



**HAL**  
open science

# **PESOR - ADIS - Pilotage économique et social des organisations - Analyse des dynamiques industrielles et sociales**

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. PESOR - ADIS - Pilotage économique et social des organisations - Analyse des dynamiques industrielles et sociales. 2014, Université Paris-Sud. hceres-02032885

**HAL Id: hceres-02032885**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02032885>**

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

Évaluation de l'AERES sur l'unité :  
Réseaux, Innovation, Territoires, Mondialisation  
RITM  
sous tutelle des  
établissements et organismes :  
Université Paris-Sud



Novembre 2013



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

Section des Unités de recherche

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

- M. Didier HOUSSIN, président
- M. Pierre GLAUDES, directeur de la section  
des unités de recherche

*Au nom du comité d'experts,*

- M<sup>me</sup> Catherine BAUMONT, présidente  
du comité

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinea 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Rapport d'évaluation

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.

Nom de l'unité :	Réseaux, Innovation, Territoires, Mondialisation (anciennement : Analyse des Dynamiques Industrielles et Sociales / Pilotage Économique et Social des Organisations)
Acronyme de l'unité :	RITM (anciennement : ADIS / PESOR)
Label demandé :	EA
N° actuel :	(EA 2713 / EA 3546)
Nom du directeur (2013-2014) :	M. José DE SOUSA
Nom du porteur de projet (2015-2019) :	M. José DE SOUSA

## Membres du comité d'experts

Présidente : M<sup>me</sup> Catherine BAUMONT, Université de Bourgogne

Experts :

- M. Bernard BAUDRY, Université Lumière Lyon 2
- M<sup>me</sup> Frédérique CHEDOTEL, Université Rennes 1
- M. Alain MARION, Université Jean-Moulin Lyon 3  
(représentant du CNU)

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M. Benoît MULKAY

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

M. Etienne AUGE, Université Paris-Sud

M<sup>me</sup> Sandra CHARREIRE-PETIT, (directrice de l'École Doctorale 263 « Droit - Économie - Gestion »)



## 1 • Introduction

### Historique et localisation géographique de l'unité

L'unité de recherche RITM (Réseaux, Innovation, Territoires, Mondialisation) a été créée en septembre 2013. Elle résulte de la fusion de deux Equipes d'Accueil de l'Université de Paris-Sud : Analyse des Dynamiques Industrielles et Sociales (ADIS, EA 2713) et Pilotage Économique et Social des Organisations (PESOR, EA 3546). Le RITM est donc la seule unité de recherches en économie et gestion de l'Université Paris-Sud. Elle est localisée dans les locaux de la Faculté Jean-Monnet à Sceaux.

### Équipe de direction

Le RITM est dirigé par M. José DE SOUSA (ancien directeur de ADIS), assisté de M<sup>me</sup> Florence DURIEUX, directrice adjointe (ancienne directrice du PESOR). M. Ahmed BOUNFOUR assure la responsabilité de l'axe « Réseaux et Innovation », l'axe « Territoires et Mondialisation » étant placé sous la responsabilité de M. Mathieu CROZET.

### Nomenclature AERES

SHS1\_1 : Économie

SHS1\_2 : Finance, Management



Effectifs de l'unité

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
<b>N1</b> : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	47	49
<b>N2</b> : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés		
<b>N3</b> : Autres personnels titulaires (n'ayant pas d'obligation de recherche)		
<b>N4</b> : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	2	2
<b>N5</b> : Autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, Post-doctorants, visiteurs etc.)	2	2
<b>N6</b> : Autres personnels contractuels (n'ayant pas d'obligation de recherche)		
<b>TOTAL N1 à N6</b>	<b>51</b>	<b>53</b>

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
Doctorants	21	
Thèses soutenues	39	
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité *	9	
Nombre d'HDR soutenues	2	
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	19	19

## 2 • Appréciation sur l'unité

### Avis global sur l'unité

En s'appuyant assez logiquement sur les thématiques de recherche de chaque unité ADIS et PESOR, le laboratoire RITM s'est structuré autour de deux axes scientifiques « Réseaux et Innovation » (RI) d'une part et « Territoires et Mondialisation » (TM) d'autre part.

Le laboratoire regroupe 22 économistes et 29 gestionnaires pour un total de 51 enseignants-chercheurs permanents - 13 Professeurs des universités, 34 Maîtres de Conférences, 2 Professeurs émérites et 2 Professeurs associés. A ces effectifs s'ajoutent 21 doctorants (8 en économie et 13 en sciences de gestion). Au total, le laboratoire compte 19 HDR (dont les 2 Professeurs émérites). Chaque axe du projet regroupe des économistes et des gestionnaires de manière équilibrée avec 26 enseignants-chercheurs pour « Réseaux et Innovation » (dont 12 économistes et 14 gestionnaires), et 24 enseignants-chercheurs pour « Territoires et Mondialisation » (dont 11 économistes et 13 gestionnaires). La répartition entre les deux axes est aussi équilibrée en ce qui concerne les titulaires de l'HDR et les doctorants (12 pour RI et 9 pour TM).

La fusion entre ADIS et PESOR correspond de manière générale à une stratégie de spécialisation de niches. Elle permet de capitaliser sur des effets de taille et sur les atouts, différents, de chaque unité constituante, et de trouver une place au sein des projets structurants de la future université Paris - Saclay, que ce soit au niveau des formations (*schools*), de la recherche (les *departments*), ou des Écoles Doctorales.

### Points forts et possibilités liées au contexte

Un effet taille d'une cinquantaine de personnes et un effet d'agglomération des d'enseignants-chercheurs en économie et en gestion au sein d'un seul laboratoire.

Un positionnement sur des thématiques spécifiques : énergie et innovation, économie numérique et consommateur, innovation et entreprises, territoires et entreprises ...

Une lisibilité internationale affirmée et en progression qui s'appuie sur des productions scientifiques, des chaires (énergie, immatériel), des formations (master *Erasmus Mundus*), des réseaux scientifiques (professeurs invités, Réseau *Research in International Economics and Finance...*) et des participations dans des contrats de recherche européens.

Un positionnement visible dans la future université de Paris - Saclay avec une présence forte des membres de l'unité dans les commissions dédiées à ce projet.

Montage de projets de recherche pluridisciplinaires économie-gestion.

La tutelle, représentée par le vice-Président du Conseil Scientifique et le Doyen de la Faculté, s'est engagée à doter le RITM en moyens humains. Début septembre, un personnel administratif à temps plein a rejoint l'unité. Un redéploiement de postes vers les SHS est en cours.

### Points faibles et risques liés au contexte

Un projet scientifique et des orientations stratégiques encore mal définis, ne permettant pas de poser les bases d'une évaluation prochaine du laboratoire.

Une politique d'accompagnement à la production scientifique et à la valorisation internationale des recherches peu incitative.

Un potentiel d'encadrement des doctorants (HDR) reposant principalement sur les Professeurs, avec de nombreux départs sur la période.

Une répartition des responsabilités administratives déséquilibrée entre économistes et gestionnaires.

Des modalités d'animation du laboratoire encore imprécises, notamment en ce qui concerne les séminaires.



Une politique de formation doctorale à préciser au sein de l'École Doctorale : durée des thèses, séminaires, candidatures aux allocations, suivi des thèses (comités de thèse)...

Pas de master spécifiquement orienté vers la recherche.

### Recommandations

Clarifier le projet scientifique : préciser la spécificité (en termes de fondements théoriques, de méthodologie, ou encore de terrains d'application) de chacun des axes de l'unité et se positionner nationalement voire internationalement.

Identifier dans chaque axe les possibles collaborations entre économistes et gestionnaires et clarifier les recherches propres à chaque discipline qu'il convient de valoriser.

Etablir les modalités de gouvernance du laboratoire : équilibre des responsabilités entre les disciplines, modalités de financement ou de soutien aux conférences.

Compléter les modalités d'animation du laboratoire : séminaires (doctorants, transversaux économistes-gestionnaires, par des professeurs invités..., d'axes), relations avec les partenaires locaux, politique de réponses aux appels à projets...

Définir une politique de ressources humaines : perspectives de recrutement, identification des mouvements, implications scientifiques et administratives des enseignants-chercheurs ;

Inciter les MCF à préparer l'HDR.



### 3 • Appréciations détaillées

Dans la mesure où le RITM s'est constitué en tant que tel en septembre 2013, l'essentiel des informations ou précisions sont à lire dans la partie 4 du rapport relative aux deux anciennes unités. Nous nous focalisons ici sur ce qui ressort de la combinaison des deux unités fusionnées.

#### Appréciation sur la production et la qualité scientifiques

L'activité de publication des membres de l'unité est très satisfaisante en nombre. Les publications internationales se situent surtout chez les économistes. Les recrutements récents compensent plus que largement les départs (pour les départs en retraite) et le dynamisme des nouveaux arrivants sur mutation apporte un potentiel élevé.

#### Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques

Les membres de l'unité s'engagent régulièrement dans des contrats de recherche. Ils sont actifs dans les réponses aux appels à projet au niveau local (*Appel à Projet Attractivité* de l'université Paris-Sud), au niveau national (Agence Nationale de la Recherche - ANR) ou européen. Une nouvelle subvention ANR, « Modèles économiques et usages du numérique » (*Appel à Projet Société innovante 2013*) vient d'être obtenue. La capacité à mobiliser des réseaux extérieurs pour des post-doctorats ou des professeurs invités est très bonne. Cependant, les retombées pour le site de Sceaux de ces actions ne sont pas très visibles (collaborations effectives avec les professeurs invités, avec les post-doctorants : copublications, engagement dans des contrats de recherche communs ...

Les membres du RITM occupent un ensemble de responsabilités administratives de haut niveau sur le site (vice-Présidence, Direction de l'IUT, direction de l'ED) et dans les organismes nationaux (CNU). Ils sont intégrés dans de nombreuses associations académiques nationales et internationales.

La population des enseignants-chercheurs s'est profondément renouvelée au cours du contrat précédent avec un nombre de mutations non négligeable, ce qui a des conséquences en terme de pyramide des âges (rajeunissement) et de stabilité des engagements collectifs pour la contraction de collaborations et la pérennisation des projets de recherche.

#### Appréciation sur l'interaction avec l'environnement social, économique et culturel

Les axes de recherche de l'unité sont porteurs de collaborations avec les milieux socio-économiques et culturels dans de nombreux domaines : économie numérique, économie de l'énergie, économie de l'innovation, marketing et résistance du consommateur, gestion de l'immatériel, mondialisation et localisation des entreprises, évaluation des politiques publiques...

Les membres du RITM participent régulièrement à des actions de valorisation. Ils publient des ouvrages scientifiques de vulgarisation (manuel, études de cas) et réalisent des expertises pour divers organismes (OCDE, Conseil d'Analyse Économique, Institut National de la Consommation, Institut National de la Propriété Intellectuelle.).

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

Le RITM vit ses premiers mois d'existence. Une forte mobilisation des membres est ressentie sur le projet de fusion et la mise en valeur au niveau des projets structurants de l'université Paris - Saclay.

Les modalités de gouvernance du laboratoire sont en cours de définition mais encore imprécises. Des premiers éléments ont été définis : organigramme, statuts, lettre d'informations, site web et séminaires conjoints. D'autres éléments sont « en cours de mise en place » (comité de laboratoire, mode de financement, statuts et règlement intérieur). Au moment de la visite, de nombreux points restaient à clarifier : les modalités de désignation du directeur, le maintien d'une représentation équilibrée des deux disciplines (économie et gestion), les lignes directrices des séminaires ou encore les règles de financement de participation aux congrès et colloques.



### Appréciation sur l'implication dans la formation par la recherche

Le RITM peut s'appuyer sur des formations de master dans chaque discipline et sur un master Erasmus Mundus. Cependant, il n'existe pas de master spécifiquement orienté vers la recherche. Ce point doit être réfléchi au niveau des projets de l'université Paris - Saclay et en relation avec la création de *schools* disciplinaires ou thématiques.

Les doctorants ont bien pris la mesure des missions de l'ED, et de la fusion des unités ADIS et PESOR. La politique de recrutement des doctorants (vivier, financement), de dépôt des allocations (axe, disciplines), de suivi des thèses et des séminaires reste cependant à clarifier et à expliciter.

### Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans

Les mutations profondes et structurantes en cours sur le site avec la création de l'université Paris - Saclay constituent un contexte très favorable au projet : effet de taille, pluridisciplinarité, positionnement thématique, représentation institutionnelle actuelle au sein de l'Université de Paris-Sud. Ce contexte fournit l'occasion de capitaliser les points forts de chaque équipe pour mieux entraîner l'ensemble.

Les enseignants-chercheurs des deux équipes sont mobilisés et manifestent leur intérêt de manière positive et constructive pour ce projet.

La tutelle, représentée par le Vice-Président du Conseil Scientifique de l'université et le Doyen de la Faculté Jean-Monnet, a fortement soutenu ce projet et s'est engagée à doter le RITM en moyens humains. Début septembre, un personnel administratif à temps plein a rejoint l'unité. L'unité devrait bénéficier du redéploiement de postes administratifs vers les SHS qui a été entrepris.

Les collaborations scientifiques et thématiques existent entre économistes et gestionnaires des deux équipes (PESOR et ADIS) constituantes de RITM. Le projet souhaite capitaliser sur les interfaces possibles pour développer celles-ci. Les exemples de la subvention ANR « Société Innovante » ou des journées de recherche de l'Association Internationale de Management Stratégique en coopération avec l'Association de Science Régionale De Langue Française (AIMS/ASRDLF) en sont des exemples probants. D'autres collaborations sur les méthodologies (économétrie, analyses qualitatives) sont à encourager.

Il est raisonnable également de maintenir des recherches disciplinaires lorsque les méthodologies et les entrées théoriques propres à chaque discipline sont spécifiques ou permettent une valorisation scientifique plus forte seule que combinée (difficile reconnaissance de l'interdisciplinarité).



## 4 • Analyse équipe par équipe

Le laboratoire RITM résulte de la fusion des deux anciennes Equipes d'Accueil : ADIS d'une part et PESOR d'autre part qui disparaissent en l'état. L'analyse équipe par équipe réalisée ci-après concerne pour la partie bilan uniquement (critère 1 à 5) chaque ancienne Equipe d'Accueil, le critère 6 relatif au projet étant lié à celui de la nouvelle unité a été traité précédemment.

**Équipe 1 :** Analyse des Dynamiques Industrielles et Sociales (ADIS)

**Nom du responsable :** M. José DE SOUSA

**Effectifs :**

Effectifs de l'équipe	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
<b>N1</b> : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	19	
<b>N2</b> : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés		
<b>N3</b> : Autres personnels titulaires (n'ayant pas d'obligation de recherche)		
<b>N4</b> : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	1	
<b>N5</b> : Autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, Post-doctorants, visiteurs etc.)	2	
<b>N6</b> : Autres personnels contractuels (n'ayant pas d'obligation de recherche)		
<b>TOTAL N1 à N6</b>	<b>22</b>	

Effectifs de l'équipe	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
Doctorants	8	
Thèses soutenues	28	
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité	9	
Nombre d'HDR soutenues		
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	7	s.o.

## • Appréciations détaillées

Créée en 1992, l'unité de recherche « Analyse des Dynamiques Industrielles et Sociales » (ADIS, EA 2713) est le centre de recherches en économie de l'Université Paris-Sud. Elle regroupe les enseignants-chercheurs en économie de la Faculté Jean-Monnet (Droit, Économie, Gestion) et de l'IUT de Sceaux. Ses locaux sont situés dans cette Faculté à Sceaux.

Composée de 20 enseignants-chercheurs au 1<sup>er</sup> septembre 2013, l'unité compte 6 Professeurs, 13 Maîtres de Conférences et un Professeur émérite. A ces effectifs s'ajoutent deux chercheurs associés et 8 doctorants. Le potentiel est de 7 HDR. 28 thèses ont été soutenues sur la période 2008-2013. L'équipe a connu une profonde évolution de ses effectifs au cours du contrat (doublement des enseignants-chercheurs) avec un renouvellement démographique important et un très fort rajeunissement. Les départs en retraite et les mutations sont à l'origine de cette évolution. 9 post-doctorants ont également séjournés dans le laboratoire sur des périodes longues (1 an à 2 ans).

La précédente évaluation de l'AERES avait débouché sur 4 recommandations fortes :

- définir un projet scientifique clair ;
- recruter suite à de nombreux départs ;
- être acteur de la future université Paris - Saclay ;
- mettre en œuvre la fusion avec le laboratoire de gestion PESOR (Université Paris-Sud) ;

Si les trois dernières recommandations ont été suivies, la première n'a pas complètement abouti.

### Appréciation sur la production et la qualité scientifiques

Le projet scientifique développé lors du contrat a été structuré autour de deux axes : « Réseaux et innovation », centré sur les thématiques du numérique, de l'innovation et de l'énergie, et un axe « Territoires et mondialisation », centré sur l'étalement urbain, le développement durable et le commerce international. Ce projet scientifique est pertinent avec le positionnement de l'Université Paris-Sud (sur l'innovation) et traduit une certaine continuité des spécificités du laboratoire que les recrutements récents et au cours de la période consolident. Cependant le projet scientifique n'est absolument pas précisé dans les documents fournis : on a ainsi beaucoup de difficultés à identifier les objets de recherche étudiés, les références théoriques mobilisées, les méthodologies employées. De ce fait le bilan, d'un point de vue qualitatif, reste très flou et ne permet pas d'identifier si l'articulation entre les mouvements des enseignants-chercheurs et l'orientation des recherches résulte d'une stratégie ou d'une dispersion de recherches réunies sur des intitulés larges.

En rapport avec ce projet, le bilan quantitatif de la production scientifique de l'ADIS est très satisfaisant : 79 articles dans des revues listées par l'AERES, dont 57% classés A dans la liste Économie-Gestion, 35 % classés B et 8 % classés C, dont une très forte proportion dans des revues anglo-saxonnes. À cela s'ajoutent 17 ouvrages, dont 8 en langue anglaise, et 23 chapitres d'ouvrage. Le positionnement à l'international et vers un haut niveau de publications est manifeste et se renforce avec les recrutements récents.

### Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques

On note une bonne immersion dans les réseaux scientifiques, notamment la chaire sur l'énergie à la *Florence School of Regulation*, le *Regional and Urban Economics Seminar (RUES)*, le réseau *Research in International Economics and Finance (RIEF)*, l'implication sur la période de l'ADIS dans 4 projets ANR : MOBITIC : Constitution d'un corpus de données sur les usages des outils mobiles de communication (2007-2009) ; Bibliométrie-Génomique (2007-2009) ; Basicom : formes et mutations de la communication (2008-2010) ; et ESPRI : exposition de soi, vie privée et réseaux d'interaction (2010-2011). De plus, ADIS coordonne un programme de recherche sur l'analyse sectorielle des brevets soutenu par le Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégique. Certains chercheurs assurent la coordination de deux programmes européens de recherche PCRD-6 : *Coordinating Energy Security of Supply Actions* (2007-2009) et *Reflexive Governance in the Public interest* (2005-2010).



Les contrats plus récents sont d'envergure régionale, ce qui est lié à l'arrivée de nouveaux membres dans l'unité (Appel à Projet de l'université Paris - Sud ou du Centre pour la Recherche Économique et ses Applications, le CEPREMAP). Par ailleurs, l'ADIS a accueilli 17 professeurs étrangers, et 9 post-doctorants, donc 8 financés (4 bourses Région Ile-de-France, 3 financement ANR et un financement européen).

On note enfin l'organisation de 3 manifestations scientifiques en économie de l'énergie (1<sup>ère</sup> et 3<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'Association des Economistes Français de l'Energie - AEFE).

Sur ces bases le bilan est satisfaisant. Cependant, deux questions ne sont pas éclaircies.

D'une part, on ne mesure pas les retombées pour l'ensemble de l'unité des dynamiques portées par ses différents membres : cas de la chaire énergie et de ses liens avec les contrats européens qui semblent complètement externalisés, de même pour les *RUES* qui sont en réalité associés à la *Paris School of Economics*, ou encore des synergies associées aux professeurs invités en termes de co-publications.

D'autre part, l'ADIS recrute essentiellement des enseignants-chercheurs issus d'autres universités et un membre junior de l'IUF a muté vers ADIS en 2013. Cette attractivité résulte également d'une entrée via l'agrégation. Plusieurs mutations sortantes sont notées (promotions ou mobilités). Le bilan n'est pas fait sur la portée de ces mouvements pour l'unité : nouveaux contrats (pas de nouvelles subventions ANR) ; pérennité des collaborations construites par les EC sortants et dynamique sur le site des collaborations apportées par les EC entrants.

### Appréciation sur l'interaction avec l'environnement social, économique et culturel

Selon les thématiques, la nature des interactions diffère entre des partenariats avec des entreprises pour les recherches en économie numérique (Orange dans le cadre d'un contrat ANR, et France Telecom, pour un contrat de recherche sur les nouveaux *business models* de l'économie numérique) ; ou bien en activités d'expertises ou de transferts dans les domaines de l'économie internationale, des transports et de l'énergie.

Certains membres de l'ADIS interviennent dans les médias ou sont membres de commissions consultatives (Conseil économique pour le développement durable, Conseil d'Analyse Économique, ...). D'autre part, le bilan de l'unité fait état de plusieurs publications de transferts et de vulgarisation (5 ouvrages - collection Repères, manuels) ou rapports (Institut Montaigne).

### Appréciation sur l'organisation et la vie de l'équipe

Il s'agit ici d'un point faible de l'unité. L'organisation et la vie de l'unité ne semblent structurées ni par une vie collective de base (réunions, séminaires internes), ni par une gouvernance (conseil de laboratoire, Assemblée Générale). Les orientations stratégiques de l'unité sont inconnues que ce soit en matière de politique scientifique, de pilotage des projets, de développement des partenariats, d'encadrement doctoral... Il s'en suit que les résultats ne peuvent être associés ni à des moyens, ni à des actions particulières, ni à une dynamique (pérenne, temporaire, en renouvellement ?).

On note l'absence de personnel administratif sur le contrat, problème auquel il a été remédié en septembre 2013 par l'affectation d'un poste de Biatoss à l'unité fusionnée RITM. La mise à disposition de salles et de bureaux semble satisfaisante. Le budget récurrent de l'unité est faible et est fortement dépendant des ressources issues de programmes de recherche et de la capacité de ses membres à lever des fonds. L'affectation des ressources propres n'est pas précisée.

*A contrario*, le positionnement collectif dans des projets structurants semble plus fédérateur et fait consensus, ce qui est le cas du rapprochement avec PESOR et du projet de l'université Paris - Saclay.



Ces effets de construction vers l'extérieur créent des décalages forts entre l'activité des membres de l'unité et l'identité de l'unité qui se matérialisent de deux manières. Premièrement entre le contenu du rapport et les informations communiquées par ailleurs : les séminaires RUES, ou les séminaires avec l'ENS Cachan, la structuration de l'unité présentée comme celle du contrat actuel avec deux axes « réseaux et innovations » et « territoire et mondialisation » dans le dossier alors que sur le site web de l'unité, on mentionne « économie des TIC, industries de réseaux et énergie », et « économie géographique et économie internationale ». Deuxièmement, l'unité montre une absence d'auto-analyse et de recul sur les implications à court terme des 3 évolutions majeures connues par l'unité : le rajeunissement du potentiel d'enseignants-chercheurs ; les départs de porteurs de projets de recherches ; et la forte réduction du nombre de doctorants.

### Appréciation sur l'implication dans la formation par la recherche

L'unité ADIS est impliquée dans un master *Erasmus Mundus* « Economics and management of network industries » qui a été renouvelé et dans un master « Économie, technologie, territoire » qui comprend deux spécialités : « Industries de réseaux et économie numérique », et « Innovation, valorisation de la recherche et transfert de compétences ». Les formations liées à la recherche sont diluées dans cette offre.

L'ADIS est par ailleurs rattaché à l'École Doctorale Droit-Économie-Gestion (ED 263) de l'Université Paris-Sud. Les doctorants ont accès à des cours de méthodologie et à un catalogue de formations mutualisées entre les ED de l'Université Paris-Sud. Les membres de l'ADIS assurent des cours dans le programme de formation qui s'adresse à l'ensemble des doctorants.

On note que l'unité a fait soutenir 28 thèses lors du dernier contrat, ce qui est considérable. Cependant, 20 thèses ont été dirigées par des enseignants-chercheurs qui ont quitté depuis l'unité. Les débouchés professionnels des docteurs se situent essentiellement dans le secteur privé ou à l'étranger, et relativement peu dans l'enseignement supérieur et la recherche en France (universités et organismes de recherche).

Actuellement, 8 doctorants sont accueillis dans l'unité et dirigés par 4 encadrants différents. Ils disposent pour la majorité d'un financement. L'ADIS a fait notamment un effort important pour se positionner sur les contrats doctoraux de l'École Doctorale ou pour offrir des postes de chercheurs aux doctorants (financement sur contrat ou programmes de recherche). Cependant la question du vivier des doctorants est posée au vu de l'actuelle offre de formation. L'équipe dispose d'un potentiel de 7 titulaires de l'HDR (dont un émérite). Néanmoins aucune HDR n'a été soutenue sur le contrat et la politique d'incitation à la soutenance d'HDR n'est pas précisée.

Il ressort des discussions avec les doctorants qu'ils sont bien intégrés dans l'unité : ils bénéficient d'une salle de travail, et sont incités à participer à des colloques et séminaires. Néanmoins les mécanismes d'incitation à la participation à des conférences, les financements qui leur sont spécifiques ainsi que la réalisation de séminaires de suivi ne sont pas clairement définis.

### Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans

En septembre 2013, l'ADIS et le PESOR ont procédé à une fusion pour créer la nouvelle équipe d'accueil « Réseaux Innovation, Territoires, Mondialisation » (RITM). Cette fusion a constitué la feuille de route du contrat écoulé et l'appréciation de la stratégie et du projet pour les 5 années à venir pour l'ADIS est sans objet car elle est désormais incluse dans le projet du RITM tel que détaillé ci-dessus.

### Conclusion

L'unité ADIS présente des indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, en matière de production scientifique et d'activités très satisfaisants sur le contrat. Elle s'est profondément renouvelée avec l'arrivée de 9 nouveaux enseignants-chercheurs au cours de la période, ce qui a permis de développer le potentiel de publication et d'encadrement de recherche. La fusion avec le laboratoire PESOR a été réalisée récemment. Dans le même temps, l'unité a participé à la préparation de la nouvelle université Paris - Saclay.



Un contraste apparaît entre ces éléments concrets de dynamisme, et l'absence d'une politique scientifique précisée et de définition d'orientations stratégiques pour l'unité au cours de la période. Cette absence rend difficile l'appréciation de la progression et de l'adéquation des moyens aux résultats obtenus.

▪ ***Points forts et possibilités liées au contexte :***

- Quantité et niveau des publications très satisfaisants ;
- Lisibilité internationale, participation à des réseaux européens, nombreux professeurs invités de renommée internationale ;
  - Contexte institutionnel en mutation avec la future université de Paris - Saclay, offrant des perspectives favorables de positionnement spécifique de l'unité sur la thématique de l'innovation ;
  - La future université de Paris - Saclay peut renforcer la visibilité internationale de l'unité à tout niveau ;
  - Stratégie complète (formations, recherche, école doctorale) et articulée au sein du projet université Paris - Saclay ;
  - La tutelle soutient le regroupement et s'engage à doter le RITM (fusion ADIS/PESOR) de moyens humains pour le prochain contrat.

▪ ***Points faibles et risques liés au contexte :***

- Organisation du laboratoire non structurée, politique scientifique non précisée, orientations stratégiques non présentées.
- Absence de personnel administratif sur la période du contrat 2009-2013 ;
- Budget récurrent faible et fortement dépendant de nouveaux contrats de recherche ;
- Externalisation forte des réseaux : séminaire, séminaires doctorants, chaire énergie, adossés avec de nombreux partenaires ;
- Questions du vivier de doctorants du fait de l'absence d'un Master orienté vers la recherche ;
- Définition du projet reportée sur le RITM mais restant à préciser.

▪ ***Recommandations :***

- Maintenir le niveau d'excellence et la lisibilité internationale des activités de recherche ;
- Organiser la vie collective de l'unité à tous les niveaux ;
- Articuler les activités externalisées avec le développement d'une politique scientifique sur le site de l'unité ;
- Définir les orientations stratégiques de la politique scientifique et ses moyens d'évaluation ;
- Projet scientifique à 5 ans à préciser davantage dans le cadre du nouveau laboratoire.



**Équipe 2 :** Pilotage Économique et Social des Organisations (PESOR)

Nom du responsable : M<sup>me</sup> Florence DURIEUX

Effectifs :

Effectifs de l'équipe	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
<b>N1</b> : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	28	
<b>N2</b> : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés		
<b>N3</b> : Autres personnels titulaires (n'ayant pas d'obligation de recherche)		
<b>N4</b> : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	1	
<b>N5</b> : Autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, Post-doctorants, visiteurs etc.)		
<b>N6</b> : Autres personnels contractuels (n'ayant pas d'obligation de recherche)		
<b>TOTAL N1 à N6</b>	<b>29</b>	

Effectifs de l'équipe	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
Doctorants	13	
Thèses soutenues	11	
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité	0	
Nombre d'HDR soutenues	2	
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	12	

## • Appréciations détaillées

Créée en 1997, l'unité de recherche « Pilotage Économique et Social des Organisations » (PESOR, EA 3546) regroupe les enseignants-chercheurs en sciences de gestion de la Faculté Jean-Monnet (Droit, - Économie, Gestion), de l'IUT de Sceaux, de la Faculté des Sciences, et de Polytech Paris-Sud. L'équipe est localisée à la Faculté Jean-Monnet à Sceaux.

Composée de 29 enseignants chercheurs, elle compte 7 Professeurs, 21 Maîtres de Conférences, et un Professeur émérite, dont 12 sont titulaires de l'HDR. A ces effectifs, s'ajoutent 13 doctorants. L'équipe a connu un renouvellement de sa composition démographique au cours de la période, suite à de nombreux départs en retraite et à quelques mutations : 3 Professeurs et 10 Maîtres de Conférences ont rejoint le PESOR, ce qui a contribué à dynamiser le potentiel de publications.

La précédente évaluation de l'AERES avait débouché sur un certain nombre de recommandations fortes :

- complémentarité avec le laboratoire ADIS (Université Paris-Sud) à affiner ;
- programme scientifique à élaborer et à différencier davantage ;
- budget à accroître ;
- rayonnement national et international à intensifier (collaborations, invitations, post-docs...) ;
- ne pas rester à l'écart de la dynamique territoriale et institutionnelle (création de la future université Paris - Saclay) ;
- HDR à stimuler et financement des thèses à étendre (AM, CIFRE, ...).

Ces différentes recommandations ont fait l'objet de réalisations, marges de progression et de réflexions qui ressortent dans les appréciations détaillées.

### Appréciation sur la production et la qualité scientifiques

L'équipe a réalisé un repositionnement cohérent sur deux axes de recherche « Innovation » et « Mondialisation et RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) » et a abandonné un axe « Systèmes d'Information et Management des Risques » de manière justifiée suite au départ en retraite d'enseignants-chercheurs spécialisés dans le domaine. Elle s'est positionnée sur des thématiques de recherche d'actualité (par exemple : le marketing social, les pôles de compétitivité, la gestion et développement de l'immatériel) qui semblent pertinentes par rapport au positionnement de l'Université Paris-Sud. Cette orientation est appuyée par une politique de recrutement souvent ciblée, par la cohérence des projets scientifiques soumis dans les « Appels à Projets » du Conseil Scientifique de l'université et par la recherche de partenariats adéquats.

La stratégie de l'équipe vise la montée en puissance des publications scientifiques et le développement de sa visibilité. Le nombre des publications a augmenté avec 79 articles dans des revues à comité de lecture contre 34 dans le précédent bilan en 2009. Au final, l'équipe annonce donc 61 articles classés dans la liste d'Économie-Gestion de l'AERES avec 16 % de publications au rang A, 18 % au rang B, et 40 % au rang C, alors que 26 % des publications ne sont pas classés dans cette liste. Cependant, il y a une concentration des articles sur 5 membres de l'unité.

Les articles sont également encore trop largement publiés dans les revues de rang C, ce qui traduit aussi une forte proportion de publications nationales. Néanmoins un effort est à noter pour cibler davantage de revues de rang A et progresser à l'international. Les publications dans les revues anglophones sont en hausse depuis 2012 (27 % de la production en 2012 et 2013, soit 8 articles sur 30). De même, des incitations à la participation dans des colloques internationaux ont été mises en place, malgré un manque de moyens financiers limitant le déploiement de cette action.

Les publications de l'unité sont complétées par 7 directions d'ouvrages, 3 ouvrages, 55 chapitres, 8 coordinations de numéros spéciaux de revues, 7 manuels et 10 études de cas.

## Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques

Les membres du PESOR sont présents à des postes de responsabilité dans des associations académiques nationales : Association Information et Management, Association Internationale des historiens de la comptabilité, Association Française de la Comptabilité, Association Internationale de Management Stratégique, Association Française de Finance, Société Française de Management, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.

L'équipe fait preuve d'une capacité à monter et piloter des projets au niveau régional avec 3 financements « *Attractivité* » de l'Université Paris-Sud entre 2010 et 2012. Elle a participé, au cours de la période, à des contrats ANR (New Approaches to Consumer RESistance - NACRE et Potentiel Régulateur de la Responsabilité Sociale des Entreprises) et coordonne aujourd'hui un programme ANR qui vient d'être acceptée (Modèles économiques et usages du numérique). Par ailleurs, le PESOR coordonne deux partenariats scientifiques d'envergure : le projet « *Consommation, Résistance et Information du Consommateur* », suite du contrat l'ANR NACRE, au sein du PICRI (Projet Partenariat Institutions-Citoyens pour la Recherche et l'Innovation), et la Chaire Européenne de la gestion de l'immatériel. Le premier projet affiche un ensemble de partenaires scientifiques français (Université Paris-Sud, université Paris Dauphine, université de Bourgogne, université de Montpellier, EM Lyon et Groupe INSEEC). Le deuxième projet affiche une dimension internationale et européenne marquée en termes de collaborations avec les grandes institutions en charge du développement et du pilotage de l'innovation.

Le PESOR est aussi actif dans l'organisation de manifestations scientifiques : Journée de l'histoire de la comptabilité et du management 2009, sessions et journées jointes de l'Association Internationale de Management Stratégique en collaboration avec l'Association de Science Régionale De Langue Française (AIMS/ASRDLF) consacrées aux stratégies de localisation des firmes et à la mondialisation, Conférence mondiale annuelle *Intellectual Capital for Communities*, ou encore l'Agenda franco-allemand sur l'immatériel.

L'attractivité du laboratoire se manifeste sur la période par des recrutements nouveaux (2 Professeurs arrivés via l'agrégation et 10 Maîtres de Conférences) suite aux nombreux départs en retraite et à quelques mutations, qui concilient les besoins en enseignements (avec des postes affectés aux IUT) et le renforcement des thématiques de recherches quand cela est possible. Le potentiel de publications de l'équipe s'est amélioré à la faveur de ces recrutements.

Enfin au cours de la période, le PESOR a accueilli 10 professeurs invités (chacun sur une période de 1 mois environ) en provenance d'universités américaines, japonaises et canadiennes essentiellement et avec lesquels des collaborations de recherche se sont concrétisées par des ouvrages ou des co-publications.

Une très forte représentation des membres du PESOR existe au niveau de instances universitaires de l'Université de Paris-Sud (trois vice-Présidents, une direction de l'École Doctorale « *Droit, Économie, Gestion* », une direction de l'IUT de Sceaux). De même, le PESOR est présent dans les instances nationales (Concours national d'Agrégation, CNU). Cela participe également au rayonnement de l'équipe et à son positionnement au sein de l'Université de Paris-Sud et de ses projets structurants (université Paris - Saclay).

## Appréciation sur l'interaction avec l'environnement social, économique et culturel

Le développement des projets « *Partenariats institutions-citoyens pour la recherche et l'innovation* » - « *Cooperative Research Innovation Conference* » (PICRI - CRIC), et de la Chaire Européennes de la gestion de l'Immatériel sont les piliers des interactions avec l'environnement social, économique et culturel. Ces deux projets permettent le développement de recherches actions et d'expertises avec et pour les milieux socio-économiques et institutionnels. L'unité bénéficie notamment d'un partenariat avec l'Institut National de la Consommation et 17 associations de consommateurs dans le cadre du projet PICRI. La chaire favorise également l'organisation de journées thématiques avec plusieurs associations professionnelles et le développement d'actions de valorisation-communications au sein des grandes associations en charge du développement et de la gestion de l'immatériel (OCDE, Commission Européenne, Banque Européenne d'Investissement, Office Européen des Brevets).

L'équipe se positionne également sur le développement territorial et les stratégies des entreprises au travers des journées AIMS/ASRDLF mobilisant les acteurs et les chercheurs en gestion, économie, géographie ou sociologie. Cependant la communication institutionnelle du PESOR sur son activité scientifique, sur ses travaux et sur leur vulgarisation devrait être modernisée. Le site Internet devrait être notamment plus attractif pour assurer cette visibilité.



### Appréciation sur l'organisation et la vie de l'équipe

Sur la période du contrat, l'unité de recherche a été pilotée par un Conseil de laboratoire composé de six personnes (le directeur du laboratoire, deux Professeurs, deux Maîtres de Conférences, et un doctorant). A ce niveau on note que les recommandations précédentes de l'AERES ont été prises en main de manière assez remarquable afin de dynamiser l'activité et la vie de l'équipe.

Le renouvellement de l'équipe sur la période a donné lieu à une prise en compte du profil recherche lors des recrutements. Le budget a augmenté grâce aux contrats de recherche mais reste contraint. On note cependant l'absence de personnel administratif sur la période. L'université a pris la mesure de ce point faible par l'affectation d'une personne à temps plein arrivée en 2013 pour le projet de fusion avec ADIS.

La direction de l'unité a su mettre en place un fonctionnement organique, par projet. Celui-ci se traduit par le développement de recherches et de publications et par le dépôt de projets aux Appels à Projets « Attractivité » de l'Université de Paris-Sud. Au niveau de la vie de l'équipe, elle a mis en place un conseil de laboratoire, une Assemblée Générale annuelle, un séminaire mensuel, une journée des doctorants, une journée de bilan et de projet, et une feuille de route annuelle. L'équipe s'est également dotée d'un règlement intérieur. Ce dispositif est adapté à une équipe de la taille actuelle du PESOR.

La vie du laboratoire a également été rythmée par le projet de fusion avec ADIS qui s'est concrétisé en septembre 2013. L'ensemble de cette démarche dynamique est à poursuivre, d'une façon adaptée à la nouvelle architecture du laboratoire RITM dans les années qui viennent.

### Appréciation sur l'implication dans la formation par la recherche

Le PESOR est rattaché à l'École Doctorale Droit-Économie-Gestion (ED 263) de l'université Paris-Sud. Sur la période, 11 thèses ont été soutenues pour une durée moyenne de 4 ans et 3 mois. Depuis 2009, l'équipe a fait un effort pour la soutenance des HDR : trois HDR ont été présentées entre 2010 et fin juillet 2013.

Actuellement 13 doctorants sont accueillis dans l'unité. Le taux d'encadrement est bon (avec un potentiel de 13 titulaires de l'HDR) mais la répartition des directions de thèses est plus déséquilibrée avec seulement cinq directeurs de thèse.

Un seul contrat doctoral a été obtenu. La politique de l'École Doctorale étant un concours sur projet sans attribution *a priori* sur les disciplines, une dynamique doit être déployée par l'unité pour proposer des projets et des candidats. Les doctorants semblent cependant avoir d'autres moyens de financement de leur thèse (ATER, PAST, Bourses externes).

Les doctorants ont accès à des cours de méthodologie et à un catalogue de formations mutualisées entre les Écoles Doctorales de l'Université Paris-Sud. Les membres du PESOR sont bien impliqués dans des formations de séminaires doctoraux. Une journée des doctorants est organisée chaque année, au cours de laquelle des présentations d'avancement de thèses donnent lieu à une évaluation de la part des enseignants-chercheurs de l'unité.

L'attractivité des doctorants semble bonne avec notamment la forte visibilité de la chaire européenne. Cependant la fermeture du Master Recherche pose la question de la pérennité du vivier de doctorants (la recherche est seulement une option au niveau Master 2). La construction de la politique de formation (*Schools*), de la recherche (*Department*) et d'encadrement doctoral (une seule École Doctorale en SHS est prévue) au sein de la future université Paris - Saclay semble être une opportunité pour remédier à cette faiblesse.

La question du devenir des doctorants est peu précise : les docteurs sont essentiellement en poste dans leur pays d'origine, dans des Écoles supérieures de commerce ou en entreprise. Un état des lieux serait utile.



## Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans

En septembre 2013, l'ADIS et le PESOR ont procédé à une fusion pour créer la nouvelle équipe d'accueil « Réseaux Innovation, Territoires, Mondialisation » (RITM). Cette fusion a constitué la feuille de route du contrat écoulé et l'appréciation de la stratégie et du projet pour les 5 années à venir pour le PESOR est sans objet car il est désormais inclus dans le projet du RITM tel que détaillé ci-dessus.

## Conclusion

Suivant les recommandations de l'AERES pour la période 2009-2013, l'équipe du PESOR s'est repositionnée sur deux thématiques assurant la cohérence et la visibilité des recherches de ses membres - « innovation » et « mondialisation et RSE » - et a procédé à un rapprochement avec ADIS.

La direction a encouragé le développement de recherches collaboratives au cours de projets, ce qui a permis d'obtenir des contrats de recherche et d'améliorer le nombre de publications. Cette démarche devrait être poursuivie et renforcée en visant un meilleur positionnement des publications (niveau des revues visées et orientation internationale). Trois programmes structurants pour plusieurs années sont coordonnés par le laboratoire : la chaire européenne de gestion de l'immatériel, le projet PICRI et le contrat ANR « Modèles économiques et usages du numérique » (Appel à Projet *Société innovante* 2013) qui vient d'être obtenu.

Compte tenu des moyens et de la taille du PESOR, celui-ci affiche une bonne dynamique. La question du relâchement des contraintes est cependant toujours un problème crucial (faiblesse du budget récurrent, positionnement des publications dans les mutations en cours, ainsi que la très forte implication administrative de certains enseignants-chercheurs).

### ▪ **Points forts et possibilités liées au contexte :**

- Contexte territorial très riche et en mutation (université Paris - Saclay) ;
- Très forte implication d'un certain nombre de membres du PESOR dans les responsabilités de la filière gestion et dans les instances universitaires ;
- Stratégie complète sur les formations, la recherche, et l'École Doctorale, articulée au sein du projet de la future université Paris - Saclay ;
- Un mode d'organisation souple et organique, se traduisant par la constitution *ad hoc* de groupes d'enseignants-chercheurs par projet ;
- Une forte visibilité nationale avec par exemple, des participations aux concours d'agrégation, des postes à responsabilité dans des associations scientifiques, et une implication dans des groupes thématiques de recherche ;
- Une amélioration significative des publications en nombre et en qualité ;
- Dynamisme de la chaire de l'immatériel et du programme PICRI ;
- Un premier contrat ANR en tant que pilote en 2013 ;
- Le RITM (fusion ADIS/PESOR) ouvre la possibilité d'un positionnement renforcé dans le projet de l'université Paris - Saclay sur la thématique de l'innovation ;
- La tutelle soutient le regroupement et s'engage à doter le RITM de moyens humains pour le prochain contrat.



▪ ***Points faibles et risques liés au contexte :***

- L'absence de personnel administratif sur la période du contrat 2009-2013 ;
- Faiblesse du budget récurrent actuel ;
- Des charges administratives très importantes pour certains enseignants-chercheurs de l'unité ;
- Une concentration des publications et un manque de variété des supports de publication ;
- La pyramide des âges des Professeurs ;
- Le problème de la faiblesse du vivier de doctorants et du nombre de contrats doctoraux ;
- Une définition du projet reportée sur le RITM mais restant à préciser.

▪ ***Recommandations :***

- Continuer à encourager la publication dans des revues à comité de lecture mieux classées ;
- Améliorer le financement des thèses et étendre le vivier de recrutement des doctorants ;
- Améliorer la communication externe (site Internet notamment) ;
- Poursuivre les efforts de visibilité internationale de l'unité ;
- Préciser davantage le projet scientifique à 5 ans dans le cadre de la nouvelle unité.

## 5 • Déroulement de la visite

### Date de la visite

Début : Vendredi 22 novembre 2013 à 9h30  
Fin : Vendredi 22 novembre 2013 à 18h00

### Lieu de la visite

Institution : Université de Paris Sud - Faculté Jean Monnet  
Adresse : 54 Boulevard Desgranges, 92 330 Sceaux

### Déroulement ou programme de visite

9h30 - 10h00 : Réunion préalable des experts [Huis-clos]  
10h00 - 11h00 : Présentation du bilan de ADIS  
11h00 - 12h00 : Présentation du bilan du PESOR  
12h00 - 13h00 : Présentation du projet de RITM  
13h00 - 14h00 : Repas sur place (avec les membres de l'unité)  
14h00 - 14h15 : Rencontre avec le représentant de l'École Doctorale "Droit-Économie-Gestion" de l'université Paris-Sud : M<sup>me</sup> Sandra CHARREIRE-PETIT (Directrice) [Huis-clos]  
14h15 - 14h45 : Rencontre avec le représentant de l'université Paris-Sud : M. Etienne AUGE, Vice-Président du Conseil Scientifique et M. Antoine LATREILLE, Doyen de la Faculté Jean-Monnet (Droit, Économie, Gestion.) [Huis-clos]  
14h45 - 15h45 : Rencontre avec les doctorants rattachés à l'unité  
15h45 - 16h00 : Pause  
16h00 - 16h30 : Réunion finale avec la direction de l'unité [Huis-clos]  
16h30 - 18h00 : Délibération et préparation du rapport [Huis-clos]



## 6 • Observations générales des tutelles

Le Président de l'Université Paris-Sud

à

Monsieur Pierre GLAUDES  
Directeur de la section des unités de recherche  
**AERES**  
20, rue Vivienne  
75002 Paris

Orsay, le 30 janvier 2014.

N/Réf. : 9 /14/JB/LM/AL

Objet : Rapport d'évaluation d'unité de recherche  
N° S2PUR150007929 - Pilotage économique et social des organisations - Analyse des dynamiques  
industrielles et sociales - 0911101C

Monsieur le Directeur,

Vous m'avez transmis le 13 janvier 2014, le rapport d'évaluation de l'unité de recherche « N° S2PUR150007929 - Pilotage économique et social des organisations - Analyse des dynamiques industrielles et sociales, et je vous en remercie.

L'université prend bonne note de l'appréciation et des suggestions faites par le Comité.

Les points à améliorer seront discutés avec le directeur d'unité dans un esprit constructif pour l'avenir de la recherche à l'université.

Vous trouverez en annexe les éléments de réponse de Monsieur José De Sousa, Directeur de l'unité de recherche.

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

  
UNIVERSITÉ  
PARIS  
SUD  
Jacques BITTOUN  
Président  
RÉSIDENCE  
Bâtiment 300  
91405 ORSAY cedex

La direction et les membres du RITM tiennent à remercier le comité AERES pour la qualité du travail effectué lors de sa visite. Ils se reconnaissent dans le diagnostic de leur unité, notamment la mise en évidence de sa « *lisibilité internationale affirmée et en progression qui s'appuie sur des productions scientifiques, des chaires (énergie, immatériel), des formations (master Erasmus Mundus), des réseaux scientifiques et des participations dans des contrats de recherche européens* ».

Cette évaluation permet de souligner que l'objectif principal, fixé par l'AERES en 2008, aux équipes ADIS et PESOR est atteint ; la proximité scientifique sur des objets communs devrait devenir le terreau de synergies fécondes. Quelques précisions peuvent cependant être utiles pour clarifier l'évolution actuelle de notre unité et répondre à quelques inquiétudes concernant les points faibles et risques liés au contexte.

- *Concernant l'organisation*

Comme le souligne le rapport du comité de visite, « *le RITM vit ses premiers mois d'existence* », deux mois exactement au moment de la visite. Quant au dossier d'évaluation AERES, il a été rédigé et rendu avant même la fusion effective de nos unités. La création du RITM résulte en effet de la fusion des laboratoires ADIS et PESOR. Or, s'il existe des synergies évidentes entre ces deux laboratoires, liées notamment à l'étude de thèmes communs, leur approche disciplinaire et leur gouvernance sont différentes.

Les tailles relativement modestes de ces deux laboratoires présentaient l'avantage de pouvoir fonctionner avec un cadre d'organisation interne léger et souple. L'ADIS, par exemple, fonctionnait sans conseil de laboratoire, ni règlement intérieur ; un mode de fonctionnement qui n'a pas, de l'avis même du comité, pesé sur ses résultats (publications, contrats et visibilité). Notons aussi que cette fusion pluridisciplinaire a pu se faire sans le besoin de baliser le terrain par la définition d'un cadre institutionnel formel et rigide. Cela atteste (1) que la fusion se passe dans une ambiance cordiale et de confiance mutuelle et (2) que ce sont les objectifs scientifiques qui en sont à l'origine. Ainsi, en termes d'organisation, la première institution issue de la fusion est la création de séminaires communs de recherche (cf. *infra*), et non la création par exemple d'un règlement intérieur.

Nous sommes cependant bien conscients que la fusion, qui nous permet d'atteindre la taille de 51 enseignants-chercheurs, impose de nous doter d'une organisation formelle et structurante. Ainsi, l'Assemblée Générale (AG) du 16 janvier 2014 a permis l'adoption d'un règlement intérieur et l'élection d'un conseil de laboratoire. Le règlement intérieur est une adaptation de celui du PESOR, validée par le service de la recherche de l'Université pour le RITM. Il détaille notamment la structuration du laboratoire autour de deux axes de recherche et fixe les procédures de rattachement et d'élection. Le conseil de laboratoire composé de huit membres<sup>1</sup> a pour champs de compétences : la répartition des moyens budgétaires entre les membres, sur la base d'une feuille de route annuelle ; la politique des contrats de recherche ; la diffusion de l'information scientifique et la politique de formation par la recherche, dont l'admission et le suivi des doctorants.

- *Concernant le projet scientifique et les orientations stratégiques*

Le point faible énoncé dans le rapport du comité de visite concernant le projet scientifique et les

---

1 Quatre membres de l'équipe de direction [1 directeur/trice, 1 directeur/trice adjoint(e), 2 responsables d'axe], un(e) représentant(e) de l'École Doctorale, un(e) représentant(e) des doctorants élu(e) par l'Assemblée Générale des doctorants, et deux enseignants-chercheurs.

orientations stratégiques du RITM est étonnant puisque le rapport souligne par ailleurs avec justesse que « *la fusion entre ADIS et PESOR correspond de manière générale à une stratégie de spécialisation de niches. Elle permet de capitaliser sur des effets de taille et sur les atouts, différents, de chaque unité constituante* ». En lien avec cette stratégie de niche, le RITM a « *un positionnement sur des thématiques spécifiques : énergie et innovation, économie numérique et consommateur, innovation et entreprises, territoires et entreprises ...* ».

Le projet scientifique développé dans le dossier d'évaluation AERES mentionne explicitement cette orientation stratégique. Il détaille également les pistes de recherche croisées et indépendantes liées à chaque axe de recherche du RITM, et présente les terrains d'application des recherches. En revanche, les fondements théoriques et les méthodologies des travaux ne sont pas mentionnés dans le dossier d'évaluation, un manque relevé par le comité de visite et auquel nous proposons de remédier ici.

Le projet scientifique du RITM est clair et cohérent. Ce projet est lié aux questionnements posés lors du dossier d'évaluation. Outre ces questionnements, la cohérence tient bien sûr au caractère relativement restreint des thématiques retenues (Réseaux, Innovation, Territoires et Mondialisation), mais aussi à une complémentarité des approches méthodologiques. Brièvement, deux types d'approches méthodologiques sont ainsi privilégiés. La première approche est quantitative. Elle s'appuie sur des fondements théoriques forts et sur l'exploitation de données d'entreprises et de ménages, d'enquêtes ou de données sectorielles et géolocalisées fines. Les données quantitatives peuvent être aussi obtenues dans le cadre d'expérimentations de terrain (*field experiments*) ou de *web-scraping*, méthodologies que le laboratoire a développées depuis quelques années dans l'analyse des comportements en matière de données personnelles et de vie privée. L'exploitation de ces données se fait par les économistes et gestionnaires à travers l'utilisation d'outils économétriques (méthodes de panel, régression logistique, approche des variables instrumentales, équations structurelles, analyse de variances, ...). Cette orientation majeure trouve d'ailleurs un prolongement dans les travaux visant à discuter des méthodes quantitatives par exemple en économie spatiale. Dans la deuxième approche, les méthodes sont qualitatives. L'appui sur un design qualitatif permet notamment d'appréhender les phénomènes dans leur contexte d'apparition, en utilisant différentes sources de données (entretiens semi-directifs, données secondaires, observations non participantes ou participantes, expérimentations de prototypes organisationnels, ...) et mobilisant des traitements et des méthodes d'analyse diverses (de contenu thématique, analyse sémiotique, historique, ...). La plupart des recherches conduites combinent les approches qualitatives et quantitatives. Au-delà, quel que soit le design qualitatif ou quantitatif retenu, les démarches d'exploration ou de test constituent deux voies de la recherche empruntées tant par les gestionnaires que par les économistes. Les expertises méthodologiques maîtrisées par les enseignants-chercheurs (EC) du RITM sont ainsi larges et solides.

Deux éléments permettent d'illustrer que ces approches constituent une base méthodologique bien réelle et explicite du laboratoire : (1) le nombre relativement élevé de travaux co-signés et de contrats obtenus (impossible de travailler ensemble sur des projets et de monter des appels d'offre sans socle méthodologique commun), et (2) la capacité du laboratoire à recruter sans difficulté de bons EC sur les thématiques développées en son sein (preuve que la communauté académique identifie clairement ce qui se fait concrètement à l'Université Paris-Sud).

Il existe également une cohérence inter-disciplinaire en économie-gestion sur laquelle nous nous permettons d'insister. Cette cohérence rejoint un point clé du rapport de visite : « *Il est raisonnable également de maintenir des recherches disciplinaires lorsque les méthodologies et les entrées théoriques propres à chaque discipline sont spécifiques ou permettent une valorisation scientifique plus forte seule que combinée (difficile reconnaissance de l'interdisciplinarité)* ». En effet, le laboratoire ne cherche pas forcément à réaliser un travail interdisciplinaire passant par la production

de travaux communs entre gestionnaires et économistes du centre. Bien entendu, ces travaux en collaboration sont encouragés et le seront plus encore maintenant que la fusion est réalisée. Mais, l'essentiel du dialogue entre disciplines passe par la concentration des efforts de recherche sur des thématiques très restreintes, ce qui permet aux économistes et aux gestionnaires de partager des éclairages différents des mêmes questions ou des mêmes objets, et par là même d'enrichir leurs travaux respectifs dans leurs champs disciplinaires. L'animation du laboratoire à travers des [séminaires communs](#) entre économistes et gestionnaires motive et facilite cette cohérence et cette complémentarité inter-disciplinaire. C'est également le cas des appels à projets mêlant des gestionnaires, des économistes et d'autres disciplines. Deux exemples récents l'illustrent : (1) le projet CBOD (Design Organisationnel Basé sur le Cloud) financé par l'ANR et (2) le projet PAIP (Pour une Approche Inter-disciplinaire de la Privacy) financé par l'Idex Paris-Saclay et le CNRS. Au-delà, les EC en économie ou en gestion de Paris Sud ne se « découvrent pas » : le contrat précédent a montré que des économistes ont participé aux colloques ou aux numéros spéciaux pilotés par les gestionnaires et réciproquement.

*- Concernant la politique d'accompagnement à la production scientifique et à la valorisation internationale des recherches*

La nouvelle équipe de direction a pour rôle, en interaction avec le Conseil de laboratoire, de mettre en œuvre une politique ambitieuse d'incitation à la production scientifique et de valorisation internationale des recherches. Cependant, cette mise en œuvre est compliquée par la faiblesse de notre dotation budgétaire. De l'avis même des experts, « *le budget récurrent de l'unité est faible et est fortement dépendant des ressources issues de programmes de recherche et de la capacité de ses membres à lever des fonds* ». Concrètement, le budget récurrent du RITM pour l'année 2013-2014 est de 26 000 euros, soit la simple somme des budgets des deux laboratoires. En déduisant les frais de fonctionnement du laboratoire, le montant disponible pour financer une politique d'accompagnement ambitieuse devient très faible. Or, le laboratoire comprend 51 EC et 21 doctorants. Ces derniers, au même titre que les EC, sont fortement incités à présenter leurs travaux dans des colloques et des conférences et ils n'ont souvent pas de financements propres.

Outre la faiblesse de la dotation récurrente, il faut rappeler, comme le note le rapport, « *l'absence de personnel administratif sur le contrat* », problème auquel il a été remédié uniquement en septembre 2013 par l'affectation d'un poste de Biatoss à l'unité fusionnée RITM. En outre, l'espace est très contraint et les bureaux partagés, à parfois plus de deux collègues. Malgré ce manque historique et crucial de moyens, notre unité compte de nombreuses publications de rang A dans la liste AERES des revues à comité de lecture en Economie-Gestion. D'ailleurs, ce point est explicite dans le rapport du comité de visite. Par exemple, concernant l'ex-ADIS, « *le positionnement à l'international et vers un haut niveau de publications est manifeste et se renforce avec les recrutements récents* ».

*- Concernant le potentiel d'encadrement des doctorants (HDR) reposant principalement sur les Professeurs, avec de nombreux départs sur la période.*

De l'avis même du comité « *les recrutements récents compensent plus que largement les départs (pour les départs en retraite) et le dynamisme des nouveaux arrivants sur mutation apporte un potentiel élevé* ». Comme l'indiquent les tableaux du rapport du comité de visite, au 30 juin 2013, les deux centres comptaient 47 enseignants-chercheurs titulaires et assimilés contre 51 aujourd'hui. En outre, l'attractivité du centre ne résulte pas d'entrées via l'agrégation (une entrée depuis 2009), mais bien de mutations comme le précise le rapport de visite. Ces mutations récentes démontrent l'attractivité de notre unité et sa cohérence, et la renforcent. En revanche, conscient que le potentiel d'encadrement repose principalement sur les Professeurs, le laboratoire se doit d'encourager et

d'inciter les Maîtres de conférences à préparer l'HDR. Notons d'ailleurs qu'une MCF de l'ADIS et trois MCF du PESOR ont soutenu leur HDR au cours du dernier contrat, témoignant ainsi d'une volonté d'accroître le potentiel d'encadrement à l'aune de la construction de l'Université Paris Saclay. Une réflexion pour améliorer encore ce point sera menée prochainement par le Conseil de laboratoire.

- *Concernant la répartition des responsabilités administratives entre économistes et gestionnaires.*

Les membres du RITM sont très impliqués dans la vie de notre institution, que ce soit au niveau de l'Université ou de la Faculté Jean Monnet. Nous pouvons en effet rappeler que les gestionnaires comptent trois Vice-Présidents, un directeur d'IUT, et notamment une directrice d'ED qui a été membre du Conseil Scientifique (CS) de l'Université durant le précédent quinquennal. Cependant, la répartition des responsabilités administratives apparaît déséquilibrée en partie parce que le dossier d'évaluation de l'ADIS mentionne uniquement les responsabilités scientifiques liées à la recherche. Or, les économistes s'investissent aussi dans la vie administrative de l'Université et de la Faculté. L'équipe des économistes compte un Vice-Président des relations internationales et une élue au Conseil d'Administration (CA) de l'Université Paris-Sud. En outre, au même titre que les gestionnaires, les économistes s'impliquent dans les responsabilités administratives locales de la Faculté Jean Monnet : responsabilités de Master et de Licences, Vice-doyenne chargée de la pédagogie, direction de la Formation Continue, présidence de section, forte représentation dans les CS et CA locaux, ...

Du côté recherche, la répartition des responsabilités scientifiques est conforme à l'équilibre des disciplines, le Conseil de laboratoire compte par exemple 4 gestionnaires et 3 économistes. En outre, les économistes et gestionnaires se partagent de manière équitable les tâches d'animation de la recherche, en étant investis dans les responsabilités d'axes et de séminaires (voir le point suivant).

- *Des modalités d'animation du laboratoire encore imprécises, notamment en ce qui concerne les séminaires.*

L'animation actuelle du RITM reflète ce qui se faisait au sein des laboratoires ADIS et PESOR. Nous avons déjà mentionné le nombre relativement élevé d'articles co-signés par les membres et les projets de recherche communs soumis et obtenus. Répondre à ces projets demande un socle méthodologique commun, des thématiques communes mais aussi de la coordination et des réunions. En cela, le point du rapport de visite mentionnant pour l'ex-ADIS que « *l'organisation et la vie de l'unité ne semblent pas structurées par une vie collective de base (réunions, séminaires) ...* » est erroné. En effet, sur la période quinquennale, [16 séminaires](#) par an ont été organisés en moyenne, avec un tiers de présentateurs internes. Cela montre l'implication des membres et la connaissance mutuelle de ce qui se faisait dans le centre. En outre, comme le mentionne explicitement le dossier d'évaluation remis à l'AERES, depuis l'année dernière, un séminaire commun a été créé avec un autre acteur clé de l'Université Paris Saclay, l'ENS Cachan. Il se déroule environ deux fois par mois, en alternance sur les sites de Sceaux et de Cachan. C'est une première pierre d'un travail collaboratif avec nos partenaires de Saclay.

En termes d'animation de la recherche, les professeurs invités et les post-doctorants ont donné lieu à des synergies. Le dossier d'évaluation de l'ADIS ne les mentionne pas explicitement. Or, nous pouvons souligner ici les co-publications de Miren Lafourcade avec Benoit Schmutz (post-doc 12 mois, 2011-12) ou Jacques Thisse (professeur invité – février 2010) et ses travaux en cours avec Gilles Durantou (professeur invité - mai 2012). Un numéro spécial de revue a été édité par Alain Rallet et Fabrice Rochelandet avec Alessandro Acquisti (professeur invité – mars 2011). Mais nous pouvons aussi mentionner les nombreuses collaborations et co-publications de Jean-Michel Glachant et Yannick Perez avec Marcelo Saguan (post-doc 12 mois, 2008-09), Céline Hiroux (post-

doc 12 mois, 2008-2009) et Ute Dubois (post-doc 24 mois, 2008-2010). Un post-doc (Serge Pajak – 2011-12) a été recruté comme MCF à l’IUT de Sceaux, à la suite d’un contrat de post-doc financé par l’ANR ESPRI. Il collabore aussi étroitement avec les autres membres du centre (travaux co-signés notamment). Nous retrouvons le même type de collaborations du côté de l’ex-PESOR : un ouvrage co-dirigé par Cheryl McWatters (professeur invitée - 2009-10) et Henri Zimnovitch ; un article de recherche en partenariat avec Talya Bauer (professeur invitée - 2009-10) pour Serge Perrot ; des travaux de recherche publiés avec Anne-Laure Saives (professeur invitée - 2011-12) pour Denis Chabault, Elodie Loubresse et Bertrand Sergot.

Les modalités d'animation du RITM sont aujourd’hui pilotées par le Conseil du laboratoire (cf. *supra*), et menées au sein de chaque axe. Comme le précise le rapport de visite, « *chaque axe du projet regroupe des économistes et des gestionnaires de manière équilibrée* ». Chaque responsable d'axe est chargé d'animer la recherche en incitant les membres à collaborer et à répondre conjointement à des appels d'offres externes et internes. En effet, le Conseil réfléchit à la possibilité d’allouer une partie du budget pour des appels à projets internes et soutenir ainsi une recherche innovante et de qualité. L'animation du laboratoire se fait également à travers la création depuis septembre 2013 de séminaires d’axe, accueillant sans distinction gestionnaires et économistes. Ces séminaires favorisent la cohérence interdisciplinaire et les discussions thématiques en offrant un espace de discussion et des éclairages disciplinaires croisés. Le premier séminaire, co-dirigé par un gestionnaire, Ahmed Bounfour, et un économiste, Serge Pajak, porte sur les thématiques de l'axe Réseaux et Innovation. Le second porte sur les thématiques de l'axe Territoires et Mondialisation et est aussi co-dirigé par un gestionnaire, Bertrand Sergot, et un économiste, José de Sousa. Pour information, du 1<sup>er</sup> septembre 2013 au 24 janvier 2014, 14 séminaires ont été organisés, mêlant les économistes et les gestionnaires, et des présentateurs internes et externes.

- *la politique de formation doctorale à préciser au sein de l’École Doctorale : durée des thèses, séminaires, candidatures aux allocations, suivi des thèses (comités de thèse)...*

La politique de l’Ecole Doctorale 263 dans laquelle sont inscrits les doctorants du RITM est très claire en matière de durée des thèses, de processus de recrutement pour les contrats doctoraux, et de suivi des thèses (cf. bilan de l’ED263 déposé sur Pelican pour l’évaluation). Les équipes constitutives de l’ED, dont le PESOR et l’ADIS, ont toujours décliné dans les équipes d’accueil la politique relative aux doctorants ; politique élaborée au sein du conseil de l’ED. Le règlement intérieur, adopté lors de l’AG du RITM, renforce clairement les éléments clés de cette politique de formation doctorale. Ainsi, le rattachement des doctorants au RITM est décidé par le Conseil du laboratoire, qui émet un avis motivé. Il discute et présente les candidatures aux contrats doctoraux ou aux autres sources de financement dédiées au doctorat. Le rattachement implique aussi la signature et le respect de la charte du doctorant de l’Université Paris-Sud. Une attention particulière est apportée aux conditions de financement de la thèse, au suivi du doctorat et à l’adéquation du projet avec les objectifs scientifiques de l’unité. Cela se fait conformément à la politique de l’Ecole Doctorale à laquelle le laboratoire est rattaché et c’est dans cet esprit que le projet de la future ED SHS de l’Université Paris Saclay est construit. A titre d’exemple, la nouvelle Ecole Doctorale mentionne explicitement la mise en place d’un comité de thèse.

La politique en vigueur concernant la durée des thèses est d’inciter les doctorants à soutenir en 3 ans. L’École Doctorale soutient explicitement cette politique en restreignant les possibilités de dérogation après 3 ans de thèse. Par conséquent, lors du précédent contrat quinquennal, Un effort particulier d'accueil et de suivi des doctorants a été mis en œuvre et récompensé par un résultat majeur pour des unités de relative petite taille : 40 thèses soutenues !

En termes de séminaires, une demi-journée des doctorants du RITM s’est déroulée le 21 janvier 2014. Au cours de cette rencontre, les doctorants ont présenté l’avancée de leur thèse devant les

autres doctorants. Le PESOR avait institué une journée des doctorants et ce dispositif est maintenu au RITM : la prochaine journée, prévue courant février 2014, sera consacrée à la présentation des travaux des doctorants devant l'ensemble des enseignants-chercheurs.

- *Pas de master spécifiquement orienté vers la recherche.*

Les Masters actuels sont des Masters indifférenciés (Pro/Recherche). C'est une tendance générale encouragée par le Ministère et appliquée à l'Université Paris Sud. Cependant, sur le précédent contrat, la mention sciences du management a constitué un vivier de doctorants, à travers l'ensemble de ses M2 dont l'un, habilité en Pro et Recherche, délivre une formation solide à la recherche (plus de 50h de méthodologie). C'est le cas également du M2 « Industries de Réseau et Économie Numérique » qui comporte spécifiquement un parcours recherche.

La création de l'Université Paris Saclay, au 1<sup>er</sup> janvier 2015, offre des perspectives prometteuses et nouvelles en termes de recrutement de doctorants et de formations de niveau Master dédiées à la recherche. Un exemple concret est le travail réalisé depuis maintenant 4 ans pour la création d'un Master recherche en économie. Une lettre d'intention a été déposée auprès de la Fondation de Coopération Scientifique Campus Paris-Saclay, et la maquette de cette mention de Master est d'ores-et-déjà bouclée. Ce master mentionné dans le dossier d'évaluation est opéré conjointement par l'Ecole Polytechnique, HEC, l'ENSAE, l'ENS Cachan et l'Université Paris-Sud. Il a pour ambition de former les étudiants à la recherche en économie et de rivaliser avec des programmes de doctorat prestigieux comme ceux offerts, par exemple, à la London School of Economics. Il a en effet une dimension internationale (cours dispensés en anglais, recrutement ouvert aux étrangers, ...) et débouche sur des spécialités visibles dans ce champ : Finance, Marchés et organisation, Economie publique, Statistique/Econométrie, Economie internationale/Economie géographique. Précisons également que la création d'une bi-licence « Economie et Mathématiques » sélective vise à créer un vivier d'étudiants de Paris-Sud susceptibles d'alimenter ce Master. Par ailleurs, dans le cadre de l'Université Paris Saclay, les mentions de Management Stratégique, de Finance et d'Innovation, entreprise, société avec les partenaires ci-dessus mentionnés constitueront aussi un vivier de recrutement pour les doctorants du RITM.

Les « parcours recherche » des futures mentions, en gestion comme en économie, renforceront l'attractivité du RITM. La création d'un parcours de formations très complet offert aux futurs doctorants du pôle Eco-Gestion de la future ED SHS y contribue également.