



**HAL**  
open science

## Pilotage économique et social des organisations

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. Pilotage économique et social des organisations. 2009, Université Paris-Sud. hceres-02032886

**HAL Id: hceres-02032886**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02032886v1>**

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 d'évaluation

Unité de recherche :

PESOR

de l'Université Paris 11



Mars 2009



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

Section des Unités de recherche

# Rapport d'évaluation

Unité de recherche :

PESOR

de l'Université Paris 11



Le Président  
de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des unités  
de recherche

Le Directeur

Pierre Glorieux

mars 2009



# Rapport d'évaluation

## L'Unité de recherche :

Nom de l'unité : Pilotage Economique et Social des Organisations (PESOR)

Label demandé : EA

N° si renouvellement : EA 3546

Nom du directeur : Mme Sandra CHARREIRE-PETIT

## Université ou école principale :

Université Paris 11

## Autres établissements et organismes de rattachement :

## Date(s) de la visite :

18 novembre 2008



# Membres du comité d'évaluation

## Président :

M Alain Charles MARTINET, Université de Lyon 3

## Experts :

M. Alain BRIOLE, Université de Montpellier 3,

M. Vianney DEQUIEDT, Université de Clermont Ferrand,

M. Bernard FRANCK, Université de Caen

Mme Yvonne GIORDANO, Université de Nice Sophia-Antipolis

M. Bernard GRAND, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille 3

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

M. Jean-Louis MOULINS, CNU

# Observateurs

## Délégué scientifique de l'AERES :

M. Patrick ROUSSEAU

## Représentant de l'université ou école, établissement principal :

M. Jérôme FROMAGEAU, Doyen Faculté Jean-Monnet



# Rapport d'évaluation

## 1 • Présentation succincte de l'unité

Au 18/11/08, le PESOR fédère les enseignants-chercheurs gestionnaires de Paris 11 et se compose de :

- 6 PR (1 PREX, 2PR1, 3PR2)
- 19 MC (+ 1 recrutement possible)
- A noter qu'un PR1 part en retraite et qu'un poste est mis au concours d'agrégation externe (à pourvoir en septembre 2009).
- 12 doctorants dont 5 ATER, 1 AM et 1 CIFRE (9 thèses sont dirigées par 4 PR du laboratoire, les 3 autres par des extérieurs)

(les dates de 1<sup>ère</sup> inscription sont :

|       |              |
|-------|--------------|
| 6 ans | 1 doctorant  |
| 5 ans | 1 doctorant  |
| 4 ans | 4 doctorants |
| 3 ans | 3 doctorants |
| 2 ans | 2 doctorants |
| 1 an  | 1 doctorant  |

- 5 thèses ont été soutenues sur les 4 dernières années (durée maximum = 5ans ; minimum = 3 ans). Toutes ont débouché sur la qualification CNU.
- On note aussi l'absence totale de personnel IATOS.
- Le nombre de publiants est de 5. Toutes publications confondues, la concentration reste forte (≈ 10 EC).

## 2 • Déroulement de l'évaluation

L'évaluation a respecté strictement le protocole AERES sur la journée du 18/11 : huis clos du comité, présentation et discussions des axes de recherche, audition de doctorants, audition du VP recherche de l'Université, huis clos du comité pour 1<sup>ère</sup> synthèse.

Le comité a été accueilli dans de très bonnes conditions et a pu obtenir réponse à l'ensemble de ses questions. Il a bénéficié des éclairages du doyen de la Faculté Jean-Monnet et de ceux d'un des membres de l'unité, par ailleurs VP de l'Université Paris 11, sur l'histoire et la politique générale de ces deux entités. L'audition du VP recherche a confirmé le choix « généraliste » de l'Université, son souhait d'un pôle SHS et son engagement à traiter le problème IATOS dès que possible.

Cinq doctorants ont indiqué les points positifs et les difficultés rencontrées : bon accueil, contacts aisés avec les EC, conditions matérielles satisfaisantes (1 bureau paysager, 4 ordinateurs, bases de données), aide logicielle, 2 journées doctorants. Les problèmes touchent au financement pour près de la moitié ainsi qu'à l'accès au terrain.

L'ensemble s'est déroulé dans un excellent climat, marqué par l'écoute, la rigueur, la fluidité et la convivialité.



### 3 • Analyse globale de l'unité, de son évolution et de son positionnement local, régional et européen

Il s'agit donc d'une petite unité (20 EC), au demeurant comparable en valeur absolue à un bon nombre d'unités de gestion offrant un bon taux d'encadrement des doctorants (6 PR pour 12 doctorants), ayant produit un flux limité de docteurs (5 en 4 ans). La politique d'inscription en thèse est de privilégier la qualité et la probabilité de bonne fin de la thèse. D'ailleurs, un seul diplômé du master recherche s'est inscrit en thèse et 9 n'ont pas été autorisés à se réinscrire.

Sur la période à venir, le flux annuel de docteurs devrait augmenter sensiblement (3 ou 4) ; A politique constante, il devrait rester limité par l'absence de HDR chez les MC.

La disproportion entre le nombre d'étudiants recrutés en master recherche (18) et le nombre d'inscrits en thèse est très importante ; l'effort en matière de financement des thèses et l'attractivité du laboratoire sur des thèmes de recherche ciblés devraient l'améliorer.

Le bilan se monte à 123 publications (tous supports confondus) dont 34 ACL (5 nouvellement acceptées, 4 en évaluation). Elles émanent surtout d'une dizaine d'EC dont 5 sont publiants. Les dix autres font état de publications nettement plus irrégulières.

L'absence totale de personnel IATOS et la forte implication de la plupart des EC dans l'administration des filières pédagogiques pèsent, à n'en pas douter, sur ce flux de publications. On peut aussi craindre que les lourdes responsabilités reposant sur 3 professeurs, dont deux ont contribué fortement aux publications de l'unité, rendent difficile le maintien de leur production scientifique.

### 4 • Analyse équipe par équipe et par projet

Après dix années d'existence, l'unité aborde cette nouvelle période avec un axe élargi et réaffirmé : « Management des connaissances et innovation » et un axe « Systèmes d'information et management des risques » que l'on peut considérer en restructuration, d'autant que le professeur qui l'a animé et a dirigé un ouvrage de recherche qui en constitue le point d'orgue, est maintenant émérite.

En réalité, le premier axe, enrichi par les recrutements de 3 professeurs et de plusieurs MC, constitue désormais le programme unique du laboratoire. C'est d'ailleurs souhaitable et judicieux car il est particulièrement en accord avec le projet de l'Université. De plus, la transdisciplinarité nécessaire à ces objets de recherche est rendue possible par les compétences des EC (stratégie, organisation, GRH, SI, finance...), ensuite la synergie est possible avec les juristes au sein de la Faculté comme de l'école doctorale.

Le contexte local offre un potentiel exceptionnel pour le développement de ce programme. Cette redéfinition et ce recentrage du programme de recherche de l'unité sur cette thématique large devraient pouvoir se traduire par une originalité et un positionnement à affirmer d'un point de vue épistémologique, méthodologique ou conceptuel. Un positionnement plus clair pourrait accroître la lisibilité du PESOR, affiner sa complémentarité avec ADIS sur le champ de l'économie et de la gestion de l'innovation, attirer des profils adéquats pour de futurs recrutements d'EC et de doctorants financés, intensifier le rayonnement national et international et légitimer davantage l'unité au sein de l'Université et d'un territoire particulièrement dense en recherche. Les projets de restructuration sur le plateau du champ économie-gestion-finance privilégient le quantitatif mais offrent aussi une place pour l'économie, le droit et le management de l'innovation et de la connaissance.



Le développement de la Chaire, actuellement en phase de lancement, tout en bénéficiant naturellement à l'ensemble de l'Université, devrait cultiver les synergies avec le PESOR s'agissant des ressources, des voies et moyens du rayonnement et des EC impliqués sur les deux fronts.

Le laboratoire se dit désireux d'inciter ses membres à la publication d'ACL et de renforcer les projets collaboratifs. Un contrat ANR est en cours, un autre sera demandé. Ils devraient participer à la concrétisation du repositionnement.

## 5 • Analyse de la vie de l'unité

L'effectif limité, des locaux fonctionnels et agréables, une surface allouée (150m<sup>2</sup>) suffisante et sa répartition en deux salles et deux bureaux, un conseil de laboratoire ramassé et compétent semblent façonner un fonctionnement organique et favoriser les échanges au sein de l'unité. Les doctorants bénéficient ainsi d'un « compagnonnage » efficace à leurs yeux.

Deux réunions de présentation des travaux de thèse, avec discutants désignés sont organisées chaque année à la satisfaction des doctorants.

S'ajoute le séminaire mensuel du PESOR qui semble assez suivi.

Le budget reste limité (30K€ environ). S'il apparaît suffisant pour financer surtout les missions et inscriptions à des colloques, il participe vraisemblablement de l'auto-limitation des activités provoquée par les charges pédagogiques et administratives qui pèsent sur les EC les plus actifs et, d'une façon intenable à terme, par l'absence de personnel IATOS.

Dans cette économie générale, l'unité peut accroître sensiblement ses publications, le nombre de thèses soutenues et son rayonnement. Mais des objectifs plus ambitieux ne peuvent être atteints qu'à la condition de desserrer ces fortes contraintes. L'activité contractuelle peut le faire s'agissant du budget. L'Université doit le faire en ce qui concerne le personnel IATOS.

Comme suggéré plus haut, l'affinement du positionnement devrait rendre plus efficaces des actions de promotions communes avec ADIS afin de renforcer le pôle SHS.

## 6 • Conclusions

Au total, les points saillants sont les suivants :

### ▪ Points forts et atouts

- Appartenance à une université très orientée recherche et à une faculté offrant des complémentarités pertinentes
- Contexte territorial très riche et en structuration
- Locaux de qualité
- Effectif limité pouvant servir un programme de recherche centré et long
- Potentiel de recherche « sur place » (objets de recherche, partenaires...)
- Forte implication du directeur de l'unité (en même temps directeur de l'ED)
- Motivation de certains MC
- Doctorants bien encadrés
- Fonctionnement organique et fluide
- Bonne articulation avec les filières LMD





- Complémentarité possible avec la Chaire
- Contrats ANR
- Recentrage des thèmes de recherche

▪ **Contraintes et points à améliorer**

- Appartenance à une faculté sous encadrée
- Forte implication pédagogique des EC
- Nombre de publiants
- Nombre et supports des publications
- Pyramide des âges des PR
- Trop forte activité administrative de certains EC tant en matière pédagogique que de recherche
- Absence de tout personnel IATOS (support administratif et ingénierique)

▪ **Recommandations :**

- Complémentarité avec ADIS 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
- HDR à stimuler
- Financement des thèses à étendre (AM, CIFRE...)

En conclusion, l'unité dans son environnement présente un potentiel de développement intéressant et très significativement supérieur à la production scientifique des années écoulées. Il s'agit de concrétiser ce potentiel en différenciant plus nettement le programme de recherche et en s'attachant à relâcher les contraintes mentionnées plus haut.

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



Le Président de l'Université Paris-Sud 11

à

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

Orsay, le 10 avril 2009.

N/Réf. : 121/09/GCo/LM/LS

Objet : Rapport d'évaluation d'unité de recherche  
N° S2100012436

Monsieur le Directeur,

Vous m'avez transmis le huit avril dernier, le rapport d'évaluation de l'unité de recherche « Pilotage Économique et Social des ORganisations » - PESOR – EA 3546, 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.

En particulier, l'université consciente du déficit en personnel technique et administratif de cette unité fera tout son possible pour remédier au plus vite à cette situation.

Vous trouverez en annexe les éléments de réponse de madame Sandra CHARREIRE-PETIT, Directrice de l'unité de recherche.

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

Guy COURRAZE  
Président

Pour le Président empêché  
La Vice-Présidente



P.J. : Commentaires de Mme CHARREIRE-PETIT

## Réponse du PESOR (EA 3546) à l'AERES

Nous souhaitons remercier le comité de visite pour le rapport d'évaluation positif et constructif qui nous a été transmis le 2 avril 2009. Il constituera indéniablement un repère utile pour la conduite stratégique du laboratoire dans les années à venir. Les conseils donnés lors de la visite et les éléments de conclusion dans le rapport doivent nous permettre de développer plus encore un programme scientifique articulé autour du management de l'innovation et des connaissances. La tonalité générale du rapport est positive et encourageante pour l'équipe et son conseil de laboratoire. En outre, il demande à l'Université Paris Sud 11 de nous soutenir sans équivoque, notamment dans l'octroi de moyens administratifs, inexistant à ce jour, ce qui pénalise fortement notre développement.

Nous souscrivons pleinement à l'analyse proposée par le comité. Par conséquent, plus qu'une réponse *stricto sensu*, nous souhaitons plutôt apporter ici un éclairage complémentaire sur l'évolution de notre unité dans son environnement institutionnel depuis la visite du comité le 18 novembre 2008.

### ✓ Une inscription forte du PESOR dans plan campus

L'objectif est clairement, comme le relève le rapport, de promouvoir un pôle SHS fort au sein de l'Université Paris Sud 11, acteur majeur du futur plan campus plateau de Saclay. L'inscription matérielle et intellectuelle du PESOR dans ce grand projet s'est précisée depuis la visite de l'AERES en novembre dernier. Au plan interne à Paris 11, le phasage des opérations s'est traduit par des décisions précises : présence physique sur le plateau de Saclay en 2013 pour les activités de recherche et, ensuite (horizon 2017) pour les activités d'enseignement. Au plan institutionnel, des échanges formels et informels se nouent entre les différents acteurs du futur plan campus ayant des activités de recherche en gestion (HEC, l'X...) et un projet pour arrimer les laboratoires de gestion dans un pôle d'excellence en sciences humaines et sociales à l'échelle du plan campus est en cours d'élaboration. Le PESOR y participe activement.

A l'avenir, le management des activités de recherche en gestion sera très sensiblement différent de celui que nous connaissons aujourd'hui, comme équipe d'une composante excentrée (Sceaux).

### ✓ Un positionnement thématique « Innovation et Management des Connaissances »

Nous nous inscrivons clairement sur le thème de l'innovation qui est l'un des trois grands axes de recherche retenus par l'Université de Paris Sud 11. Comme le souligne le rapport, sur ce plan, nous avons des compétences complémentaires de celles de nos collègues de l'ADIS



(unité d'économie) et nous étudions comment mieux mettre en valeur ces complémentarités et comment créer des synergies entre nos équipes. Plusieurs pistes sont à l'étude (séminaires communs, réponse commune à des appels à projets, encadrement de thèses sur des thématiques proches....).

Nous affirmer davantage dans cette thématique par un flux de publications de bon niveau impliquant un plus grand nombre d'EC publiants requiert que nous parvenions, avec l'aide de l'Université, à desserrer la contrainte qui pèse sur les EC du PESOR (charges lourdes liées à l'absence de support administratif d'une part, et au sous encadrement pédagogique, d'autre part). En effet, comme le souligne le rapport, la charge des EC est « *intenable à terme, par l'absence de personnel IATOS* ».

✓ **Une stratégie de recrutement pour renforcer la publication sur l'axe de différenciation retenu**

Comme le souligne le rapport, les recrutements auxquels nous allons procéder intégreront le potentiel de publication et les synergies possibles avec le positionnement scientifique du PESOR. Les 3 départs à la retraite (2 MCF, 1 PR) de l'année 2008 ont également pesé sur l'équipe. 3 MCF sont attendus dès septembre 2009 ainsi que 2 PR par le concours externe, ce qui devrait se traduire par une répartition des charges plus optimale.

Comme le souligne le rapport, nous nous attachons à encourager les HDR des MCF de l'équipe afin de déployer notamment davantage nos forces dans le master recherche qui constitue l'un des viviers de l'unité.

Enfin, dès que la contrainte administrative sera desserrée, nous nous attacherons à développer notre réseau à l'international par le biais des post doc et des PR invités notamment.

Sandra CHARREIRE PETIT  
Directrice du PESOR (EA3546)