

# HCERES

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

Formations et diplômes

## Rapport d'évaluation

### École doctorale n° 486 Sciences Economiques et de Gestion

- Université Jean Moulin Lyon 3
- Université Claude Bernard Lyon 1 - UCB
- Université Lumière - Lyon 2
- Université Jean Monnet Saint-Etienne – UJM
- Ecole normale supérieure de Lyon - ENS Lyon

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Formations et diplômes

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Franck Moraux, président du comité

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

## Membres du comité d'experts

Président :

M. Franck MORAUX, Université de Rennes 1

Experts :

M. Sébastien LOTZ, Université Panthéon Assas - Paris II

M. Marc ORTOLANI, Université Nice Sophia Antipolis

Mme Rose-Noëlle SCHÜTZ, Université de Poitiers

Mme Léa TARDIEU, Université de Montpellier

Déléguée scientifique du HCERES :

Mme Catherine SCHNEDECKER

Évaluation réalisée en 2014-2015

## Présentation de l'école doctorale

L'école doctorale *Sciences Economiques et de Gestion* (ED SEG, n° 486) est l'une des 17 ED de l'Université de Lyon, Pôle de recherche et d'enseignement supérieur devenue la Communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Université de Lyon (UdL), implantée sur les sites de Lyon et de St Etienne.

Pour l'année 2014/2015, l'ED SEG accueille 169 doctorants inscrits dans les mentions « sciences économiques » et « sciences de gestion ». Ils effectuent leur recherche doctorale dans un des sept laboratoires (trois unités mixtes de recherche et quatre équipes d'accueil) sous tutelle des cinq établissements co-accrédités, à savoir les universités de Lyon 1, de Lyon 2 et de Lyon 3, l'Université de Saint-Etienne et l'Ecole Normale Supérieure de Lyon.

L'ED SEG affiche depuis plusieurs années une politique volontariste de régulation et de maîtrise des flux d'entrée et de sortie en doctorat. Conséquence de cette politique, l'école a vu le nombre de soutenances par an d'abord augmenter (de 40 à 57 soutenances en année universitaire) puis diminuer pour revenir à des niveaux plus conformes au nombre de doctorants inscrits. Les effectifs ont quant à eux fortement diminué sur la période d'évaluation, passant de 329 doctorants en 2009 à 162 en 2014. Depuis trois ans, le nombre de soutenances s'est stabilisé (entre 30 et 40 par an) et les effectifs de l'ED affichent en cette rentrée 2014/2015 une variation de moins de 5 % par rapport à l'année antérieure.

Cette école doctorale est par ailleurs à l'initiative, avec l'Université de Montpellier, de la création de la Conférence des directeurs d'Écoles doctorales d'économie gestion qui déploie ses activités à l'échelle nationale.

## Synthèse de l'évaluation

### Appréciation par critère :

- Fonctionnement et adossement scientifique

Issue de la fusion en 2007 de trois écoles doctorales de la région lyonnaise, l'ED SEG a vécu une période de grande turbulence attestée par l'existence de quatre avenants au contrat de co-accréditation des établissements et par une difficulté institutionnelle à définir un Conseil d'école conforme à la réglementation. Le Conseil n'a d'ailleurs été réuni pour la première fois qu'en janvier 2013 et cela sans la présence des représentants étudiants, seulement élus en juin de la même année. L'école doctorale semble néanmoins évoluer aujourd'hui dans un contexte relationnel et institutionnel normalisé.

La gouvernance de l'ED doit beaucoup à sa direction fortement impliquée, qui fait preuve d'un volontarisme certain pour innover, faire émerger et appliquer de nouvelles règles, notamment celles votées par son Conseil. La gouvernance ne s'appuie néanmoins sur aucun bureau exécutif alors même que plusieurs établissements sont administrativement co-accrédités. Les directeurs-adjoints de l'ED que l'on rencontre habituellement dans d'autres écoles doctorales sont ici des « coordinateurs » dans les établissements de rattachement. Bien que non indispensable au sens strict, un Bureau exécutif peut se révéler fort utile pour contribuer à la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil dans les différents établissements et le suppléer dans les affaires courantes, pour concevoir de nouvelles actions à proposer au Conseil, pour partager le travail de direction et aussi pour matérialiser une certaine collégialité (que certains jugeront) indispensable dans une école doctorale ayant atteint un équilibre, un régime de croisière comme c'est aujourd'hui le cas pour l'ED SEG.

Cette école dispose de quatre bureaux en propre se trouvant dans les locaux de l'établissement support : un pour le secrétariat, un pour le directeur, un pour les professeurs invités et un pour le stockage des archives. En dehors du personnel affecté à la scolarité des doctorants dans les établissements, l'ED bénéficie en outre d'une personne positionnée à 70 % pour sa gestion proprement dite, mais « impliquée à 110 % » pour reprendre de nombreux témoignages recueillis lors la visite. Toujours, sur le plan administratif et pour la diffusion des informations relevant du doctorat (formations, appels à projet de mobilité, etc.), l'école doctorale SEG s'appuie sur l'espace doctorant créé par l'ED sur

son site web et sur le système d'information et de gestion des écoles doctorales» (SIGED) conçu et mis en place par le Service des Etudes Doctorales d'UdL. Cet outil, qui a coûté approximativement 330k€ (hors frais de personnel de développement), facilite à l'évidence non seulement le suivi administratif des dossiers « dématérialisés » des doctorants de l'ED, mais encore leurs inscriptions aux formations proposées. L'outil contribue indubitablement à l'accueil (professionnel) des doctorants qui disposent concrètement de leur propre « espace numérique de travail ».

En matière de moyens (financiers et humains) et de services mutualisés, l'ED SEG repose pleinement sur le Collège doctoral d'UdL, dont le budget est confortable (600 k€ par an). Grand Lyon métropole, la Région Rhône-Alpes et l'IDEX contribuent fortement à ce budget qui, par son ampleur, permet une forte mutualisation des services aux doctorants ou aux écoles doctorales, comme la mise au point d'un unique « guide du doctorant de l'Université de Lyon », le suivi de l'insertion des docteurs d'UdL, le développement de la notoriété du label auprès des acteurs socio-économiques, la gestion du dispositif « docteur conseil », l'organisation de Journées de l'Emploi (JED) par grands secteurs, la promotion du doctorat à l'international auprès d'éventuels employeurs, le développement de l'attractivité du site lyonnais aux yeux des candidats étrangers, la gestion des accords cadres avec les établissements de « l'alliance internationale » (Universités d'Ottawa, de Tohoky, de Sao Paulo, de Turin, etc.) et le soutien à la mobilité internationale des doctorants.

Le budget de chaque ED dépend des contributions versées par les établissements co-accrédités au Collège doctoral, qui a dès lors pour tâche d'en gérer la répartition. Le budget aux ED a fortement diminué sur la période d'évaluation, la situation financière de chaque école restant néanmoins assez fortement hétérogène. La répartition du budget prévoit en effet de verser à chaque ED une part fixe et une part variable. La première, qui représente 50% du budget total disponible, est répartie de manière égalitaire entre les dix-sept écoles doctorales d'UdL. La seconde repose quant à elle, sur le nombre de doctorants, sur la note AERES (obtenue à l'issue de la visite 2010) et sur un *malus* incitant les directeurs à utiliser effectivement les fonds attribués. L'application de cette méthode de répartition a abouti en quelques années à faire diminuer le budget de l'ED 486 de moitié, passant de 33 760€ à 17 892€. Si l'école doctorale a su pour le moment trouver des parades pour faire face à cette baisse tendancielle de son budget, toute diminution budgétaire supplémentaire risque de gêner la poursuite de sa dynamique et pourrait finir par décourager la prise d'initiative.

Le nombre, la qualité et la diversité des unités de recherche (et des enseignants-chercheurs titulaires de l'habilitation à diriger des recherches, ou HDR) associées à l'école doctorale SEG permet d'offrir aux doctorants un ensemble assez complet de thèmes de recherche (organisations sanitaires, risques, transport, etc.) et de perspectives méthodologiques (à la fois quantitatifs et qualitatifs). En outre, les HDR associés à cette école semblent très impliqués dans les actions de cette dernière. A titre d'exemple, le « Workshop de l'école doctorale » organisé annuellement pour le suivi des doctorants, implique en moyenne la participation d'une quarantaine d'entre eux. Leur adhésion manifeste aux initiatives de la direction de l'ED est un élément précieux qui garantit la qualité et la pérennité de l'animation scientifique.

- Encadrement et formation

La politique (scientifique) de l'école, qui vise à privilégier la qualité et les thèses financées et à maîtriser les effectifs et la durée des thèses, a permis d'obtenir de belles performances sur la période d'évaluation. De nombreux indicateurs ont significativement et favorablement évolué. Une des conséquences de cette politique rigoureuse est la diminution des effectifs de doctorants. Les recommandations du précédent comité de visite AERES ont été suivies.

La procédure de sélection des doctorants, qui est explicite, précise de façon transparente les critères de sélection. L'école doctorale a identifié trois types de candidats et conçu trois voies différentes de candidature (dites « cas A », « cas B » et « cas C »). Les candidats peuvent ainsi se présenter comme titulaires d'un master à finalité Recherche ou à finalité professionnelle d'une Université française ou bien encore comme relevant d'un autre statut « équivalent ». Le cas échéant (pour la voie « B »), l'ED évalue l'aptitude du candidat à la poursuite en doctorat en lui demandant de réaliser un travail de recherche sous l'encadrement d'un HDR de l'école.

Le Conseil de l'ED a fixé à 10 le nombre maximum de doctorants sous la direction d'un même HDR. Cette consigne a été respectée sur la période en cours et le nombre maximum constaté pour la rentrée 2014/2015 est de sept doctorants. Le nombre moyen de doctorants par HDR s'est, quant à lui, stabilisé depuis 2011 (autour de 2,4), sachant que, depuis l'année universitaire 2011/2012, la quasi totalité des HDR actifs (plus de 97 % d'entre eux) encadrent moins de cinq doctorants.

L'accueil de thèses financées est aujourd'hui clairement privilégié par l'ED SEG, puisque 83 % des doctorants inscrits en 2014/2015 (et 87 % des inscrits en 1<sup>ère</sup> année, ou D1) bénéficient cette année d'un financement direct de leur thèse. La maîtrise de la durée des thèses est également l'objet d'une attention particulière, la durée effective moyenne s'établissant désormais à 4,2 années contre 5,1 en début de période.

L'école doctorale, qui propose un riche catalogue de formations disciplinaires qui lui est propre, a surtout mis en place un véritable programme doctoral comprenant des cours doctoraux de qualité étalés sur deux ans (D1 et D2). Le dispositif d'encadrement / formation comprend également un accompagnement doctoral (appelé le « workshop de l'école doctorale »). La forte ouverture à l'international repose sur un atelier d'écriture en langue anglaise, sur des cours donnés en langue anglaise (60 % du D1 et la totalité des séminaires de D2), sur la présence de professeurs invités animant le niveau D2 et les 72h des *Advanced Seminars in Economics and Management*, et sur une participation au co-financement d'une communication en conférence internationale. Le plébiscite relevé par enquête auprès des doctorants y participant suggère que le workshop co-organisé avec l'Université de Turin et le collège Carlo Alberto est aussi un vrai temps fort dans le cursus doctoral. En fin de parcours, une « fiche de suivi du programme doctoral » met en perspective et en valeur les formations suivies durant tout le cursus doctoral. Notons que la procédure de soutenance prévoit l'avis du directeur mais son organisation relève surtout des scolarités de chaque établissement.

Outre ces dispositifs propres à l'ED, les doctorants peuvent suivre, mais sans incitation particulière, les formations transversales proposées par le Collège doctoral d'UdL. Cette ED semble privilégier, au titre de l'ouverture et de la culture générale scientifique, les journées interdisciplinaires qu'elle organise avec d'autres écoles (ED de Droit, ED de Sciences Sociales, etc.).

Contrastant avec la forte structuration du cursus doctoral, la prise d'initiative des doctorants dans l'animation de l'ED reste modérée. Par exemple, il n'y a pas à ce jour de structure formelle de rencontres entre doctorants comme, par exemple, une association ou toute autre forme de réseaux facilitant la communication entre doctorants et docteurs de l'ED.

- Suivi et insertion

Le Service des Etudes Doctorales d'UdL est en charge, depuis 2009, du suivi de l'insertion des docteurs des 17 ED du site. Cette mutualisation a l'intérêt d'homogénéiser la démarche d'enquête auprès des docteurs de la ComUE et de pallier le manque de moyen humain de chaque école doctorale.

Le Service des Etudes Doctorales effectue, dans ce cadre, des enquêtes sur l'insertion professionnelle à deux ans des docteurs. L'ED SEG dispose donc bien d'informations sur la situation au premier décembre 2013 des docteurs diplômés en 2011, mais force est de constater que le Service des Etudes Doctorales peine à fournir des statistiques adaptées aux besoins de l'école. Le taux de réponse de 71 % peut décevoir, compte tenu du nombre de docteurs à suivre pour le compte de l'ED SEG (49 docteurs en 2011), et ce d'autant plus que de nombreux items sont non renseignés par les docteurs questionnés. Les statistiques fournies par le Service des Ecoles Doctorales sont donc finalement peu informatives et il sera difficile de traiter précisément la question du suivi et de l'insertion des docteurs concernant l'ED SEG. On notera néanmoins que, sur les 35 répondants, 13 docteurs se sont présentés à la qualification aux fonctions de maître de conférences, que 7 l'ont obtenue et qu'en décembre 2013, 33 docteurs avaient un emploi dont 20 en contrat stable (CDI ou fonctionnaire) contre deux en contrat post-doctoral.

La forte mobilisation de la secrétaire sur les autres missions de l'école doctorale ne devrait pas permettre de remédier, à court terme, au problème de la qualité de l'enquête. Néanmoins, si la situation devait perdurer, l'ED aurait tout intérêt à se réappropriier, au moins en partie, la question de l'insertion pour pouvoir bénéficier des atouts qu'offre un lien privilégié et entretenu avec des anciens doctorants mobilisés et actifs. Ces derniers peuvent en effet (et entre autres) aider à l'animation de l'école, former un réseau d'influence et être des intervenants auxquels les doctorants peuvent s'identifier.

## Appréciation globale :

L'école doctorale *Sciences Economiques et de Gestion* présente aujourd'hui de bons voire très bons résultats en termes de taux de thèses financées, de durée des thèses, de taux d'encadrement (moyen et maximum) des HDR. La formation doctorale, qui est de qualité et validée par simple participation, est formalisée en un programme qui anime et structure les deux premières années du doctorat. La formation s'appuie sur des cours thématiques et disciplinaires, mais également sur diverses opérations très visibles plus ponctuelles qui, par exemple, mêlent doctorants et HDR (Workshop de l'école doctorale) ou qui s'intéressent à l'insertion des docteurs (Journée de l'Emploi). L'ED SEG se montre active sur le volet international ; sa politique se traduit concrètement par des cours doctoraux délivrés en langue anglaise, par des « séminaires » animés par des professeurs étrangers qui sont spécialement invités pour l'occasion par l'école doctorale et par la mise en place d'un workshop international co-organisé avec l'Université de Turin et le collège Carlo Alberto.

En matière d'encadrement doctoral, la politique de cette ED a abouti à une augmentation passagère du nombre de soutenances de thèse en milieu de période d'évaluation. Le nombre de soutenances actuel est conforme au nombre de

doctorants inscrits et à des projets de thèse dont la durée est maîtrisée. L'école doctorale apparaît donc sur cette question en régime de croisière. Ses effectifs de doctorants pourraient sereinement augmenter, si l'occasion se présentait.

L'école doctorale sait manifestement tirer bénéfice de son environnement, et des dispositifs/opportunités que lui offrent l'université de Lyon, le Collège doctoral, le service des études doctorales d'UdL, Grand Lyon Métropole, la région Rhône Alpes et les autres parties prenantes.

Au vu des réalisations et des résultats précédents, il est assez paradoxal de constater que les efforts de l'ED, quant au nombre, à la nature et à la qualité de ses flux d'entrée, d'une part, et quant à la durée de thèse, d'autre part, finissent par lui être préjudiciables du point de vue budgétaire. La décision du HCERES de ne plus recourir à la simple notation devrait offrir au Collège doctoral d'UdL une occasion bienvenue de redéfinir ses clés de répartition du budget destiné aux écoles doctorales. L'usage de clés privilégiant la performance et l'excellence devrait aboutir à un soutien plus affirmé des actions de l'école doctorale.

### Points forts :

- Efficacité dans la maîtrise des flux et des financements (inscription, réinscription, maîtrise de la durée, taux d'encadrement). La direction a pris en compte les recommandations du comité de visite précédent.
- Qualité de la formation doctorale ambitieuse et organisée en programme ainsi que du suivi des doctorants (journée d'intégration, workshop doctoral, journée de l'emploi des doctorants).
- Implication forte des HDR des unités de recherche adossées à l'ED dans la formation et l'animation des actions de l'ED (workshop).
- Ouverture internationale au travers de cours en anglais, de cours de Professeurs étrangers invités par l'école doctorale et de l'accord avec l'Université de Turin.

### Points faibles :

- Suivi de l'insertion des docteurs, avec des enquêtes (effectuées par l'Observatoire de l'Insertion Professionnelle des Docteurs) qui ne donnent pas de résultats pleinement satisfaisants pour pouvoir mener une réflexion approfondie sur la question.
- Moyens (humain et financier) limités dans un contexte de baisse tendancielle du budget.
- Sentiment d'appartenance et implication des doctorants limités : la structuration du cursus au sein de l'école contraste fortement avec l'absence d'initiative des doctorants.

## Recommandations pour l'établissement

Il serait souhaitable que soient attribués à l'ED SEG des moyens suffisants pour qu'elle consolide et développe ses missions. Il conviendrait, notamment, de réfléchir à des clés de répartition du budget destiné aux ED qui ne pénaliseraient pas celles qui, comme l'ED SEG, présentent de bonnes performances. Perpétuer cette politique financière sans prendre en compte les réalisations et évolutions observées des écoles doctorales pourrait être source de démotivation pour les plus vertueuses / méritantes d'entre elles.

Il serait également souhaitable, du point de vue quantitatif et qualitatif, de poursuivre l'amélioration du suivi de l'insertion des docteurs d'UdL en associant d'avantage les écoles doctorales à la démarche. Il est crucial que celles-ci disposent d'informations de qualité (c'est-à-dire complètes et adaptées) sur l'insertion de leurs docteurs, pour pouvoir appréhender correctement cette dimension et envisager un pilotage de la formation à la hauteur des ambitions du site lyonnais en matière doctorale.

Dans le cadre de la ComUE, il est possible que de nouveaux laboratoires (non nécessairement identifiés pour le moment) cherchent à s'adosser à l'école et que de nouveaux établissements demandent à opérer le doctorat pour le

compte de l'UdL. Il conviendrait ici de rester vigilant sur *i)* la dissémination des doctorats en sciences économiques et en sciences de gestion et *ii)* les conditions d'accueil des doctorants de l'école. Il s'agit d'obtenir des garanties non seulement sur la spécialité académique et la qualité scientifique des laboratoires d'accueil, mais encore sur la place accordée aux doctorants en leur sein (par exemple dans leur gouvernance), sur leur adhésion aux principes exigeants sur lesquels repose l'ED SEG en matière d'encadrement, de formations, de maîtrise des flux et des taux d'encadrement et, enfin, sur leurs contributions aux actions de l'école et leurs implications dans l'animation. En effet, au-delà de ses doctorants triés sur le volet, la force de l'école doctorale SEG est de pouvoir s'appuyer aujourd'hui sur des laboratoires qui adhèrent à sa politique et sur des directeurs de thèse, habilités à diriger des recherches, qui se mobilisent pour ses actions.

Enfin, concernant les thèses en co-tutelle, il conviendrait de privilégier les membres de l'« alliance internationale » mise en place par l'UdL pour permettre de tirer parti des accords cadres, qui certainement prévoient cette dimension « co-tutelle » et donc en facilitent la mise en place. De telles co-tutelles renforceraient également le poids institutionnel de l'école doctorale SEG au sein de la ComUE.

# Observations de l'établissement

Monsieur le Président de l'Université Jean  
Moulin Lyon 3

À Monsieur le Président du HCERES  
20 rue Vivienne - 75002 Paris

Lyon, le 5 juin 2015

Affaire suivie par  
Martine Bouvier  
Tél. 04 78 78 71 81  
[pelican@univ-lyon3.fr](mailto:pelican@univ-lyon3.fr)

**Objet : Observations de portée générale sur le rapport d'évaluation de l'école doctorale S3PED160010477 - SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION - 0692437Z, réalisé à la suite de la visite effectuée par le comité d'experts du HCERES**

Monsieur le Président,

Cette lettre de réponse est rédigée par l'Université Jean Moulin Lyon 3, aux noms de des Universités Claude Bernard Lyon 1, Lumière Lyon 2, Jean Monnet et de l'ENS de Lyon, et en concertation avec la Direction de l'Ecole Doctorale de Sciences économiques et de Gestion (ED 486). Nous tenons tout d'abord à remercier les membres du comité HCERES pour leur travail d'analyse et leurs recommandations. Nous nous réjouissons de la très bonne évaluation de cette ED. Nous prenons acte des différents commentaires et suggestions et discuterons avec les acteurs concernés de la meilleure réponse à apporter aux enjeux relevés. Dans ce qui suit, nous rapportons un certain nombre d'observations complémentaires faites par la direction de l'ED.

Après lecture du rapport, la gouvernance de l'Ecole Doctorale 486 SEG enregistre avec satisfaction l'évaluation globalement très positive de l'ED et l'invitation du comité de visite de l'HCERES à poursuivre la dynamique de la politique scientifique mise en place par son directeur et son conseil dans les différents axes de son évaluation (maîtrise des flux et des financements, qualité de la formation doctorale, suivi des doctorants, implication des HdR, ouverture internationale...), depuis sa création en 2008.

Elle a bien noté qu'au-delà des nombreux points positifs, certaines pistes d'amélioration dépassent le rayon d'action scientifique de l'ED et concernent le contexte institutionnel de celle-ci. Il s'agit notamment de la question des moyens octroyés à l'ED par certaines instances du site, moyens qui ne reflètent pas réellement les performances constatées et l'ambition affichée.

Service de la Recherche  
18 rue Chevreul  
69007 Lyon

Tél. +33 (0)4 78 78 71 01  
Fax +33 (0)4 78 78 74 12  
[www.univ-lyon3.fr](http://www.univ-lyon3.fr)

S'agissant du sentiment d'appartenance et d'implication limité des doctorants, la gouvernance de l'ED a noté que ce n'était pas la politique de communication ni les multiples actions menées en ce sens par l'ED qui sont en cause, mais bien plutôt une certaine absence d'initiative directe des doctorants. La dynamique entamée par l'organisation d'une journée d'intégration des nouveaux doctorants, à l'initiative des élus doctorants du conseil d'ED en décembre 2014, devrait aller dans le sens souhaité lors de la prochaine accréditation. Il s'agit d'un des engagements du projet de l'ED pour le prochain contrat quinquennal.

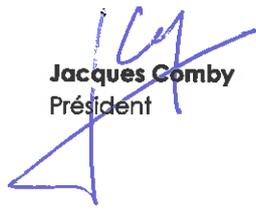
Enfin, la gouvernance de l'ED a été sensible aux recommandations du comité de visite sur les risques éventuels associées à un élargissement non maîtrisé, ni sur le plan quantitatif ni sur le plan qualitatif, du périmètre institutionnel de l'ED SEG.

Le positionnement des tutelles est qu'un élargissement éventuel se fera, le cas échéant, d'un commun accord entre elles et dans un cadre qui permettra d'assurer la maîtrise du processus afin de garantir un haut niveau d'exigence scientifique.

En renouvelant nos remerciements pour le travail d'évaluation et de conseil, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués,

**Service de la Recherche**  
18 rue Chevreul  
69007 Lyon

Tél. +33 (0)4 78 78 71 01  
Fax +33 (0)4 78 78 74 12  
[www.univ-lyon3.fr](http://www.univ-lyon3.fr)

  
**Jacques Comby**  
Président