

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Entités de recherche

Évaluation du HCERES sur l'unité :

Laboratoire d'Économie et de Management Nantes

Atlantique

LEMNA

sous tutelle des

établissements et organismes :

Université de Nantes

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

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 : Laboratoire d'Économie et de Management Nantes Atlantique

Acronyme de l'unité : LEMNA

Label demandé : EA

N° actuel : 4272

Nom du directeur
(2015-2016) : M. Thomas VALLEE

Nom du porteur de projet
(2017-2021) : M. Thomas VALLEE

Membres du comité d'experts

Président : M. Pierre-Xavier MESCHI, Aix-Marseille Université

Experts : M^{me} Véronique MALLERET, École des Hautes Études Commerciales de Paris (HEC)

M^{me} Sophie MORIN-DELERM, Université Paris Sud

M. Francis SALERNO, Université de Lille (représentant du CNU)

M. Patrick VILLIEU, Université d'Orléans

Déléguée scientifique représentante du HCERES :

M^{me} Stéphanie CHATELAIN-PONROY

Représentants des établissements et organismes tutelles de l'unité :

M. Nicolas ANTHEAUME, Institut d'Économie et de Management de Nantes -
Institut d'Administration des Entreprises (IEMN-IAE)

M. Frédéric BENHAMOU, Université de Nantes

Directeur de l'École Doctorale :

M. Jean-Christophe BARBATO, ED n° 501, « Droit, Économie, Gestion,
Environnement, Société et Territoires », DEGEST

1 • Introduction

Historique et localisation géographique de l'unité

Le Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes Atlantique (équipe d'accueil LEMNA) est une unité de recherche issue de la fusion en 2008 de deux équipes d'accueil de l'Université de Nantes, le Laboratoire d'Économie de Nantes et le Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique. En juin 2015, cette unité de recherche présente un profil généraliste en économie et management et rassemble 83 enseignants-chercheurs (auxquels il faut ajouter 6 chargés de mission) issus de plusieurs disciplines (50 en sciences de gestion, 28 en sciences économiques, 2 en sociologie, 2 en sciences de l'information et de la communication, 1 en littérature et langues étrangères) travaillant dans trois établissements d'enseignement supérieur et de recherche : Université de Nantes, École Nationale Supérieure des Mines de Nantes et École Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation Nantes Atlantique.

Le LEMNA est structuré autour de trois thèmes de recherche : Entreprise, Travail et Société (ETS) ; Finance, Environnement, Mer (FEM) ; Organisation, Information, Performance (OIP). Chacun de ces thèmes est divisé en sous-thèmes et rassemble des groupes de recherche spécifiques. Cette structure en trois thèmes est cohérente avec l'histoire de l'unité de recherche et sa volonté de créer une répartition équilibrée entre les différents groupes. Elle souligne également ses champs d'excellence en recherche (notamment l'économie maritime, l'économie financière et bancaire, la logistique/recherche opérationnelle et le management des systèmes d'information). Au-delà de cette structure, le LEMNA revendique un ancrage pluridisciplinaire et multi-institutionnel avec la recherche d'une forte intégration entre l'économie et la gestion, même si les frontières disciplinaires se maintiennent dans certaines activités (notamment les séminaires de recherche). Cette vocation pluridisciplinaire s'appuie sur l'association du LEMNA et de certains de ses enseignants-chercheurs à deux fédérations de recherche du CNRS : Travail et Évaluation des Politiques Publiques (TEPP) et l'Institut Universitaire Mer et Littoral (IUML).

En raison de sa dimension multi-institutionnelle, les groupes de recherche du LEMNA sont dispersés géographiquement mais la direction de l'unité de recherche est localisée au sein de l'Institut d'Économie et de Management de Nantes - Institut d'Administration des Entreprises (IEMN-IAE).

Équipe de direction

Le LEMNA est dirigé par M. Thomas VALLEE, assisté de deux directeurs adjoints, un pour les sciences économiques (M. Patrice GUILLOTREAU) et un pour les sciences de gestion (M^{me} Claire GAUZENTE). Chaque thème de recherche est piloté par un responsable : M. Benoît JOURNE pour le thème « Entreprise, Travail et Société » (ETS), M. Olivier DARNE pour le thème « Finance, Environnement, Mer » (FEM) et M. Frantz ROWE pour le thème « Organisation, Information, Performance » (OIP). Au total, l'équipe de direction élargie comprend donc 6 membres (le conseil du LEMNA comprenant au total 16 membres).

Nomenclature HCERES

SHS1_2 : Finance, management

SHS1_1 : Économie

Domaine d'activité

L'unité se positionne sur plusieurs domaines et sous-thèmes de recherche :

- 1- sociologie des organisations, management du travail, comportements de consommation, politiques publiques de santé et de qualité de vie au travail, innovation collaborative, entrepreneuriat, gestion des ressources humaines, économie solidaire, management des entreprises familiales et management des industries à risque, notamment dans le nucléaire (domaines et sous-thèmes présents au sein du thème ETS) ;
- 2- économie financière, économie de l'environnement et économie maritime (domaines et sous-thèmes présents au sein du thème FEM) ;
- 3- théorie des organisations, contrôle de gestion, logistique et management des systèmes d'information (domaines et sous-thèmes présents au sein du thème OIP).

Effectifs de l'unité

Composition de l'unité	Nombre au 30/06/2015	Nombre au 01/01/2017
N1 : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	77	77
N2 : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés		
N3 : Autres personnels titulaires (appui à la recherche et/ou n'ayant pas d'obligation de recherche)		
N4 : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	6	
N5 : Autres chercheurs (DREM, post-doctorants, etc.)		
N6 : Autres personnels contractuels (appui à la recherche et/ou n'ayant pas d'obligation de recherche)	6	
N7 : Doctorants	94	
TOTAL N1 à N7	183	
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	32	

Bilan de l'unité	Période du 01/01/2010 au 30/06/2015
Thèses soutenues	40
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité	2
Nombre d'HDR soutenues	14

2 • Appréciation sur l'unité

Introduction

Avec 83 enseignants-chercheurs (auxquels il faut ajouter six chargés de mission présents dans le thème FEM) en juin 2015, le LEMNA est la plus grosse unité de recherche universitaire en sciences économiques et en sciences de gestion de Nantes et de sa région. Les principales problématiques de l'unité de recherche se regroupent autour de trois thèmes qui structurent des groupes pluridisciplinaires (sciences de gestion, sciences économiques, sociologie, sciences de l'information et de la communication et littérature et langues étrangères), avec une majorité d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion, et multi-institutionnelles (Université de Nantes, École Nationale Supérieure des Mines de Nantes et École Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation Nantes Atlantique). Ces trois thèmes, Entreprise, Travail et Société (ETS), Finance, Environnement, Mer (FEM) et Organisation, Information, Performance (OIP), dépassent la structuration traditionnelle selon les « grandes » disciplines des sciences économiques et des sciences de gestion et visent à articuler de manière pertinente et transversale des logiques de recherche disciplinaire, sectorielle et institutionnelle. Cette structuration est convaincante en regard d'un des objectifs stratégiques du LEMNA qui est d'intégrer les disciplines d'économie et de gestion.

La précédente évaluation AERES, conduite en 2011, a recommandé tout particulièrement à l'unité de recherche et à son équipe de direction d'accentuer l'internationalisation de la recherche, de davantage relier les activités contractuelles à des publications dans des revues à comité de lecture et d'obtenir un soutien plus fort des institutions académiques en lien avec l'unité de recherche (notamment de l'Université de Nantes).

Des progrès sensibles ont pu être observés sur les deux premiers points. Tout d'abord, un effort tout particulier a été entrepris dans le sens d'une plus forte internationalisation des activités de recherche au sein du LEMNA. Cet effort s'est traduit à plusieurs niveaux :

- 1- un accroissement sensible des articles publiés dans des revues internationales, en anglais : alors qu'entre 2006 et 2010, 44 % des articles classés étaient publiés en langue anglaise, depuis 2010, environ 51 % des articles publiés dans des revues classées le sont dans des revues internationales, et/ou en anglais. Au total, durant la période de l'évaluation, on comptabilise 89 articles publiés dans des revues de rang A en anglais (au sens du HCERES), soit 79 % du total des articles publiés dans des revues de rang A, 63 publiés dans des revues de rang B en anglais, soit 48 % du total des articles publiés dans des revues de rang B, et 34 publiés dans des revues de rang C en anglais, soit 28 % du total des articles publiés dans des revues de rang C ;
- 2- une activité soutenue d'accueil de professeurs invités de toutes origines (Amérique du Nord, Europe et pays émergents) avec une moyenne de 10 professeurs invités par an. Il s'agit d'un effort financier et organisationnel important. Néanmoins, il aurait été intéressant d'avoir une évaluation de l'impact de l'accueil de ces professeurs invités dans les chiffres de publication et d'internationalisation de la recherche (le nombre de projets de recherche et d'articles publiés dans des revues internationales associant des membres du LEMNA avec ces professeurs invités n'est pas renseigné dans le dossier et n'a pu être obtenu lors de la visite) ;
- 3- une dynamique importante d'organisation de manifestations et de conférences internationales. 34 conférences/séminaires/ateliers sont comptabilisés sur la période 2010-2015 dont huit à ambition internationale. Ainsi, le LEMNA a par exemple organisé les 29^{èmes} journées d'économie monétaire et bancaire du Groupe de Recherche Européen (GdRE) « économie monétaire et financière » en juin 2012, ainsi que le *workshop on demand modelling* en avril 2015, et le *workshop on non-market valuation* (soutenue par l'association européenne des économistes de l'environnement et des ressources naturelles) en juin 2013.

Ensuite, le LEMNA a fait un progrès net en matière de lien entre les contrats de recherche et l'accroissement des publications dans des revues à comité de lecture. La participation active et généralisée à des contrats de recherche est un véritable succès et constitue un actif fort du LEMNA (il y a effectivement une incitation forte à trouver des financements autres que ceux liés à la dotation universitaire du LEMNA pour les enseignants-chercheurs). Cela révèle l'existence d'une véritable « culture du contrat » au sein de cette unité nantaise. Les « grands » contrats de recherche (Banque Mondiale, ANR (9) et contrats européens) ont une place importante dans le LEMNA même si une décroissance forte de ces contrats s'observe à partir de 2013 (seulement 2 contrats ANR démarrés après cette date : un en 2013 et un en 2015).

L'analyse de la production scientifique souligne l'effort sensible qui a été réalisé pour accroître qualitativement (et quantitativement) la production scientifique (la production observée d'articles dans des revues de rang 1 CoNRS distingue le LEMNA qui, de ce point de vue, apparaît comme unité de recherche ayant une forte reconnaissance scientifique). L'analyse thématique des articles de rang 1 CoNRS met en lumière des champs

d'excellence en recherche au sein du LEMNA : management des systèmes d'information (7 articles dans la revue *European Journal of Information Systems*), recherche opérationnelle et logistique (4 articles dans la revue *European Journal of Operational Research*), économie maritime, et économie bancaire et financière.

En synthèse sur cette question du lien contrats-publications, il apparaît de manière indiscutable que le LEMNA bénéficie d'un rayonnement académique fort au niveau local et national. Ce rayonnement est pour partie une conséquence du développement d'une véritable expertise académique en lien avec la forte cohérence entre les conférences/séminaires/ateliers, les contrats de recherche et les publications dans des revues à comité de lecture.

Enfin, sur le dernier point associé aux recommandations de la précédente évaluation, il ressort peu de progrès. Les ressources administratives n'ont pas progressé et la dotation de l'université de Nantes au LEMNA reste très limitée (396 € par enseignant-chercheur et par an). De plus, il apparaît que les crédits ne provenant pas des établissements de rattachement (crédits sur programmes, sur contrats ou opérations particulières) sont très variables d'une année à l'autre (avec une forte baisse en 2014). Comme ils constituent l'essentiel des crédits de fonctionnement de l'unité de recherche, ceci renforce les interrogations sur les capacités futures de financement de la recherche du LEMNA.

Avis global sur l'unité

L'évaluation réalisée à partir du dossier ainsi que la visite des experts HCERES ont permis de mettre en lumière une unité nantaise de recherche en sciences de gestion et en sciences économiques qui bénéficie d'une dynamique collective et collaborative. Le LEMNA est une unité de recherche qui possède une forte identité associée à des champs d'excellence (économie maritime, économie financière et bancaire, logistique/recherche opérationnelle et management des systèmes d'information), une inscription locale marquée (à la fois au niveau des entreprises, des communautés académiques et des collectivités locales), une logique de groupes de recherche pluridisciplinaires et multi-institutionnels, une « culture du contrat » et un fort sentiment d'appartenance de ses membres. En dépit d'un budget limité et d'une surcharge administrative de ses enseignants-chercheurs (à titre d'illustration, 60 programmes de la licence au master sont gérés en janvier 2016 au sein de l'IEMN-IAE), le LEMNA a réussi, sur la période 2010-2015, à accroître qualitativement et quantitativement sa production scientifique, ce qui dénote une forte capacité à mobiliser ses ressources. À cette capacité de mobilisation s'ajoute, pour ses champs d'excellence, une expertise pour établir des complémentarités et des synergies entre production scientifique, rayonnement académique national et international, financement de la recherche par des contrats et valorisation des recherches au niveau professionnel, institutionnel et sectoriel. Au final, le LEMNA possède de nombreux atouts et une forte dynamique qui seraient sans aucun doute renforcés par une réflexion approfondie sur les contours stratégiques de l'unité de recherche à un horizon de cinq ans.

Points forts et possibilités liées au contexte

L'activité soutenue et diversifiée de production scientifique (articles dans des revues classées, ouvrages, chapitres d'ouvrage, thèses et habilitations à diriger des recherches) constitue le premier point fort du LEMNA. Cette activité est conduite par un groupe dynamique d'enseignants-chercheurs, organisant de nombreuses manifestations (conférences/séminaires/ateliers), gérant plusieurs contrats de recherche et participant à de multiples projets pluridisciplinaires et multi-institutionnels. Un effort sensible a été réalisé pour accroître qualitativement et quantitativement la production scientifique. D'un point de vue quantitatif, le nombre d'articles dans des revues classées a augmenté de presque 85 % (pour la période 2010-2015 comparée à la période 2006-2010). Rapportée à l'effectif du LEMNA, la progression du nombre d'articles dans des revues classées est également sensible avec une proportion de 4,2 articles par enseignant-chercheur contre 2,8 sur la période précédente. D'un point de vue qualitatif, et comme cela a été noté précédemment, la production observée d'articles dans des revues de rang 1 CoNRS est exceptionnelle. L'analyse thématique des articles de rang 1 met en lumière des champs d'excellence en recherche au sein du LEMNA : management des systèmes d'information, recherche opérationnelle et logistique, économie maritime et agricole, et économie bancaire et financière. Il apparaît que le LEMNA est le plus gros centre de recherche en management des systèmes d'information dans le monde francophone avec celui d'HEC Montréal (reconnaissance attestée par la nomination d'un membre du LEMNA comme éditeur en chef d'une des revues les plus prestigieuses dans le domaine).

Le deuxième point fort du LEMNA se situe au niveau de l'importance de ses partenariats socio-économiques, notamment sur certains de ses champs de recherche d'excellence (économie de la mer, économie bancaire et financière). Pour ces champs, une véritable synergie se développe entre forte production scientifique, rayonnement académique national et international, financement de la recherche par des contrats, création de chaires d'excellence, participation à des fédérations de recherche (notamment l'Institut Universitaire Mer et Littoral ou IUML) et, au final, valorisation des recherches au niveau professionnel et sectoriel.

Le troisième point fort du LEMNA renvoie à sa forte contribution à la communauté académique nationale et internationale (notamment en Tunisie et au Vietnam) avec la formation par la recherche et l'insertion professionnelle d'un grand nombre de doctorants. L'insertion professionnelle des doctorants est tout particulièrement réussie : sur 40 doctorants ayant soutenu leur thèse entre 2010 et 2015, 11 ont trouvé un emploi de maître de conférences dans des universités françaises, 5 de professeurs assistants dans des écoles de commerce françaises, 4 de professeurs assistants dans des universités tunisiennes et 6 dans d'autres universités dans le monde. Cette forte insertion professionnelle des doctorants est à mettre en relation avec le succès et la progression du doctorat : progression quantitative (94 doctorants inscrits en juin 2015 contre 66 lors de la dernière évaluation) et taux de doctorants financés en hausse (seuls 18 doctorants ne sont pas financés, progression forte du nombre de contrats CIFRE - Conventions Industrielles de Formation par la REcherche).

La stratégie du LEMNA est, sous certains aspects, solide, pertinente et faisable (même si des faiblesses seront évoquées sur ce sujet dans la section suivante). La stratégie pour les cinq ans à venir s'appuie tout d'abord sur un diagnostic clair des enjeux stratégiques de l'unité de recherche (au nombre de 4) : positionnement régional du LEMNA comme plus grosse unité de recherche en économie/gestion des pays de la Loire, relations avec Audencia Recherche (Audencia est une grande école de management située à Nantes), financement de la recherche, et transversalité (ou interdisciplinarité). Cette stratégie s'inscrit ensuite dans une perspective de continuité par rapport à ce qui avait déjà été engagé dans le précédent contrat. L'idée forte de cette stratégie est de faire émerger un sujet d'excellence par thème et une problématique d'excellence transversale. Cette idée est déjà bien avancée avec le rayonnement scientifique national et international des recherches en économie maritime, recherche opérationnelle et logistique, management des systèmes d'information et économie financière et bancaire. De la même manière, l'analyse du risque pourrait constituer ce champ d'excellence transversal, avec des groupes de recherche déjà constitués, des publications, des contrats de recherche (« Placements, Assurance et Nouveaux Risques » - PANOrisk - notamment) et une chaire d'excellence (chaire RESOH : Recherche en Sécurité nucléaire sur l'Organisation et les Hommes, en partenariat avec Areva-DCNS : Direction des Constructions Navales et des Services et à l'expertise dans les Systèmes).

Points faibles et risques liés au contexte

Un premier point de faiblesse (ou qui pourrait le devenir à terme) renvoie à la production scientifique, qui a beaucoup progressé pendant la dernière période, mais qui semble marquer le pas, avec un certain essoufflement. Il est ainsi constaté un fort fléchissement de la production scientifique à partir de 2013 : pour les années 2010, 2011 et 2012, la moyenne annuelle est de 65 articles par an alors que pour les années 2013 et 2014, cette moyenne tombe à 40/45 articles par an, ce qui correspond aux chiffres des années 2008 et 2009. La stratégie à cinq ans, tout comme les dotations à venir en ressources humaines, financières et organisationnelles du LEMNA, ne laissent pas entrevoir comment impulser une nouvelle dynamique pour retrouver les niveaux de production scientifique des années 2010 à 2012. Par ailleurs, et toujours au plan de la production scientifique, il existe un problème d'équilibre des contributions avec une présence qualitative forte de la recherche de la part des enseignants-chercheurs en sciences économiques (en sachant que ces enseignants-chercheurs ne représentent qu'environ un tiers des effectifs du LEMNA). De la même manière que pour la question de l'essoufflement de la production scientifique, la stratégie à cinq ans n'aborde pas cet enjeu.

Un deuxième point faible tient à la gouvernance, à l'organisation et aux ressources financières du LEMNA. Tout d'abord, il est étonnant dans une unité de recherche de taille importante comme l'est le LEMNA de ne pas décentraliser le budget au niveau des trois thèmes (et des équipes de recherche associées à chaque thème). Cette absence de décentralisation budgétaire est sans doute une limite à l'autonomie des thèmes et à l'incitation financière des groupes. Ensuite, les ressources de support sont très limitées (peu d'ingénieurs de recherche et de statisticiens susceptibles de soutenir et seconder les enseignants-chercheurs dans leurs travaux) et la dotation financière de l'université de Nantes au LEMNA est très limitée. Ces différents éléments interrogent la permanence des programmes et actions de recherche engagés, et plus généralement la capacité de croissance quantitative et qualitative dans la production scientifique du LEMNA.

Recommandations

À partir de l'analyse des forces et des faiblesses constatées par les experts HCERES, quatre recommandations peuvent être faites pour aider le LEMNA à poursuivre la dynamique qui a été impulsée lors du précédent contrat :

- 1- poursuivre l'internationalisation : à côté de la politique de professeurs invités qui s'affirme fortement, une incitation forte doit être envisagée auprès des enseignants-chercheurs pour accentuer les séjours de recherche dans des universités étrangères partenaires (sur la période précédente, seulement trois membres du LEMNA ont été accueillis en tant que chercheurs invités en Afrique du Sud, en Australie et aux États-Unis) ;

- 2- développer la valorisation de la recherche : la valorisation professionnelle de la recherche du LEMNA se fait quasi-exclusivement via des partenariats socio-économiques. Les autres modes de valorisation sont peu ou pas développés : dépôt de brevets ou de projets de valorisation au sein de la Société d'Accélération du Transfert de Technologies Ouest Valorisation, études de cas déposés dans des centrales françaises (CCMP) ou internationales (Centrale des Cas, *Ivey Publishing* ou *The Case Center*), lien avec des masters 2 professionnels et des enseignements, formation/conseil pour des entreprises sur les champs d'excellence en recherche du LEMNA. De plus, le LEMNA devrait envisager l'utilisation d'indicateurs récents pour mieux évaluer l'importance et la portée des recherches : *impact factor* des articles publiés et *H-index* des enseignants-chercheurs ;
- 3- décentraliser et élargir la gouvernance : il serait bénéfique pour faciliter l'autonomie des thèmes et l'incitation financière des groupes de recherche d'allouer un budget propre aux trois thèmes. Ce budget serait géré par le responsable de thème, en concertation avec la direction du LEMNA. La gouvernance du LEMNA gagnerait à créer un conseil stratégique (du type des *Research Advisory Boards* qui existent dans les grands centres de recherche d'universités anglo-saxonnes). Celui-ci, constitué d'enseignants-chercheurs prestigieux (français et étrangers) et d'experts reconnus internationalement dans leur domaine, serait chargé d'aider la direction du LEMNA à répondre aux questions stratégiques qui vont se poser rapidement à l'unité de recherche et sa direction : quelle stratégie du LEMNA vis-à-vis de la recherche en sciences de gestion (pour l'amener au même niveau que la recherche en sciences économiques) ? S'agit-il à l'avenir de focaliser les ressources et les groupes sur un ou deux champs de recherche à forte visibilité et reconnaissance académiques (comme cela semble être le cas pour la recherche opérationnelle/logistique et le management des systèmes d'information) ou développer une approche plus généraliste ? Quelle doit être la position du LEMNA par rapport à un rapprochement avec d'autres unités de recherche dans le cadre de la ComUE Université Bretagne Loire ? Quelles relations avec Audencia Recherche ? Quelle stratégie mettre en place en relation avec le financement de la recherche en sachant que les sources de financement universitaires et du type ANR vont se réduire ? Quelles actions nouvelles mettre en place pour donner un nouvel élan dans les publications d'articles dans les revues CoNRS 1 et 2 ?
- 4- la formation doctorale est un atout du LEMNA. Néanmoins, l'unité de recherche, qui voit progresser de manière nette le nombre de ses doctorants (94 en juin 2015), devrait envisager des mesures permettant d'homogénéiser le suivi des doctorants (les fréquences dans les présentations d'avancement de thèse sont très variables selon les thèmes et les groupes de recherche : seulement une présentation par an pour certains et plusieurs présentations pour d'autres) et d'assurer un rythme des soutenances qui soit en phase avec celui de l'augmentation des effectifs en doctorat.

3 • Appréciations détaillées

Appréciation sur la production et la qualité scientifiques

Le LEMNA est une unité de recherche généraliste en économie et management qui rassemble, en juin 2015, 83 enseignants-chercheurs (et six chargés de mission) issus de plusieurs disciplines (50 gestionnaires, 28 économistes, 2 sociologues, 2 rattachés aux sciences de l'information et de la communication, 1 relevant de littérature et langues étrangères) travaillant dans trois établissements d'enseignements supérieur et de recherche (et plusieurs de leurs composantes). L'unité de recherche est structurée autour de trois thèmes (Entreprise, Travail et Société (ETS) ; Finance, Environnement, Mer (FEM) ; Organisation, Information, Performance (OIP)), chacun divisé en sous-thèmes. Les efforts des enseignants-chercheurs du LEMNA se concentrent pour l'essentiel sur une activité de production scientifique traditionnelle (articles dans des revues à comité de lecture, autres articles non référencés, ouvrages et chapitres d'ouvrage, documents de travail). Cette activité s'est considérablement développée pendant la période évaluée.

Lors du contrat quinquennal en cours (2010-2015), la production scientifique du LEMNA (933 productions au total, hors thèses et habilitations à diriger des recherches) a progressé en quantité et en qualité au regard du précédent contrat. Le nombre d'articles classés a augmenté de presque 85 % si l'on compare les périodes 2006-2010 et 2010-2015. Rapportée à l'effectif du LEMNA (85 enseignants-chercheurs en moyenne sur la période), la progression du nombre d'articles classés est également réelle avec 4,2 articles publiés dans des revues classées par personne contre 2,8 sur la période précédente (69 enseignants-chercheurs en moyenne sur cette dernière période). On peut ainsi compter 112 articles dans des revues de rang A (classement HCERES) publiés sur la période 2010-2015 contre 62 lors du précédent contrat. Les articles publiés dans des revues de rang A (notamment dans la revue *European Journal of Information System* dont l'un des membres du LEMNA est rédacteur en chef, dans *Systèmes d'Information et Management* (10 articles), dans *Revue Économique* (9), dans *Applied Economics* (6), dans *Comptabilité Contrôle Audit* (6) par exemple) représentent 31 % du total des articles publiés dans des revues classées par le HCERES. La production d'articles dans des revues de rang B et C (classement HCERES) se répartit équitablement. Ainsi, la publication de rang C représente 33 % du total des articles publiés dans des revues classées (110), et est notamment importante dans des revues françaises classées rang 4 selon le classement du CoNRS, telles *Management & Avenir* (19), *Revue Française de Gestion* (15), *Gérer et Comprendre* (9), *Revue Française de Gestion Industrielle* (7), et *Journal de Gestion et d'Économie Médicale* (6).

Plus généralement, les publications de rang A ont presque doublé (de 62, lors du dernier contrat, à 112 pour l'actuel contrat, année 2015 incluse), celles de rang B ont plus que doublé (de 63 à 131) et celles de rang C ont été presque multipliées par deux également (de 70 à 119). Le LEMNA a su profiter de l'intégration et de la collaboration d'enseignants-chercheurs appartenant à d'autres composantes de l'université de Nantes et d'écoles telles que l'École Nationale Supérieure des Mines de Nantes et l'École Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation Nantes Atlantique. Enfin, depuis 2010, environ 51 % des articles publiés dans des revues classées le sont dans des revues internationales, et/ou en anglais, ce qui représente une réelle progression (entre 2006 et 2010, 44 % des articles publiés dans des revues classées étaient publiés en langue anglaise). Au total, on comptabilise 89 articles publiés dans des revues de rang A en anglais (classement HCERES), soit 79 % du total des articles de rang A, 63 publiés dans des revues de rang B en anglais, soit 48 % des articles de rang B, et 34 publiés dans des revues de rang C en anglais, soit 28 % des articles de rang C.

Notons que la liste des articles publiés dans des revues classées cités dans le dossier inclut quelques éditoriaux rédigés par les membres du LEMNA. Les experts n'ont pu obtenir une liste stricte des publications (au sens du HCERES). Par ailleurs, les experts ont rencontré des difficultés à évaluer quantitativement la production : les éléments chiffrés du dossier d'auto-évaluation ont été complétés et corrigés à plusieurs reprises suite à leurs demandes.

Si la progression du nombre d'articles publiés dans des revues classées est remarquable, la proportion d'articles classés sur l'ensemble des productions de l'unité de recherche reste plus faible que celle des autres productions (362 articles classés sur 933 productions (hors thèses et habilitations à diriger des recherches)). Cette proportion peut être lue sous deux angles : d'une part, elle manifeste une dispersion de l'énergie vers des supports (ou des manifestations) à visibilité académique questionnable, mais, d'autre part, elle témoigne du dynamisme de l'unité et de son intégration dans le tissu local. Parallèlement, il convient de noter le nombre élevé de publications dans des revues non classées par le HCERES (170 sur 532 articles publiés au total, soit 32 %). Le taux de transformation des communications en publications n'est pas indiqué dans le dossier et la visite n'a pu éclairer les experts.

S'il est intéressant de noter que la production scientifique dans son ensemble est relativement bien répartie entre les enseignants-chercheurs de l'unité de recherche, quelques enseignants-chercheurs seniors sont néanmoins auteurs de plus de 5 articles publiés dans des revues de rang A sur la période étudiée. La production d'articles classés dans les trois thèmes se répartit ainsi : 49,2 % pour le thème ETS, 26,6 % pour FEM et 24,2 % pour OIP. Ces taux sont cohérents avec la répartition du nombre d'enseignants-chercheurs par thème. Logiquement, le thème ETS qui compte 40 enseignants-chercheurs est également celui qui accueille le plus grand nombre de doctorants (44).

Une vingtaine d'articles ont été publiés dans des disciplines connexes aux sciences de gestion et aux sciences économiques, preuve de la présence d'enseignants-chercheurs en sociologie (2), en sciences de l'information et de la communication (2) et en littérature et langue étrangère (1 germaniste) dans l'unité. Cependant, seuls 6 articles, en langue française, sont publiés dans des revues classées au sens du HCERES (2 articles B et 4 C). Ils sont issus d'enseignants-chercheurs en sociologie.

Le LEMNA est très actif en matière de publications d'ouvrages et/ou de coordination de ceux-ci (56), ainsi qu'en matière de participation à des ouvrages (179 chapitres d'ouvrages) ce qui montre une réelle capacité de l'unité de recherche à diffuser les connaissances produites en son sein à différents publics.

Dans le même temps, les membres du LEMNA ont produits 165 *working papers*, dont 115 en sciences économiques. Parallèlement, de nombreux séminaires/ateliers sont organisés (d'octobre à juin, selon les données du site internet) par chacun des thèmes et dans chacun des sous-groupes. Leur rythme et leur nombre varient selon les années et les organisateurs : certains séminaires sont programmés 3 fois par an (groupe de recherche sur les entreprises familiales), d'autres 2 fois par mois (économie). La plupart des sous-groupes en sciences de gestion se rassemblent 1 fois par mois (organisation-ressources-humaines, systèmes d'information, etc.)

L'unité de recherche est également dynamique en termes d'organisation de manifestations et de conférences. Sur la période, on comptabilise 34 conférences/séminaires/ateliers dont 8 à ambition internationale. En 2014, le LEMNA a organisé 10 événements (conférences, séminaires, ateliers). Depuis sept ans, l'unité organise, par exemple, les journées d'étude en contrôle de gestion de Nantes (JECGN).

Appréciation sur ce critère

Le LEMNA est une unité de recherche en sciences économiques et en sciences de gestion, de taille importante, très dynamique sur le plan des activités de recherche. Ces activités prennent des formes variées, souvent pluridisciplinaires et multi-institutionnelles. Les publications sont globalement bien réparties entre les enseignants-chercheurs et les thèmes.

Depuis la période précédente, l'augmentation de la quantité et de la qualité de la production scientifique est réelle. La croissance du nombre d'articles dans des revues classées internationales en langue anglaise est un témoin des progrès accomplis. Une marge de progression reste cependant encore possible : alors que la plupart des enseignants-chercheurs est très investie, un nombre trop important de publications n'est pas classé (933 publications au total, 362 dans des revues classées) et certains supports de publications pourraient être mieux ciblés. La question du taux de transformation des communications en publications est posée : on compte en effet 165 *working papers*, un nombre équivalent d'articles publiés dans des revues non classées, et autant de chapitres d'ouvrages. Une réflexion devrait être entamée pour favoriser la publication classée d'une partie de ces travaux.

Si la portée nationale des travaux de l'unité est avérée autour de quelques problématiques ouvertes par le passé (par exemple, en matière d'organisation et de management des systèmes d'informations), il faudra s'attacher à la cohérence scientifique de l'ensemble : le nombre important de sous-thèmes (19) pourrait brouiller le positionnement et réduire la visibilité acquise.

Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques

Le LEMNA est très bien implanté localement, avec notamment deux chaires partenariales d'excellence, l'une en finance (chaire Finance Banque Populaire-Caisse d'Épargne) et l'autre sur la sûreté nucléaire (chaire Recherche en Sûreté nucléaire sur l'Organisation et les Hommes, en partenariat Areva-DCNS). Il bénéficie à ce titre de projets ou d'appels d'offre qui profitent à l'ensemble de l'unité de recherche.

D'une manière générale, le LEMNA développe des projets dont les enjeux sont importants. Les liens avec les entreprises (par exemple, Areva ou Banque Populaire-Caisse d'Épargne), les collectivités territoriales (par exemple, Région Pays de la Loire) et les organisations de recherche et d'enseignement (par exemple, laboratoires CNRS Institut de Recherche en Énergie Électrique de Nantes et Institut des Matériaux de Nantes) caractérisent la conception et la mise en œuvre de ces projets.

La forte contribution de l'unité de recherche à plusieurs démarches régionales de Recherche-Formation-Innovation (RFI) telles qu'Alliance Europa ou Food for Tomorrow constitue indéniablement un point fort du rayonnement et de l'attractivité du LEMNA. Les participations du LEMNA à deux fédérations de recherche CNRS : Travail et Évaluation des Politiques Publiques (TEPP) et l'Institut Universitaire Mer et Littoral (IUML) sont aussi des éléments d'appréciation importants qui se retrouvent dans la description des activités de l'unité de recherche.

L'évaluation est également très positive sur le critère du rayonnement et de l'attractivité académiques en raison des projets d'envergure internationale auxquels le LEMNA s'est associé (Fonds Monétaire International, Banque Mondiale, réseaux européens COST (Cooperation in Science and Technology) et ANR réseaux). Les encadrés présentés dans le dossier donnent une très bonne description de plusieurs projets et de leur envergure. De nombreux éléments du dossier attestent ainsi de la visibilité internationale. C'est le cas, par exemple, du projet COSELMAR (COMpréhension des Socio-Écosystèmes Littoraux et Marins pour l'Amélioration de la valorisation des Ressources marines) qui associe le LEMNA à l'IFREMER avec un financement régional de 2 millions d'euros et qui associe 130 chercheurs de l'université de Nantes (dont dix du LEMNA).

Le rayonnement et l'attractivité du LEMNA sont également fondés sur la présence et la reconnaissance de plusieurs de ses membres dans les associations savantes (comme l'Association Information et Management), les comités scientifiques (un enseignant-chercheur du LEMNA a été membre du premier concours d'agrégation du supérieur et un autre enseignant-chercheur du LEMNA a été président du jury de l'agrégation du second degré d'Économie et Gestion pendant 4 ans de 2009 à 2012) et les prix décernés (par exemple, European Association of Labour Economists Labour Economics Prize 2015).

La précédente évaluation du LEMNA par l'AERES avait recommandé de renforcer la visibilité internationale des membres de l'unité de recherche. Celle-ci a effectivement été améliorée par l'accueil plus important de collègues étrangers : sur la période 56 professeurs d'universités étrangères ont été invités pour des durées allant d'une semaine à deux mois. Ce point constitue naturellement un élément positif dans cette nouvelle évaluation. La question de la présence de membres du LEMNA dans des laboratoires étrangers a été posée lors des entretiens menés durant la visite sur site et les difficultés associées aux ressources nécessaires pour développer cette présence ont été notées par le comité d'experts. Une solution serait peut-être de favoriser le séjour de quelques doctorants dans des laboratoires partenaires (ces partenariats restent à nouer).

Appréciation sur ce critère

Dans l'ensemble, et conformément à ses objectifs affichés, le LEMNA a réussi à développer et à maintenir une forte reconnaissance locale, régionale (financement de contrats de recherche par Conseil Régional des Pays de la Loire), nationale (implication dans les associations savantes françaises comme l'Association Information et Management), et internationale (participation à des contrats d'envergure internationale comme COSELMAR).

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

La valorisation professionnelle de la recherche du LEMNA se fait quasi-exclusivement via des partenariats socio-économiques. Cette importance des partenariats socio-économiques se retrouve notamment sur des champs de recherche d'excellence du LEMNA (économie maritime, finance, économie bancaire et financière). Pour ces champs, une véritable synergie se développe entre forte production scientifique, rayonnement académique national et international, financement de la recherche par des contrats et, au final, valorisation des recherches au niveau professionnel et sectoriel.

Les projets régionaux « Placements, Assurance et Nouveaux Risques » - PANOrisk (en finance, financé par la Région Pays de la Loire) et « Compréhension des socio-écosystèmes littoraux et marins pour l'amélioration de la valorisation des ressources marines, la prévention et la gestion des risques » - COSELMAR (en économie maritime, financé par la région Pays de la Loire et porté par l'IFREMER et l'université de Nantes) semblent particulièrement structurants pour le LEMNA, le premier permettant d'accentuer la visibilité du thème FEM dans le domaine bancaire et financier, le second fédérant un grand nombre de chercheurs (130 issus de plusieurs institutions) dans une optique pluridisciplinaire sur la compréhension de systèmes littoraux et marins et leur valorisation.

En-dehors des partenariats socio-économiques, les autres modes de valorisation sont absents ou non renseignés dans le dossier (et non mentionnés lors de la visite) : pas de dépôt de brevets ou de projets de valorisation au sein de la Société d'Accélération du Transfert de Technologies Ouest Valorisation, pas d'études de cas déposés dans des centrales françaises (Centrale des Cas) ou internationales (*Ivey publishing* ou *The Case Center*), pas de lien avec des masters professionnels et des enseignements, pas de formation/conseil pour des entreprises sur les champs d'excellence du LEMNA.

Appréciation sur ce critère

Sur ce critère, plusieurs points forts ressortent : l'importance du nombre de contrats (50 nouveaux contrats sur la période), une bonne synergie dans les champs d'excellence (finance et économie maritime) entre les contrats, la recherche académique et la formation, et une bonne insertion dans le pôle « mer et littoral » de l'Université de Nantes, avec des débouchés régionaux, nationaux et internationaux (observatoire maritime avec le Cambodge, en lien avec la Banque Mondiale).

Un point faible est également à souligner : le temps (des enseignants-chercheurs) consacré à la recherche et à l'administration des contrats pourrait rapidement s'avérer difficile à concilier avec l'objectif d'une montée en gamme des publications académiques (particulièrement en sciences de gestion) et la focalisation exclusive sur une valorisation via des partenariats socio-économiques. Il faut enfin noter qu'à la lecture du dossier, il est difficile d'établir clairement quels sont les contrats pour lesquels des membres du LEMNA sont porteurs de projets. La stratégie contractuelle pour l'avenir devrait davantage s'efforcer de développer le pilotage des projets/contrats.

Il faut également souligner une tendance préoccupante : le nombre de participations à des contrats ANR a fortement décliné depuis 2009-2012 (deux au cours de la période de l'évaluation, sept lancés au cours de la période précédente).

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

La structure formelle de l'unité de recherche est claire et sa gouvernance prend en compte le caractère pluridisciplinaire des groupes de recherche qui la composent. Ainsi, le directeur du LEMNA est entouré de deux directeurs adjoints, l'un issu des sciences de gestion, l'autre issu des sciences économiques. Le conseil du LEMNA compte 16 membres et les responsables des trois thèmes de recherche de l'unité de recherche en sont membres.

La présentation du projet du LEMNA, tant dans le dossier d'auto-évaluation que lors de la visite, montre que l'équipe de direction a pris conscience des enjeux de la période à venir. Toutefois, les objectifs et actions à engager restent dans la continuité de ce qui a été fait jusqu'ici alors que l'environnement universitaire local et international a fortement évolué.

Chacun des groupes de recherche du LEMNA organise des séminaires de recherche, journées d'études, colloques et conférences qui favorisent la vie académique au sein de l'unité de recherche, facilitent l'accès des enseignants-chercheurs et des doctorants aux réseaux internationaux et renforcent la notoriété du LEMNA. Parmi ces activités, on peut notamment citer, au sein du thème OIP (Organisation, Innovation, Performance), les Journées annuelles d'Étude en Contrôle de Gestion (JECGN) et le colloque international de logistique urbaine et, au sein du thème FEM (Finance, Environnement, Mer), deux conférences internationales organisées en 2012 : Le *Symposium on Money Banking and Finance* et la 16^{ème} conférence en théorie et méthodes en macroéconomie.

Les ressources financières du LEMNA proviennent d'une part des dotations de ses tutelles (72 556 € en 2015), d'autre part de financements divers : chaires, projets de recherche, financements de la région. Au total, le montant des dépenses de fonctionnement et d'investissement du LEMNA en 2015 a été estimé à 395 000 € par un de ses agents administratifs.

Les effectifs du LEMNA pour 2015 s'élevant à 183 personnes (83 enseignants-chercheurs, 6 chargés de mission et 94 doctorants), on peut donc calculer que chaque membre de l'unité de recherche a disposé, en moyenne, d'un budget de 2 158 € en 2015 (ou de 396 € par enseignant-chercheur et par an si l'on ne retient que la dotation de l'université de Nantes au LEMNA).

Les membres du LEMNA doivent établir en fin d'année calendaire un état prévisionnel de leurs dépenses liées aux conférences et au *copy editing* d'articles ou de communications.

Le LEMNA dispose en théorie de deux postes titulaires administratifs mais l'un de ces postes n'a pas été pourvu sur une grande partie de l'année 2015. Les locaux mis à la disposition des enseignants-chercheurs et des doctorants sont vastes et bien équipés.

Le LEMNA dépose les travaux de recherche de ses membres sur le site d'archive ouverte HAL ; il incite ses chercheurs à produire des *working papers* et publie une lettre d'information qui présente l'essentiel des réalisations de l'unité de recherche dans des termes accessibles à un public large, qu'il soit universitaire ou non.

La politique de soutien aux jeunes chercheurs, le nombre de thèses menées à terme et d'habilitations à diriger des recherches (HDR) soutenues, l'inscription locale, expliquent le dynamisme de l'unité de recherche. Deux points doivent cependant retenir l'attention : d'une part, les enseignants-chercheurs du LEMNA sont extrêmement sollicités par des tâches collectives et pédagogiques, certes indispensables au fonctionnement des institutions d'accueil

(Institut d'Administration des Entreprises (IAE) et Instituts Universitaires Technologiques (IUT) par exemple) mais qui diminuent le temps dévolu à la recherche ; d'autre part, la quête de contrats et projets, s'ils nourrissent la recherche et permettent de recueillir des fonds, est consommatrice d'énergie et de temps qui sont pris sur les activités de recherche à part entière. Contrainte par un déficit de ressources humaines et financières (à peine résorbé par les recrutements à venir), l'unité de recherche risque d'avoir des difficultés à améliorer (en quantité et en qualité) sa production intellectuelle.

Appréciation sur ce critère

Sur ce critère relatif à l'organisation et à la vie de l'unité, le LEMNA présente les points forts suivants : tout d'abord, il propose à ses enseignants-chercheurs une structure accueillante, vivante, souple, qui permet de développer des coopérations pluridisciplinaires répondant à des demandes de la communauté universitaire, des entreprises ou de la société. Ensuite, si l'on tient compte du fait que certains membres du LEMNA, comme les doctorants en début de thèse, font peu appel aux financements, le budget disponible, sans être exceptionnel, permet aux enseignants-chercheurs de participer à la vie académique nationale et internationale. Enfin, l'organisation par thème, relativement souple, donne la possibilité à certains enseignants-chercheurs de participer aux activités et aux projets de plusieurs thèmes soit simultanément, soit successivement dans le temps, même si la plupart des enseignants-chercheurs s'identifient spontanément à un seul thème.

Des points faibles ressortent également. Premièrement, les crédits ne provenant pas des établissements de rattachement semblent être très variables d'une année à l'autre. Comme ils constituent l'essentiel des crédits de fonctionnement du LEMNA, ceci interroge sur la permanence des programmes et actions de recherche engagés.

Deuxièmement, la multiplicité de sources de financement, qui transitent de plus par des structures (composantes) diverses (composantes associées au LEMNA : Université de Nantes, École Nationale Supérieure des Mines de Nantes et École Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation Nantes Atlantique), fait que le LEMNA n'a pas de vision globale sur les ressources allouées à chaque chercheur ou à chaque thème. Rien ne garantit donc une affectation équitable des ressources. De plus, en cas de rareté des ressources, l'unité de recherche n'aurait pas toute l'information nécessaire pour effectuer les arbitrages nécessaires.

Troisièmement, et d'une façon plus générale, le LEMNA souffre d'une pauvreté de moyens administratifs. Une personne assure l'engagement des dépenses et la gestion des notes de frais. Une autre doit prendre en charge l'organisation des manifestations scientifiques, la communication (site web, lettre d'information), et l'enregistrement des publications dans la base d'archive ouverte HAL. Dans ces conditions, la tenue de statistiques et l'établissement de procédures précises ne constituent pas une priorité.

Quatrièmement, il faut noter que le LEMNA ne dispose pas de personnels d'appui à la recherche (ingénieurs de recherche, statisticiens) susceptibles de soutenir et de seconder les enseignants-chercheurs et donc, à terme, d'améliorer leur performance qualitative et quantitative.

Appréciation sur l'implication dans la formation par la recherche

Le LEMNA est une unité de recherche qui joue un rôle important au sein de l'École Doctorale Droit, Économie, Gestion, Environnement, Société et Territoires (DEGEST, École Doctorale N° 501), qui compte 12 unités de recherches au total. Il représente 94 des 432 doctorants de l'école doctorale. Par ailleurs, un enseignant-chercheur et deux doctorants du LEMNA participent au conseil de l'école doctorale.

Sur un plan strictement formel, l'implication dans la formation par la recherche (notamment sous l'angle des cours et séminaires offerts) est relativement modeste. Celle-ci prend essentiellement la forme de séminaires épistémologiques, méthodologiques et thématiques assurés par les responsables de thèmes et projets de l'unité de recherche, et s'adresse d'une part aux doctorants du LEMNA, d'autre part à des chercheurs de pays étrangers (États-Unis, Finlande, Irlande, Cambodge, Vietnam, Afrique du Sud, ...). Les séminaires localisés en France sont proposés à un rythme variant de deux fois par mois à trois fois par an, selon les besoins, les opportunités et les contraintes des thèmes et projets. Les séminaires de formation proposés à des chercheurs étrangers sont variés. Par exemple, une *training school* européenne interdisciplinaire « *methods for studying user's experience* » réunissant des doctorants et jeunes enseignants-chercheurs de sept pays européens ainsi que des intervenants prestigieux venant de quatre pays (États-Unis, Finlande, Irlande, France) a eu lieu en juillet 2014. De plus, le LEMNA a animé plusieurs sessions de formation à la recherche dans le cadre du programme Banque Mondiale SG009 au Cambodge. Également, un membre du LEMNA a été invité en avril 2015 à l'Université de Cape Town pour donner une série de séminaires méthodologiques (revue de littérature, *qualitative comparative analysis*, analyses causales) dans le cadre du programme doctoral en management des systèmes d'information réunissant une cinquantaine de doctorants d'Afrique anglophone.

Un membre du LEMNA a par ailleurs conçu et piloté un séminaire d'une semaine (décembre 2013) intitulé « Faire de la recherche en systèmes d'information » sous l'égide de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE). Ce séminaire, à destination des jeunes docteurs et enseignants-chercheurs, sera renouvelé en décembre 2016.

Le dossier d'auto-évaluation indique que « *les membres du LEMNA assurent des formations au sein de l'École Doctorale, ainsi que des enseignements dans des écoles thématiques CNRS* » mais cela n'a pas été évoqué lors de la visite.

Les membres du LEMNA sont impliqués dans les mentions de master 2 : « Évaluation Économique du Développement Durable » et « Métiers du Conseil et de la Recherche en Management ». Notons également que la plupart des enseignants-chercheurs fortement impliqués dans la vie des thèmes du LEMNA sont aussi responsables de cours dans ce second master 2 orienté vers la recherche. Ainsi, ce master forme une proportion importante (70 % environ) des futurs doctorants de l'unité de recherche.

Le travail de sélection des doctorants a été accentué depuis 2010. Deux éléments témoignent de cette sélection : tout d'abord, 39 stagiaires de niveau master 2 ont été accueillis pour se familiariser avec les exigences de la recherche et évaluer en connaissance de cause leur motivation à se lancer dans ce processus, ensuite le nombre de doctorants financés a cru (+21,8 % par rapport à la précédente évaluation). Aujourd'hui, le financement de la thèse est devenu un critère essentiel d'autorisation d'inscription en doctorat. Sur une centaine de doctorants accueillis au sein du LEMNA, 20 % seulement ne sont pas financés. Malgré une intense concurrence entre les unités de recherche de l'école doctorale, le LEMNA présente une bonne capacité à obtenir des contrats doctoraux. Les financements sont variés, on note particulièrement une augmentation des Conventions Industrielles de Formation par la Recherche - CIFRE (+200 % par rapport à la précédente évaluation) et des financements d'étudiants étrangers depuis 2012 (9 doctorants) grâce à la coordination du projet Erasmus Mundus E-gov-tn « *Open Government data in Tunisia for service innovation and transparency* » par un des membres du LEMNA et la participation à des activités de formations internationales.

En début de thèse, un séminaire d'accueil est organisé pour les nouveaux inscrits. Pendant leur thèse, les doctorants prennent part à divers séminaires et ateliers proposés par le LEMNA (le dossier en liste neuf). Une à deux fois par an (selon les thèmes et sous-thèmes), lors de séminaires dédiés, les doctorants sont incités à présenter leurs travaux de recherche. Le degré d'incitation et les modalités de suivi mises en œuvre ne sont pas précisément décrits. Il n'y a pas, par exemple, de livret de suivi du doctorant.

La participation active des doctorants aux colloques est prise en charge par l'unité de recherche. De même, chaque doctorant a la possibilité de bénéficier d'un *copy editing* annuel. Cette politique de soutien à la recherche, soulignée lors de la séance plénière, se traduit par un budget dédié aux doctorants potentiellement plus important que celui dévolu aux enseignants-chercheurs en poste.

Dans un souci d'accompagnement des doctorants, et en prolongement du travail doctoral, un atelier « carrière » a été mis en place en sciences de gestion et en sciences économiques pour informer les doctorants en fin de parcours des possibilités de carrières.

Il n'existe pas de programme formalisé destiné aux enseignants-chercheurs qui auraient ralenti leur activité de publication. Lors de la visite sur site, le directeur de l'unité de recherche et son équipe évoquent le rôle intégrateur de la communauté et l'invitation systématique des bonnes volontés, enseignants-chercheurs confirmés ou non, à participer aux projets en cours.

Le nombre de thèses soutenues est en croissance. Alors que sont comptabilisées 32 thèses lors de la période précédente, 40 thèses soutenues sont répertoriées entre 2010 et juin 2015. Le nombre annuel moyen de thèses soutenues est de 8 depuis 2010. La durée des thèses est en diminution : elle passe d'une moyenne d'environ 5,5 ans en 2010 à une moyenne un peu inférieure à 4,5 ans. Notons que sur 40 thèses soutenues, 20 candidats ont été qualifiés, l'autre moitié aurait fait le choix de ne pas demander sa qualification. Le comité d'experts ne dispose cependant pas d'éléments pour apprécier cette proportion. Au total, parmi les 40 docteurs répertoriés, plus de la moitié ont mené à une carrière académique en France ou à l'étranger.

Parallèlement, on compte en moyenne 4,4 doctorants inscrits par an en sciences économiques avec une progression depuis 2013. Un seul doctorant a renoncé. En sciences de gestion, on compte en moyenne 18,8 doctorants inscrits par an (hors les thèses dirigées dans la cadre d'un accord avec « Audencia », voir ci-dessous) avec une progression importante depuis 2013 et, parallèlement un taux d'abandon en nette décroissance (35 % en 2010, 4 % en 2014). La tendance générale est à l'augmentation du nombre d'inscrits en thèse : il est passé de 18 en 2010 à 25 en 2014. Ce chiffre élevé s'explique en partie par un accord avec Audencia Nantes école de management, qui n'est pas habilitée à la délivrance du grade de docteur et du diplôme d'habilitation à diriger des recherches (HDR) et inscrit,

par conséquent, ses doctorants en co-encadrement notamment au sein de l'école doctorale DEGEST. Ce dispositif concerne les membres du LEMNA pour environ 4 travaux doctoraux par an sur la période (et 4 abandons).

En 2015, 8 maîtres de conférences sans habilitation à diriger des recherches codirigent 14 thèses, ce qui signale une volonté de former les enseignants-chercheurs à la direction de travaux. 5 maîtres de conférences habilités à diriger des recherches dirigent ou codirigent 7 thèses. 19 professeurs des universités (hors éméritat) suivent 69 thèses dont 40 en codirection. Un professeur des universités en sciences de gestion concentre 9 suivis (dont 5 en codirection) et quatre professeurs des universités ne dirigent aucune thèse (dont 2 en sociologie). Lors de la visite, l'unité a présenté sa nouvelle volonté de favoriser les co-encadrements de thèse bi-disciplinaires avec des enseignants-chercheurs économistes et gestionnaires.

Pendant la période 2010-2015, quatorze habilitations à diriger des recherches (HDR) ont été soutenues (Le nombre d'HDR soutenues a doublé par rapport à la période précédente) avec dix coordinateurs différents, tous appartenant à l'unité de recherche (7 en sciences de gestion et 3 en sciences économiques). La coordination des HDR est donc assez bien répartie entre les professeurs des universités du LEMNA. Le comité ne dispose pas d'information sur une éventuelle incitation à préparer une habilitation à diriger des recherches, si ce n'est que 14 travaux de thèse sont en codirection avec des maîtres de conférences sans habilitation à diriger des recherches.

Appréciation sur ce critère

La qualité de l'implication dans la formation par la recherche est réelle et s'exprime essentiellement au travers de séminaires multiples et variés proposés par les responsables de thèmes, sous-thèmes et projets.

Si le suivi des doctorants semble peu formalisé, les doctorants sont néanmoins sélectionnés, doivent bénéficier d'un financement, suivre un volume de formation obligatoire au sein de l'école doctorale et présenter leurs travaux lors de séminaires consacrés. Au total, la durée moyenne des thèses diminue et l'insertion professionnelle (académique ou non), soutenue par un atelier dédié, est satisfaisante.

Par ailleurs, le nombre d'Habilitations à Diriger des Recherches (HDR) soutenues a doublé lors de cette période. Cela manifeste la volonté de formation des enseignants-chercheurs et le souhait d'élargir et varier la participation à l'encadrement des doctorants. Les cotutelles de thèses, en progression, sont également un moyen de conduire les maîtres de conférences vers l'HDR.

Comme point faible, il ressort que les conditions de l'implication dans la formation par la recherche ne sont cependant pas très favorables : les enseignants-chercheurs sont extrêmement sollicités par des tâches administratives et collectives, ils assurent un grand nombre d'heures de cours, sont en poste dans diverses composantes (dispersion géographique) et le financement des activités de formation de l'unité de recherche est fortement dépendant des contrats.

Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans

L'évaluation relative à la stratégie de l'unité et à son projet à cinq ans est positive en raison, en premier lieu, de la présence de projets d'envergure et pluridisciplinaires.

Les partenariats avec d'autres unités de recherche ou institutions sont un second facteur fort de détermination de cette appréciation. Un bon exemple est donné par le projet COSELMAR (COMpréhension des Socio-Écosystèmes Littoraux et Marins pour l'Amélioration de la valorisation des Ressources marines) qui associe le LEMNA à l'IFREMER avec un financement régional très conséquent (2 millions d'Euros) et qui mobilise dix chercheurs du LEMNA.

La chaire Finance Banque Populaire-Caisse d'Épargne, financée pour la période 2011-2016 et qui fait l'objet de discussions en cours pour 2016-2021, constitue également un facteur d'appréciation très positive. Un autre exemple, pris dans les projets du thème ETS (Entreprise, Travail, Société), est le projet AGORAS (Amélioration de la Gouvernance des Organisations et des Réseaux d'Acteurs de la Sécurité nucléaire) (2013-2019) dirigé par le LEMNA qui s'inscrit dans le cadre des programmes de l'ANR.

La stratégie et le projet à cinq ans sont marqués par une volonté de continuité, de pluridisciplinarité et révèlent une bonne capacité prospective. Un autre atout est constitué par la forte dynamique de recherche de nouvelles collaborations et partenariats nationaux et internationaux (comme par exemple, le projet COSELMAR).

Appréciation sur ce critère

Plusieurs projets présentés dans la partie relative à ce critère ont toutefois pris fin en 2015 et il est difficile au comité d'experts d'apprécier la stratégie et le projet à 5 ans avec les éléments dont il dispose. La nature pluridisciplinaire de nombreux projets rend parfois assez délicate l'identification du rôle et de l'implication des thèmes du LEMNA ou des enseignants-chercheurs associés à ceux-ci. Malgré ce manque de spécification, qui faciliterait l'analyse, la stratégie et le projet d'ensemble s'inscrivent dans la continuité des engagements antérieurs forts et bien maîtrisés du LEMNA. Cependant, l'environnement universitaire local et international a fortement évolué et apparaît moins porteur pour le LEMNA (la visite a permis de montrer que l'équipe de direction a conscience de cette évolution et des enjeux de la période à venir) et une adaptation de la stratégie et du projet à 5 ans à cet environnement doit être envisagée.

4 • Analyse thème par thème

Thème 1 : Entreprise, travail, société

Nom du responsable : M. Benoit JOURNE

Domaine d'activité

Le thème Entreprise, Travail, Société (ETS) fédère des activités de recherche du LEMNA dans les domaines de l'organisation, du management du travail, des comportements de consommation, de la santé, de la qualité de vie au travail, de l'innovation collaborative, de l'entrepreneuriat, des politiques de gestion des ressources humaines, des entreprises familiales et des industries à risque (notamment nucléaire).

Effectifs

Composition du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2015	Au 01/01/2017
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	40	40
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés		
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)		
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	3	
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité		
ETP d'autres chercheurs (DREM, etc.) hors post-doctorants		
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche		
ETP de doctorants	44	
TOTAL	87	

• Appréciations détaillées

Conclusion

▪ Avis global sur le thème

Le thème ETS comprend 43 enseignants-chercheurs (pas de chargés de mission), ce qui le place en première position parmi les trois thèmes du LEMNA, avec 48 % des membres de l'unité. On dénombre 175 articles dans des revues classées par le HCERES sur la période, soit une moyenne de 4 articles publiés dans des revues classées par enseignant-chercheur.

Le rayonnement académique du thème ETS contribue fortement à celui du LEMNA. Les nombreux partenariats développés (par exemple, la chaire RESOH-Recherche en Sûreté nucléaire sur l'Organisation et les Hommes) et l'importance du volume de publication d'articles dans des revues classées attestent du dynamisme actuel et du potentiel de ce thème qui, malgré une hétérogénéité affichée de ses thématiques et de ses projets, présente un fort potentiel d'équifinalité.

- **Points forts et possibilités liées au contexte**

L'un des aspects très positifs ici est l'organisation en groupes de travail qui animent, coordonnent et valorisent les actions de recherche pour chacun des quatre éléments fondamentaux de ce thème que constituent l'organisation et la gestion des ressources humaines, la chaire d'excellence RESOH, la plateforme RIF (Recherche-Innovation-Formation) et l'observatoire sur la pérennité des entreprises familiales.

Les deux problématiques transversales émergentes (gouvernance et territoire) sont aussi des caractéristiques qui contribuent à la bonne évaluation du thème ETS.

Le thème porte aussi cinq sous-thématiques principales : (1) travail, emploi, rémunérations et carrières (évaluation des politiques publiques d'emploi et de formation, gestion des carrières et des rémunérations) ; (2) management du travail (performance productive et santé, espaces de discussion, comportements de dons) ; (3) sûreté nucléaire et société (construction d'une performance industrielle sûre et sous-traitance, prévention de l'accident majeur et gestion de crise) ; (4) innovation et entrepreneuriat (innovation collaborative, clusters, incubateurs et biotech) ; et (5) culture (mécanismes de création de l'offre culturelle, comportements de consommation d'art et de culture). Des projets à forte valeur scientifique sont développés dans chacune de ces sous-thématiques. C'est le cas par exemple au sein de la chaire d'excellence RESOH. L'hétérogénéité évidente (les précisions données dans les parenthèses précédentes confirment cette hétérogénéité, au-delà des simples intitulés des sous-thématiques qui suffiraient probablement à la démontrer) est la conséquence de l'histoire et des opportunités de recherche.

L'adhésion à la fédération de recherche CNRS TEPP (Travail et Évaluation des Politiques Publiques) est aussi un élément très positif d'évaluation de ce thème.

- **Points faibles et risques liés au contexte**

Le seul point faible observable au niveau de ce thème renvoie à la (trop) importante diversité des sous-thématiques. Cela pose une question de communication et d'affichage des sous-thématiques du thème qui risque d'être perçu comme très hétérogène.

- **Recommandations**

Il conviendrait de rechercher des sous-thèmes plus génériques/théoriques permettant un nouvel affichage du thème. Cette recommandation ne pénalise toutefois pas l'appréciation de la qualité des recherches menées et l'importance de la production de publications associées à chacune des cinq sous-thématiques principales. Les développements actuels présentés par le responsable du thème conduiront probablement à réexaminer les priorités en considérant naturellement les orientations des nouveaux enseignants-chercheurs.

Thème 2 : Finance, Environnement, Mer

Nom du responsable : M. Olivier DARNE

Domaine d'activité

Le thème Finance, Environnement, Mer (ou FEM) fédère des activités de recherche du LEMNA dans les domaines de l'économie financière, de l'environnement et de l'économie maritime.

Effectifs

Composition du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2015	Au 01/01/2017
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	17	17
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés		
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)		
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	1	
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité		
ETP d'autres chercheurs (DREM, etc.) hors post-doctorants		
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche	6	
ETP de doctorants	18	
TOTAL	42	

• Appréciations détaillées

Conclusion

▪ Avis global sur le thème

Avec 18 enseignants-chercheurs (et six chargés de mission) et 18 doctorants, le thème FEM apparaît comme un groupe de taille comparativement plus faible que les deux autres thèmes du LEMNA. Il développe néanmoins une activité très dynamique, et ses deux sous-thématiques principales, finance et économie maritime, font partie des champs d'excellence du LEMNA et participent à sa visibilité régionale, nationale et internationale.

La sous-thématique finance a su développer des réseaux nationaux en macroéconomie et économétrie financière (organisation des colloques « théorie et méthodes en macroéconomie » et du Groupe de Recherche Européen GdRE « économie monétaire et financière » en 2012) et régionaux (avec notamment la chaire Finance Banque Populaire-Caisse d'Épargne sur les thèmes du risque et de la régulation bancaire et le projet régional PANOrisk). Dans le cadre de cette thématique, les recherches effectuées sont de grande qualité académique, comme en témoignent des publications dans d'excellents supports (*Journal of Money, Credit and Banking*, *Economic Journal* et *Review of Economics and Statistics*). L'articulation entre formation, production académique (publications) et

valorisation des projets régionaux semble particulièrement féconde, et le groupe travaillant sur la sous-thématique finance a su se montrer attractif pour des post-doctorants (3 post-doctorants ont été accueillis sur la période).

Tout en développant des publications de qualité, les travaux de la sous-thématique économie maritime sont davantage orientés sur des projets contractuels. Les enseignants-chercheurs associés à cette sous-thématique sont fortement impliqués dans les projets pluridisciplinaires développés par l'université de Nantes (dont l'une des quatre thématiques prioritaires porte sur la mer), en lien avec l'IFREMER et le Conseil Régional (le projet COSELMAR semble ici avoir eu un rôle structurant, et sa continuation sous d'autres formes après 2016 est souhaitable). Les travaux développés ici semblent très bien insérés dans les thématiques défendues par l'université de Nantes et les préoccupations socio-économiques régionales. À ce titre, les travaux en économie maritime participent également au rayonnement du LEMNA, avec notamment 10 thèses soutenues entre 2011 et 2015. Il est néanmoins dommage que le groupe associé à cette sous-thématique n'ait pas organisé un colloque national ou international sur son domaine de recherche (à l'exception du colloque du CLIOTOP-IMBER de 2011), afin d'asseoir la visibilité nationale du LEMNA en économie maritime et de l'environnement.

▪ Points forts et possibilités liées au contexte

Un premier point fort renvoie aux publications des enseignants-chercheurs du thème FEM dans des revues de bon, voire de très bon, niveau international. Un deuxième point fort est la bonne visibilité et le rayonnement académique sur la sous-thématique finance au niveau régional et national. Enfin, une bonne insertion locale (université de Nantes et préoccupations socio-économiques régionales) des sous-thèmes « mer et économie maritime » doit être soulignée.

▪ Points faibles et risques liés au contexte

Un premier point faible est lié au faible nombre de thèses soutenues dans le thème FEM (13 sur la période), dont 3 seulement en finance. La difficulté de recrutement des doctorants en finance est un risque pour le développement de la sous-thématique. Un autre point faible renvoie à l'absence de synergies entre les deux sous-thématiques. En effet, les synergies ne semblent pas faciles à faire émerger, tant sur le plan disciplinaire que sur le plan de la méthode de travail. Enfin, la sous-thématique économie maritime (et environnement) n'a pas encore atteint une maturité permettant d'identifier le LEMNA comme une unité de recherche porteuse au niveau national en la matière.

▪ Recommandations

Ce petit groupe de recherche doit continuer à développer des recherches de grande qualité académique et à forte portée locale. Les recommandations portent essentiellement sur la recherche de synergies entre les deux sous-thématiques, finance et économie maritime. L'augmentation du nombre de doctorants en finance est également à envisager.

Thème 3 : Organisation, Innovation, Performance

Nom du responsable : M. Frantz ROWE

Domaine d'activité

Le thème Organisation, Innovation, Performance (ou OIP) fédère des activités de recherche du LEMNA dans les domaines de la théorie des organisations, du contrôle de gestion, de la logistique et du management des systèmes d'information.

Effectifs

Composition du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2015	Au 01/01/2017
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	20	20
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés		
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)		
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	2	
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité		
ETP d'autres chercheurs (DREM, etc.) hors post-doctorants		
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche		
ETP de doctorants	32	
TOTAL	54	

• Appréciations détaillées

Conclusion

▪ Avis global sur le thème

Le thème OIP compte 22 enseignants-chercheurs (dont deux professeurs des universités en éméritat). Ce thème se décompose en deux groupes d'enseignants-chercheurs : un groupe en comptabilité-contrôle de gestion et un groupe en logistique et management des systèmes d'information. Chacun de ces groupes anime la vie intellectuelle des doctorants et des enseignants-chercheurs travaillant sur les problématiques de son domaine grâce à des séminaires de recherche, des invitations régulières de chercheurs étrangers. Chaque groupe est également présent au sein de sa communauté académique nationale et internationale en organisant des journées d'études récurrentes (journées d'étude en contrôle de gestion de Nantes - JECGN) qui ont acquis une certaine notoriété nationale. Afin de favoriser l'intégration entre les travaux de recherche de ces deux groupes, les enseignants-chercheurs du thème OIP ont travaillé sur un ouvrage commun qui doit paraître en début d'année 2016.

Sur la période 2010-2015, le thème OIP a publié 84 articles dans des revues classées par le HCERES dont 29 articles dans des revues classées A dont 13 articles dans des revues classées A anglophones. Le thème OIP est largement impliqué dans la formation doctorale du LEMNA, avec 32 doctorants inscrits.

▪ Points forts et possibilités liées au contexte

La plupart des sous-thèmes de recherche du thème, en particulier ceux situés à l'interface entre management des systèmes d'information et logistique sont pertinents et susceptibles de trouver des financements externes du fait du développement de l'économie digitale. Une partie des enseignants-chercheurs du groupe comptabilité-contrôle de gestion a pu coopérer avec les enseignants-chercheurs du thème ETS sur la question de la gestion des entreprises familiales ou avec le thème FEM sur la gestion du risque.

La reconnaissance académique nationale du thème et de ses deux groupes est attestée par l'organisation de conférences nationales qui se tiennent chaque année, comme les journées annuelles en systèmes d'information, logistique et innovation et les journées d'étude en contrôle de gestion de Nantes (JECGN).

La reconnaissance académique internationale du groupe d'enseignants-chercheurs qui travaille sur le management des systèmes d'information et la logistique est attestée par plusieurs publications internationales dans des revues de très bon niveau (*European Journal of Information Systems, Information and Organization, International Journal of Production Research*) ainsi que par la présence d'enseignants-chercheurs de ce groupe dans le comité éditorial de revues internationales (comme par exemple dans *European Journal of Information Systems*).

L'activité doctorale du thème OIP est soutenue et la nature des sujets de thèse facilite leur financement par des projets ou des Conventions Industrielles de Formation par la Recherche.

▪ Points faibles et risques liés au contexte

Le thème OIP apparaît hétérogène quant à sa capacité à s'imposer dans un environnement académique international de haut niveau, aussi bien en ce qui concerne les publications que la nature des conférences organisées ou les activités éditoriales de ses membres. Si le groupe travaillant sur le management des systèmes d'information et la logistique parvient à publier de façon régulière dans des revues internationales de très bon niveau, le groupe qui se consacre au contrôle de gestion publie essentiellement dans des revues de niveau A françaises. Le nombre de publications en anglais dans ce domaine sur la période est ainsi très faible (une dans *Financial Accountability and Management*). Au total, la production du thème OIP en nombre de publications classées A en anglais reste en deçà de la moyenne du LEMNA (avec une proportion de 15 % par rapport à l'ensemble des publications classées A en anglais).

La direction de thèse est assez concentrée, certains directeurs encadrant jusqu'à 9 thèses, ce qui est proche de la limite autorisée par l'école doctorale.

▪ Recommandations

Concernant les recommandations pour les années à venir, il apparaît important de prolonger l'initiative qui a été engagée pour intégrer les deux groupes du thème (dont atteste l'ouvrage collectif rassemblant des contributions des membres du thème OIP qui doit paraître en début d'année 2016). Le responsable du thème OIP (avec un appui des ressources du LEMNA) doit être encouragé à lancer d'autres projets ou actions d'envergure permettant de structurer ce thème, de le différencier d'autres groupes travaillant dans des domaines proches et, par là même, de renforcer sa notoriété et sa capacité à publier à un bon niveau dans des revues internationales.

5 • Déroulement de la visite

Date de la visite

Début : Mardi 19 janvier 2015 à 08h30

Fin : Mardi 19 janvier 2015 à 17h30

Lieu de la visite

Institution : IEMN-IAE

Adresse : Bâtiment Erdre, Chemin de la Censive du Tertre, BP 52231, 44322 NANTES Cedex 3

Déroulement ou programme de visite

08h30 - 09h00 :	Réunion à huis clos du comité d'experts avant la visite
09h00 - 09h15 :	Entretien à huis clos avec le directeur de l'unité M. Thomas VALLEE et l'équipe de direction
09h15 - 09h45 :	Entretien à huis clos avec M. Nicolas ANTHEAUME et M. Frédéric BENHAMOU représentant les tutelles locales
09h45 - 11h15 :	Présentation de l'unité par son directeur et les responsables des thèmes
11h15 - 11h45 :	Entretien à huis clos avec M. Jean-Christophe BARBATO, directeur de l'École Doctorale DEGEST (Droit, Économie, Gestion, Environnement, Société et Territoires)
11h45 - 12h15 :	Discussion à huis clos avec les doctorants
12h15 - 13h15 :	Repas sur place
13h30 - 15h15 :	Séance plénière, ouverte aux personnels de l'unité et aux observateurs. Discussion générale entre le comité d'experts et tous les membres du laboratoire présents, y compris les doctorants
15h15 - 15h45 :	Discussion à huis clos avec le personnel d'appui à la recherche, administratif et technique
15h45 - 16h00 :	Dernier échange avec M. Thomas VALLEE
16h00 - 17h30 :	Délibération du comité d'experts à huis clos et séance de rédaction

Points particuliers à mentionner

Le président du comité d'experts HCERES tient à noter que la visite sur site a permis d'apporter des compléments importants au dossier d'évaluation et, de ce point de vue, a été très utile.