



**HAL**  
open science

## LIPSOR - Laboratoire d'innovation, de prospective stratégique et d'organisation

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. LIPSOR - Laboratoire d'innovation, de prospective stratégique et d'organisation. 2010, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM. hceres-02032376

**HAL Id: hceres-02032376**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02032376v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur l'unité :  
Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et  
Organisation - LIPSOR  
sous tutelle des établissements et  
organismes :  
CNAM Paris

Mai 2010



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

Section des Unités de recherche

## Rapport de l'AERES sur l'unité :

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et  
Organisation - LIPSOR

sous tutelle des établissements et  
organismes :

CNAM Paris

Le Président  
de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des unités  
de recherche

Le Directeur

Pierre Glorieux

Mai 2010



## Unité

Nom de l'unité : LIPSOR

Label demandé : Equipe d'Accueil

N° si renouvellement :

Nom du directeur : M. Yvon PESQUEUX

## Membres du comité d'experts

Président :

M. Marc NIKITIN, Université d'Orléans

Experts :

Mme Sandra CHARREIRE-PETIT, Université Paris Sud

Mlle Carine FRANC, CNRS

M. Dominique MARTIN, Université de Rennes1

M. Hervé STOLOWY, HEC Paris

Expert(s) proposés par des comités d'évaluation des personnels (CNU, CoNRS, CSS INSERM, représentant INRA, INRIA, IRD.....) :

## Représentants présents lors de la visite

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M. Frédéric LOBEZ

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

M. Ali SAIB, directeur de la recherche au CNAM et M. Antoine BEVORT, Directeur de l'Ecole Doctorale



# Rapport

## 1 • Introduction

- Date et déroulement de la visite :

La visite a eu lieu le jeudi 29 avril 2010 de 14h30 à 17h30 au 2 rue Conté 75002 Paris. La visite s'est déroulée en trois temps. De 14h30 à 16h30, le comité d'experts a assisté à une présentation de l'équipe et du projet par M. Yvon PESQUEUX, directeur du LIPSOR, en présence de deux autres membres de l'équipe du LIPSOR : Mme Anne MARCHAIS ROUBELAT, MCF, en charge des séminaires doctoraux de méthodologie, et M. Sonny PERSEIL, Ingénieur d'études. La présentation a rapidement pris la forme d'un échange entre les membres de l'équipe et les membres du Comité.

De 16h30 à 17h00, le Comité a rencontré quatre doctorants du laboratoire.

De 17h00 à 17h40, le Comité d'experts a réalisé la synthèse des évaluations de la journée à huis clos.

Entre 13h00 et 14h00, un échange avait eu lieu entre le Comité et MM. Ali SAÏB et Antoine BEVORT, respectivement directeur de la recherche et directeur de l'Ecole Doctorale du CNAM. Cet échange avait porté successivement sur le GREG et le LIPSOR, les deux unités étant évaluées par le même comité au cours de la même journée. Cet échange a également permis de mieux cerner les spécificités de la recherche au CNAM, à la suite de sa récente et profonde réorganisation.

- Historique et localisation géographique de l'unité et description synthétique de son domaine et de ses activités :

Le LIPSOR a été créé en 1993. Au printemps 2000, il s'est enrichi de la fusion des activités de recherche des chaires de Prospective stratégique et de Développement des systèmes d'organisation du CNAM.

Formellement le LIPSOR est encore, jusqu'à la fin 2010, une composante du GREG (Groupement de Recherches en Economie et Management). Néanmoins, la présentation ne mentionne que l'existence de groupes de recherche liés à des « chaires ». Pour le contrat quadriennal 2011-2014, le LIPSOR n'a pas souhaité rester au sein du GREG et demande donc un statut d'équipe de recherche distincte.

Le projet scientifique 2011-2014, s'organise autour de l'axe fédérateur « confluences et déviations organisationnelles » et devrait voir le LIPSOR se structurer en 3 équipes :

- prospective stratégique, organisation et innovation ;
- management stratégique des Ressources humaines et des projets ;
- économie des territoires, des villes et des infrastructures.

- Équipe de Direction :

Le LIPSOR est dirigé par M. Yvon PESQUEUX, Professeur en sciences de gestion. D'autres professeurs, récemment recrutés, ont été annoncés comme devant rejoindre le LIPSOR, mais ils n'étaient pas présents lors de l'audition.



- Effectifs de l'unité (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	4	17
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)		
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)	8	12
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)		1
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)		
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.8 du dossier bilan de l'unité et formulaire 2.7 du dossier projet de l'unité)	56	66
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées		23

## 2 • Appréciation sur l'unité

- Avis global :

Le LIPSOR se compose d'un petit nombre de chercheurs du CNAM et d'un grand nombre de chercheurs associés. Les effectifs de cette seconde catégorie, et donc les contours du LIPSOR, semblent évoluer très rapidement et sont donc difficiles à établir avec précision.

Le LIPSOR s'appuie sur la notoriété certaine de son directeur. Cela explique sa capacité à attirer des doctorants de nationalités très différentes. Cela permet au LIPSOR de faire intervenir dans les séminaires qu'il organise des personnalités renommées. Cela permet également de construire un rayonnement réel, au travers des nombreuses invitations qui sont faites à son directeur d'intervenir en France et à l'étranger.

Le LIPSOR disposait d'un nombre restreint de collègues pouvant encadrer des thèses. Pour surmonter cette difficulté, il s'est tourné vers des enseignants d'écoles de commerce désireux d'obtenir une HDR. Ces derniers peuvent ainsi démultiplier les capacités d'encadrement du LIPSOR.

Cette politique, au-delà de son ambition déraisonnable, a semblé dangereuse au Comité, car elle aboutit à « flouter » les contours d'un projet scientifique qui se différencie peu de la simple addition des projets de thèse de doctorants nombreux, principalement inscrits à l'étranger et bénéficiant, qui plus est, d'un encadrement collectif dont le principe n'a pas convaincu les membres du comité.

La valorisation de la recherche est l'objet d'efforts très importants :

- 15 thèses soutenues dans la période 2006 - 2009 ;
- six méthodes de prospective sont mises en ligne avec leur manuel d'utilisation en 3 langues.
- Concernant les publications, leur nombre est significatif mais elles émanent d'un très petit nombre de chercheurs. De plus, il est difficile de les rattacher clairement à l'un des axes du laboratoire.
- Organisation d'un « grand prix de la réflexion sur l'impertinence »



- **Points forts et opportunités :**

- Le travail d’animation scientifique vis-à-vis des doctorants les plus proches.
- Le travail de recherche portant sur des thématiques peu communes, sortant des chemins battus et des approches dominantes.
- La notoriété du directeur du LIPSOR.

- **Points à améliorer et risques :**

- Dans son état actuel, le fonctionnement du laboratoire repose essentiellement sur deux enseignants-chercheurs. Compte tenu des enseignants-chercheurs qui sont déjà partis et de ceux qui ne sont pas encore arrivés, on peut s’interroger sur l’existence d’une équipe.
- La façon de décliner l’axe fédérateur « Confluence et déviations organisationnelles » en projets scientifiques n’est pas claire.
- La production en masse de thèses est en décalage très important avec la taille de l’équipe du CNAM.
- Le règlement intérieur proposé ne permet pas de se rendre compte du fonctionnement futur de l’unité, compte tenu de l’éclatement géographique et institutionnel d’une part, et du nombre particulièrement important de chercheurs associés d’autre part.
- Pas de collaboration lourde avec des équipes étrangères.
- Pas de réels financements externes en réponse à des appels d’offre.
- L’ambition en matière d’encadrement collectif de doctorants aussi nombreux est déraisonnable.

- **Recommandations au directeur de l’unité :**

- Stabiliser une équipe et mettre en place une organisation claire et stable.
- Définir un mode de gouvernance qui permette à chaque directeur de recherche de concourir au projet global.

- **Données de production :**

(cf. [http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres\\_Identification\\_Ensgts-Chercheurs.pdf](http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres_Identification_Ensgts-Chercheurs.pdf))

A1 : Nombre de producteurs parmi les chercheurs et enseignants chercheurs référencés en N1 et N2 dans la colonne projet	6
A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet	3
A3 : Taux de producteurs de l’unité [A1/(N1+N2)]	6/17= 35%
Nombre d’HDR soutenues	
Nombre de thèses soutenues	15
Autre donnée pertinente pour le domaine (à préciser...)	



### 3 • Appréciations détaillées :

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

- Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :

L'axe fédérateur « Confluence et déviances organisationnelles » est particulièrement bien choisi et prometteur. Il n'est cependant pas décliné avec suffisamment de précision.

- Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :

La production de thèses est importante (15 sur la période de référence). Les publications sont très concentrées : le directeur du laboratoire représente à lui seul 36% des publications dans les revues à comité de lecture, 65 % des chapitres dans des livres collectifs et 29 % des livres.

- Qualité et pérennité des relations contractuelles :

Pas de relations contractuelles pérennes mentionnées.

- Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'unité de recherche dans son environnement :

- Nombre et renommée des prix et distinctions octroyés aux membres de l'unité, y compris les invitations à des manifestations internationales :

Pas d'indications à ce sujet.

- Capacité à recruter des chercheurs, post-doctorants ou étudiants de haut niveau, en particulier étrangers :

Pas d'indications à ce sujet. Au CNAM, le statut de Professeur de Chaire titulaire est particulièrement attractif, mais cela n'est pas lié à l'activité de recherche des personnels du CNAM.

- Capacité à obtenir des financements externes, à répondre ou susciter des appels d'offres, et à participer à l'activité des pôles de compétitivité :

Pas d'indications à ce sujet.

- Participation à des programmes internationaux ou nationaux, existence de collaborations lourdes avec des laboratoires étrangers :

Pas d'indications à ce sujet.

- Valorisation des recherches, et relations socio-économiques ou culturelles :

Valorisation excellente, au travers d'un nombre important de thèses soutenues et de la diffusion gratuite de méthodes de prospective stratégique développée au sein du laboratoire. L'organisation d'un Grand Prix de la Réflexion Impertinente sur l'Innovation contribue au rayonnement du LIPSOR. Ce Grand Prix est organisé sous le haut patronage du MESR en association avec l'ANR, le CNRS, l'Académie des technologies.





- **Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'unité:**

La stratégie du LIPSOR a laissé le comité d'expert perplexe. Le projet scientifique est peu clair, comme la composition future de l'équipe. Rien ne permet d'affirmer que le travail de recherche sur la prospective survivra au désengagement réel d'un professeur. D'une manière générale, on peut s'interroger sur la faisabilité des ambitions affichées pour les quatre années à venir, eu égard aux ressources financières et humaines effectivement disponibles.

- **Pertinence de l'organisation de l'unité, qualité de la gouvernance et de la communication interne et externe :**

La rédaction d'un règlement intérieur est évoquée et quelques éléments ont déjà été élaborés :

- définition des différentes catégories de membres : membres actifs, « chercheurs associés », « chercheur invité »

- Constitution future d'un conseil de laboratoire.

- **Pertinence des initiatives visant à l'animation scientifique, à l'émergence, et à la prise de risques :**

Les doctorants rencontrés (tous sous la direction du directeur de l'unité) bénéficient d'un soutien scientifique réel et d'un suivi attentif.

Le LIPSOR souhaite amplifier son système d'assistance à la publication (atelier d'écriture, prise en charge des frais de traduction)

- **Implication des membres de l'unité dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région :**

Les membres de l'unité effectuent leur service statutaire, mais, compte tenu de leur faible nombre, préfèrent donner la priorité à l'encadrement scientifique des doctorants.

- **Appréciation sur le projet :**

- **Existence, pertinence et faisabilité d'un projet scientifique à moyen ou long terme :**

Malgré la qualité et le rayonnement scientifique des travaux du directeur du LIPSOR, le comité n'a pas perçu de projet viable.

- **Existence et pertinence d'une politique d'affectation des moyens :**

La structure passée du CNAM (financement éparpillé de la recherche) n'a pas permis qu'une telle politique puisse émerger au sein du LIPSOR.

- **Originalité et prise de risques :**

L'originalité du projet constitue son atout majeur. La prise de risques scientifiques est particulièrement importante.



Note de l'unité	Qualité scientifique et production	Rayonnement et attractivité, intégration dans l'environnement	Stratégie, gouvernance et vie du laboratoire	Appréciation du projet
C	C	B	C	C

Paris, le 17 juin 2010

Le Directeur de la Recherche

à

Monsieur Pierre Glorieux  
Directeur de la section des unités de  
recherche  
Agence d'Evaluation de la Recherche et de  
l'Enseignement Supérieur  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

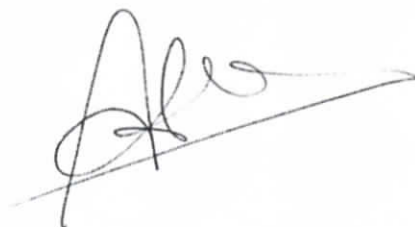
Réf : DR/2010-088

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie pour l'envoi du rapport du comité de visite concernant l'unité de recherche  
« Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et ORganisation ».

Vous trouverez ci-joint un document relatant les observations faites à ce sujet.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de toute ma considération.



Ali Saïb  
Directeur de la Recherche  
Cnam  
292 rue Saint-Martin  
75141 PARIS CEDEX 03

# **Réponse au rapport AERES sur le LIPSOR (Laboratoire d'Innovation, de Prospective, de Stratégie et d'Organisation)**

## **Commentaire Général**

Nous sommes globalement en accord avec l'évaluation du comité AERES, les points de divergence étant soit des points de détail (des omissions de notre part quant aux informations à mettre dans le dossier) soit des incertitudes d'évaluation liées à l'extériorité du Comité. La présence du professeur Michel Godet titulaire de la chaire de prospective stratégique lors de la visite de l'AERES aurait peut être éclairé certains point d'ombre et permis de mieux répondre aux légitimes interrogations voire inquiétudes du comité<sup>1</sup>. Certaines d'entre elles sont le complément naturel et en creux des remarques positives du comité : le projet ambitieux est bien reconnu mais il s'accompagne forcément d'une prise de risque. Les remarques du comité nous seront très précieuses pour renforcer les atouts et surveiller les fragilités.

Pour répondre à l'un des inquiétudes du comité, il nous faut indiquer que dans quatre ans le volet prospective du Lipsor aura changé de responsable ; la relève sera assurée avec la nouvelle chaire de « Prospective et développement durable » que le Cnam doit ouvrir au concours en 2011. En outre, le Lipsor sera renforcé aussi bien dans le cadre des restructurations du Cnam que de l'arrivée d'enseignants-chercheurs au sein des nouvelles chaires de management stratégique (Pr Thomas Durand), de développement international (Pr Karim Medjad), de gestion de l'innovation (Pr Gilles Garel) et d'économie des territoires (Pr Laurent Davezies). Le processus des recrutements est long (18 à 24 mois sont fréquents). Mais ces renforts annoncés auront tous rejoint le Lipsor avant la fin 2010. C'est dire que nous serons prêts à développer le laboratoire et en mesure de mettre en oeuvre notre gouvernance. Les deux piliers fondateurs du Lipsor ne voulaient pas figer les règles en l'absence de leurs futurs collègues.

## **Réponses spécifiques**

Lors de sa visite, le Comité a noté plusieurs incertitudes :

- Les groupes de recherche liés à des chaires.

Ces groupes de recherche hors Lipsor (management, marketing, GRH) ont décidé de le rejoindre, ce qui ne figure peut être pas assez explicitement dans le projet. Mais nous devons remarquer que ce dossier a été construit bien avant la réforme du Cnam qui conduit à rassembler les chaires dans des départements. Nous avons rappelé que la recherche n'était pas une des priorités du Cnam

---

<sup>1</sup> La date de la visite a été fixée au 24 avril semaine de vacances de Pacques pour laquelle le Professeur Godet avait un engagement de longue date à l'étranger. Il regrette vivement de n'avoir pu être présent ce jour là.

avant l'arrivée du nouvel administrateur, Christian Forestier, et que l'animation concernant la recherche au sein de ces groupes était d'intensité variable. Mme Charreire-Petit a d'ailleurs cité plusieurs noms de collègues prêts à s'investir dans une dynamique de recherche, pour autant qu'une animation soit mise en œuvre, ce qui est justement un des projets du Lipsor, ces collègues participant d'ores et déjà à l'animation doctorale.

- L'aspect déraisonnable de la politique doctorale.

Il y a effectivement beaucoup de thèses soutenues pour un faible nombre d'enseignants chercheurs titulaires. Cette situation est compensée par le renfort d'HDR extérieurs et le recours à des compétences associées reconnues comme celle de Jacques Lesourne, Professeur émérite. L'arrivée de nouveaux collègues devrait alimenter le flux de thésards et renforcer leur encadrement. Quant au risque de dispersion créative autour du thème de « confluences et déviations organisationnelles », il faut effectivement le contrôler quitte à repenser cet axe fédérateur.

- Le faible nombre actuel d'enseignants-chercheurs.

Le projet du Lipsor est justement de sortir de cette ornière en souhaitant devenir une unité de recherche (UR) du Cnam, réunissant les enseignants chercheurs des deux nouveaux départements du Cnam (Management des organisations et Aménagement).

- Le règlement intérieur du Lipsor a été repris du LISE, UMR « phare » du Cnam avec le CNRS.

Sa logique est celle d'un fédéralisme.

- Les financements externes.

Cette information n'a pas été jointe et cet oubli de notre part est regrettable, mais il s'explique aussi par le fait que le Lipsor n'a pas eu jusqu'ici besoin de répondre à des appels d'offres pour trouver les financements nécessaires à ses activités de rayonnement et de diffusion de la connaissance. C'est pour l'essentiel le Cercle des Entrepreneurs du Futur qui sponsorise, dans le cadre du Centre national de l'entrepreneuriat, les projets du Lipsor : mise en ligne des logiciels de prospective stratégique, traductions en six langues du Topos (Dunod) de prospective stratégique, organisation et publication annuelle du Grand Prix de l'impertinence avec le MRES et l'ANR notamment, sans oublier la constitution d'une mémoire du XX<sup>e</sup> siècle à Nancy avec l'appui de l'INIST-CNRS.

Le Lipsor a ainsi pu mobiliser des financements importants depuis 2003. Il doit naturellement rendre compte de ses actions auprès des membres qui autrement ne renouvelleraient pas leur soutien. En 2010, il a pu aussi financer la réalisation d'un numéro spécial sur le *Strategic Foresight* de la revue *Technological Forecasting and Social Change* (TFSC), les Professeurs Michel Godet et Philippe Durance en étant les *Guest Editors*.

Nous aurions dû aussi mentionner que le Lipsor a joué aussi sur des registres plus conventionnels de financement et de recherche (avec Yvon Pesqueux, Maria Bonnafous-Boucher, à l'époque Professeur associée, aujourd'hui directrice de la recherche à Advancia) qui a dirigé l'équipe française d'un des projets financés par l'AIM (le « CNRS » anglais), le projet GNOSIS ([www.gnosis.org](http://www.gnosis.org)). En outre, Yvon Pesqueux est, au nom du Lipsor, un des signataires du consortium de recherche (C2R) du pôle (mondial) de compétitivité « finance innovation » (cf. le site de pôle de compétitivité). Il souligne la rareté des accords de ce type dans un pôle dit « mondial » et par une équipe relevant des sciences des organisations.



- Les collaborations avec des équipes étrangères

L'information a échappé aux membres du Comité (cf. le rapport sur le bilan scientifique – « Des accords ont été passés avec d'autres programmes doctoraux : Université de Cali et Universidad Externa de Colombia (Colombie), IFEF (Université de Lisbonne) et avec des chercheurs étrangers (qui deviennent ainsi chercheurs associés) : Isabella Vasconcellos (FEI Sao Paulo) », FEI ayant signé un accord de recherche et doctoral depuis.

- Nous préférons rester sur notre position en matière d'encadrement collectif.

L'encadrement individuel est la règle en France mais tend à devenir l'exception sur le plan international. Le monde « anglo – américain – scandinave » pratique l'encadrement collectif à partir du « comité de thèse » et de l'animation de groupes de doctorants aussi bien sur place qu'à l'étranger, ce qui est sans doute un des facteurs expliquant la plus forte production doctorale de ces pays. Il n'y a donc rien de novateur à pratiquer cela, ayant été invités à plusieurs reprises à rejoindre de tels comités et à participer à l'animation de tels groupes doctoraux initiés par des Universités étrangères.

- Le nombre et la renommée des prix et distinctions...

Les deux co-directeurs historiques du Lipsor cumulent ces distinctions (cf. leur CV en ligne) mais n'ont pas jugé utile d'en faire étalage.

- La participation à des programmes nationaux ou étrangers sur la base de collaborations « lourdes ».

C'est une omission (cf. plus haut avec GNOSIS et C2R). Notre présence est également attendue au sein du PRES « HESAM » dont les contours ont été définis depuis le comité de visite.

- L'appréciation sur la gouvernance et la vie de l'unité.

Ceci a déjà été évoqué ci-dessus. Quand nous serons en ordre de marche, elle sera mise au point. Ce sera fait pour le début du prochain plan quadriennal.

En conclusion, nous plaçons pour la viabilité du projet du LIPSOR et nous nous engageons à tout faire pour répondre aux cahiers des charges de l'AERES et de notre tutelle.