troisième est de réfléchir aux personnes clés dans le maintien, voire le développement des partenariats internationaux. Il apparaît que ces derniers reposent sur des liens personnels et non des accords institutionnels. La quatrième serait de mener une réflexion sur l'optimisation des relations avec l'environnement économique qui pourrait permettre de créer des liens synonymes de futurs terrains de recherche. Enfin, il apparaît que le renforcement de la structure d'appui administratif est un préalable au maintien d'une dynamique de recherche réelle qui ne devrait pas reposer uniquement sur le dévouement de quelques personnes mais plus sûrement sur un travail plus équilibré autour d'un personnel plus nombreux.

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

La dynamique actuelle de collaborations avec les acteurs non académiques est à pérenniser et à intensifier. Dans cette perspective, il est nécessaire que l'unité bénéficie de moyens humains et matériels supplémentaires. Avec le soutien du Cnam, le Lirsa pourrait ainsi développer des partenariats à l'échelle européenne, voire internationale, pour améliorer sa visibilité.

L'unité pourrait renforcer l'internationalisation de ses activités et ses collaborations avec les acteurs non académiques de différentes manières. Les acteurs non académiques pourraient être associés à des projets de recherche européens (par exemple les projets collaboratifs du programme Horizon Europe-ERC). Des instances ou organisations internationales pourraient également être associées à la préparation de manifestations scientifiques. Des doctorants internationaux pourraient être accueillis dans le cadre de séjours de recherche et de stages et en participant au programme de bourse d'excellence Eiffel. La politique de diffusion et de médiation scientifiques pourrait davantage s'ouvrir à l'international en incitant les enseignants-chercheurs à intervenir dans des médias européens ou internationaux, par exemple en réalisant des Moocs en anglais.

## DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

### DATE

**Début :** 13 février 2024 à 08h30

**Fin :** 13 février 2024 à 16h30

**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, y compris les chercheurs associés et les émérites
10h30-11h15	Entretien à huis clos avec les représentants des tutelles
11h15-12h00	Réunion du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique
12h00-13h00	Déjeuner
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 : ingénieurs, techniciens et administratifs
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
16h00-16h15	Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique
16h15	Fin de l'entretien

### POINTS PARTICULIERS À MENTIONNER

Aucun point particulier à mentionner.

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES

Évaluation HCERES  
de l'unité Lirsa - Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences  
de l'action

Réponse du Cnam

Observations de portée générale

Objet : Rapport de l'HCERES pour l'unité « Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action », Lirsa

Le Conservatoire national des arts et métiers a pris connaissance du rapport d'évaluation de l'unité Lirsa. Il remercie vivement le comité d'experts pour l'importance et la qualité de son travail ainsi que la pertinence des observations et des recommandations contenues dans le rapport.

Le Cnam se félicite de la dynamique de l'unité, de son ancrage dans la société et de l'évolution qualifiée de remarquable par le comité d'experts, qui concerne notamment la production scientifique en croissance, tant en qualité qu'en quantité, avec des articles publiés dans des revues internationales de haut niveau comme dans des supports de diffusion de la culture scientifique.

L'établissement mesure également que le maintien des activités du Lirsa et surtout de la poursuite de la dynamique engagée et notamment le développement de collaborations de grande envergure, avec des institutions internationales ou des organisations professionnelles, ne pourra se faire sans moyens humains supplémentaires et notamment un renforcement administratif.

La direction du Lirsa a pu prendre connaissance du rapport. La direction de l'unité et tous les membres du conseil de laboratoire tiennent en préalable à remercier vivement le président du comité, les membres du comité d'experts et le conseiller scientifique représentant du Hcéres pour le travail réalisé en amont de la visite, l'attention qu'ils ont portée à notre unité de recherche, et les échanges pendant la visite. La qualité d'écoute, la précision et la justesse des observations des experts, ainsi que l'attention permanente du conseiller scientifique ont fait de ce processus d'évaluation une étape importante dans la conduite de la politique d'animation scientifique et organisationnelle de l'unité.

Nous retenons en premier lieu la reconnaissance par le comité d'experts de nos efforts durant la période sous revue ainsi que des limites de la poursuite de ces efforts liés à un soutien administratif insuffisant au regard de la taille et des activités de l'unité. Nous ne doutons pas que ce rapport nous permettra de consolider la dynamique actuelle du laboratoire et de développer de nouvelles orientations. Une nouvelle fois, nous remercions les membres du comité pour la pertinence de leurs analyses et de leurs

propositions et nous faisons nôtre l'ensemble des recommandations émises dans le rapport.

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

L'adjoint de l'Administratrice générale  
en charge de la recherche



Stéphane Lefebvre

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)