

# HCERES

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

Formations et diplômes



## Rapport d'évaluation

### École doctorale n° 478 Sciences de Gestion

- Université Toulouse 1 Capitole

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>*

Sandra Charreire-Petit, présidente 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 :

Mme Sandra CHARREIRE-PETIT, Université Paris Sud

Experts :

M. Jean-René BINET, Université de Rennes 1

M. François LEGENDRE, Université Paris-Est Créteil Val de Marne

M. Julien MALIZARD, Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale

Mme Fabienne PERALDI-LENEUF, Université Paris Sud

Délégué scientifique du HCERES :

M. Benoit MULKAY

Évaluation réalisée en 2014-2015

## Présentation de l'école doctorale

L'école doctorale *Sciences de Gestion* (ED n°478) de l'Université de Toulouse 1 Capitole est centrée exclusivement sur l'encadrement de doctorants en sciences de gestion. Elle appartient à l'Ecole des Docteurs de Toulouse, structure de la Communauté d'Universités et d'Établissements (ComUE) « Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » qui regroupe les quinze ED portées par l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la région Midi-Pyrénées. Cette école regroupe près de 60 doctorants pour une centaine d'enseignants-chercheurs.

Avant 2007, il y avait au sein de l'Université Toulouse 1 Capitole, une école doctorale pluri-disciplinaire, regroupant des juristes, des politistes, des économistes et des gestionnaires. Suivant la politique de l'Université, elle a été scindée en 2007 en plusieurs écoles doctorales mono-disciplinaires. La logique de l'ED n°478 a consisté à accompagner spécifiquement les doctorants en sciences de gestion, tous inscrits à l'Université Toulouse 1 Capitole et accueillis au sein de trois unités de recherche qui en constituent le périmètre (les deux premières sont universitaires et la troisième est rattachée à une école de management) :

- le Centre de Recherche en Management (CRM), rattaché à l'Université Toulouse 1 Capitole, et plus particulièrement à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE),
- le Laboratoire de Gouvernance et de Contrôle Organisationnel (LGCO), rattaché à l'Université Toulouse 3 Paul Sabathier (UPS),
- le *Toulouse Business School Research Center* (TBC), rattaché à la *Toulouse Business School*.

La direction de l'ED n°478 a changé en avril 2014. La nouvelle directrice est une Professeur de Finance qui a déjà introduit certains changements dans les pratiques de l'école doctorale.

## Synthèse de l'évaluation

### Appréciation par critère :

- Fonctionnement et adossement scientifique

Au moment de la visite, en janvier 2015, l'ED *Sciences de Gestion* accueille 58 doctorants (dont presque la moitié sont étrangers), ce qui représente seulement 1,3 % des effectifs de l'Ecole des Docteurs de Toulouse (qui compte 4 500 doctorants), structure de la ComUE Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées dont l'ED 478 est une des quinze membres. Sur la période 2009-2014, 52 thèses ont été soutenues, soit une moyenne de dix thèses par année.

Le Conseil de cette école doctorale, présidé par la directrice, est constitué conformément aux dispositions de l'arrêté de 2006. Il comprend 18 membres dont les directeurs des trois unités de recherches, un représentant de chacun des axes de recherche du CRM, trois doctorants, trois professionnels et trois personnalités extérieures à l'ED. Ce conseil se réunit trois fois par an et définit la politique générale de l'école, notamment en ce qui concerne les candidatures à une thèse et leur financement. Il fixe aussi le contenu des programmes et veille à l'insertion des docteurs. L'adossement scientifique est d'une très grande qualité et la volonté de la direction de l'ED est de définir un cadre commun à l'ensemble des doctorants pour maintenir l'objectif (atteint aujourd'hui) d'une insertion à 100 % dans les professions de l'enseignement supérieur et de la recherche.

En termes financiers, le budget récurrent de l'ED *Sciences de Gestion* est de 8 422 € en 2014, apporté uniquement par l'Université Toulouse 1 Capitole via l'IAE. Au-delà de ce budget peu élevé (moins de 90 € par an et par doctorant), des ressources additionnelles comme les Bonus-Qualité-Recherche, les invitations de professeurs invités ou encore les quatre supports contrats doctoraux par an du MESR, peuvent être considérées comme entrant globalement dans les moyens mobilisables par l'école doctorale. La contribution des autres établissements que l'Université Toulouse 1 Capitole est

constituée respectivement d'un contrat doctoral attribué tous les deux ans par l'UPS, et de deux contrats fournis par *Toulouse Business School*. L'ED n° 478 est hébergée dans les locaux du CRM et dispose de trois salles dédiées à l'accueil des doctorants. Trois personnels administratifs sont partiellement au service de l'ED et sont également affectés à l'IAE. Au-delà, l'Université Toulouse 1 Capitole permet l'accès à ses services (comme le service Ressources Humaines, mais aussi Europe). Un personnel administratif est plus particulièrement dédié à l'ED. Les moyens pour faire fonctionner l'ED sont donc tout à fait satisfaisants globalement, même s'ils mettent en évidence la prégnance de l'Université Toulouse 1 Capitole en termes d'apports de moyens. Au quotidien, il semble surtout que les moyens de l'ED ne peuvent être réellement distingués de ceux de l'IAE.

L'adossement scientifique passe par un lien étroit avec les 2<sup>ndes</sup> années de master (M2) dans lesquelles des cours, mais aussi la réalisation d'un mémoire de recherche constitue une clé importante de la future candidature. Pour chacune des spécialités des sciences de gestion, des modules d'apprentissage liés à la recherche permettent aux étudiants, dès le M2, de se familiariser avec le fonctionnement des séminaires de recherche, mais aussi avec l'utilisation des ressources documentaires. La candidature à l'école doctorale, à l'issue du M2, se fait de manière classique, sur dossier avec une audition devant le conseil de l'école doctorale.

Les doctorants peuvent bénéficier de bourses de mobilité pour des séjours de quelques mois à l'étranger, mais cela relève davantage de la politique propre de chaque unité de recherche plutôt que d'une volonté de l'école. L'ED a été plus sélective dans ses partenariats internationaux, ce qui a réduit le nombre de thèses encadrées en co-tutelles.

Le projet de l'ED pour 2016-2020, parfaitement en ligne avec la politique de l'Université Toulouse 1 Capitole, vise à renforcer la formation avant la thèse *stricto sensu*, c'est-à-dire avant l'octroi d'un contrat doctoral. Le projet de la direction vise notamment à instaurer un sas entre le M2 et la première inscription en thèse, avec une année supplémentaire sous la forme d'un Diplôme d'Université spécifique. Dans celui-ci, sont dispensés depuis la rentrée 2014-2015, des cours (les séminaires du département), des séminaires de doctorants, des groupes de lecture, etc., tous orientés vers la recherche en sciences de gestion. Des états d'avancement des travaux permettent (ou permettront) de valider les parcours des étudiants qui ne sont pas encore doctorants. L'objectif est de réduire l'incertitude sur la sélection entrante à l'école doctorale et d'optimiser ainsi le taux de réussite. Ce faisant, ce système contribue également à faire apparaître une diminution de presque un an de la durée moyenne des thèses.

La politique de l'ED vise ainsi à se rapprocher, en termes de sélection mais aussi en termes d'accompagnement, des pratiques de l'école doctorale d'économie (ED n° 171) de la *Toulouse School of Economics* (TSE). En théorie, et pour une partie au moins d'entre-eux (les thèses en finance), les doctorants ont déjà la possibilité de partager certains cours ou séminaires avec les doctorants de TSE.

- Encadrement et formation

L'ED *Sciences de Gestion* regroupe 101 Professeurs et Maîtres de conférences des différents établissements, largement impliqués dans le fonctionnement de l'ED puisque 75 d'entre-eux collaborent au programme doctoral et aux autres activités d'encadrement (séminaires, ateliers, suivis, etc.). Le potentiel d'enseignants-chercheurs titulaires de l'habilitation à diriger des recherches (HDR), quant à lui, est passé de 39 à 48 sur la période. Le taux d'encadrement a ainsi fortement diminué au cours du contrat précédent, passant de 2,2 doctorants par HDR en 2010-2011 à 1,2 en 2013-2014. Ce potentiel d'encadrement serait donc tout à fait favorable à l'accueil d'un plus grand nombre de doctorants. Cependant, le choix de l'ED ne consiste pas forcément à accroître de manière sensible ses effectifs, la direction préférant s'assurer d'une qualité très élevée du processus de recrutement et du processus d'encadrement afin d'atteindre son principal objectif qui est de former des docteurs qui embrasseront les carrières d'enseignants chercheurs en gestion ou d'autres carrières académiques ou de recherche.

Il n'y a quasiment plus de thèses non financées dans cette école doctorale. Les candidatures financées sur ressources propres ne sont plus acceptées depuis peu ; tous les doctorants doivent bénéficier d'un financement dédié à la thèse. Le meilleur suivi des doctorants va de pair avec une baisse des abandons et avec un plus grand succès. Pour un flux moyen de douze inscription en thèse chaque année, accompagné d'une réduction de la durée moyenne des thèses sur la période, passant de 5,8 années en 2010-2011 à 4,6 en 2013-2014, les effectifs de l'ED se réduisent sur la période en passant de 86 doctorants en 2010-2011 à 58 en 2013-2014.

Le programme doctoral se déclinait jusque là en trois années comprenant au total 120 heures. En 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> années, des cours, ateliers et séminaires étaient dispensés ; en 3<sup>ème</sup> année, s'ajoute à ces cours et séminaires une préparation plus spécifique tournée vers l'employabilité future. L'ensemble des formations est assuré par le potentiel d'encadrement de l'ED, essentiellement fourni par les enseignants-chercheurs rattachés à l'IAE. On remarque l'organisation par et pour les doctorants d'un séminaire pour la présentation de leur travaux entre eux. Depuis la rentrée 2014-2015, un Diplôme d'Université spécifique est organisé pour les doctorants de 1<sup>ère</sup> année, au sein duquel sont

dispensés des cours (les séminaires du département), des séminaires de doctorants, des groupes de lecture, etc., tous orientés vers la recherche en sciences de gestion.

Quelles que soient leurs unités de recherche de rattachement et les établissements de tutelles, les doctorants sont tous inscrits à l'Université Toulouse 1 Capitole et sont tous pleinement intégrés dans la vie de l'ED : formation, accès aux ressources, etc. Toutefois, certains doctorants ressentent une différenciation de traitement sur certains aspects (par exemple : le soutien au déplacement dans les conférences), selon leur rattachement en termes d'unités de recherche. Sur ce point, la responsabilité est partagée entre les unités de recherche et l'ED, même si cette dernière devrait effectuer une péréquation des moyens. D'autre part, une contribution plus équilibrée entre les établissements permettrait sans doute à l'ED de gommer cette différence de traitement, mal perçue par les doctorants concernés.

Les publications et les communications pour les doctorants sont cependant fortement encouragées. Au total sur la période 2010-2014, l'ED compte 41 conférences internationales et 44 conférences nationales, 7 ouvrages ou chapitres d'ouvrages et 18 publications dans des supports académiques considérés par le HCERES. Ces résultats témoignent de la qualité globalement élevée du dossier des docteurs issus de l'ED devant la section Sciences de Gestion du CNU.

- Suivi et Insertion

Selon une enquête propre à l'école doctorale, 100 % de ses docteurs sur le contrat quinquennal précédent ont été qualifiés par la section Sciences de Gestion (06) du CNU, et ont trouvé un poste académique. 32 % d'entre eux occupent un poste de Maître de conférences dans une université française, tandis que 23 % trouvent un poste dans une université étrangère. Enfin, 30 % des docteurs poursuivent leur carrière dans une école de commerce en France et 5 % dans une *business school* étrangère. Seuls 10 % occupent un poste dans le secteur privé, hors enseignement et recherche. On peut noter que cela correspond aux objectifs que s'est fixé l'ED qui s'implique dans la promotion de ses docteurs au niveau académique en réalisant des formations spécifiques à l'insertion dans les universités. En conclusion, l'insertion des docteurs de l'école doctorale *Sciences de Gestion* est excellente.

## Appréciation globale :

La grande qualité du dossier fourni (bilan et projet), ainsi que la qualité des échanges avec la direction de l'ED et ses représentants lors de la visite du comité HCERES, ont permis de mettre en évidence le soin apporté à l'accompagnement doctoral, tant en matière de sélection que de formation et d'aide à l'insertion dans la carrière académique. La stratégie de l'ED est délibérément orientée, en parfaite cohérence avec le projet de l'établissement, vers la formation de docteurs dont le projet professionnel est une carrière académique nationale (Maître de conférences à l'université ou enseignants-chercheurs en écoles de commerce) et internationale (universités ou *business schools*).

La formation par la recherche, visant des carrières non académiques, n'est pas recherchée par l'ED. Elle constitue une piste néanmoins potentiellement très pertinente, eu égard à la qualité du potentiel d'encadrement d'une part, et à la très grande intégration de l'ED au sein d'un l'IAE, d'autre part. La politique de l'ED apparaît ainsi tout à fait cohérente et performante, mais peu diversifiée en termes de carrières visées pour les doctorants (académiques uniquement).

Au-delà, les relations avec la nouvelle Ecole des Docteurs de l'Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées ne sont pas réellement travaillées. Pour le comité HCERES, ces liens sont néanmoins potentiellement intéressants afin de faciliter l'accès des doctorants à des formations mutualisées et transversales, c'est-à-dire non exclusivement orientées vers le projet scientifique du doctorant en sciences de gestion. A l'heure actuelle, le comité a bien noté que l'instauration de ces liens n'est pas inscrit dans le projet porté par l'ED. Il s'agit donc d'une simple suggestion qui permettrait, au-delà de former les doctorants à la recherche en sciences de gestion, de les former par la recherche aux autres carrières accessibles avec un doctorat en sciences de gestion (cabinets de conseil, instituts, multinationales, organisations non gouvernementales, etc.).

## Points forts :

- La qualité des diplômés puisque le taux d'entrée dans la carrière académique est de 100 %, avec 100 % de docteurs qualifiés par la section Sciences de Gestion du CNU sur la période.
- La qualité des enseignements et des innovations pédagogiques toutes orientées vers un accompagnement efficace.
- La cohérence de la politique de l'ED avec celle de l'établissement.

- Une direction dynamique, impliquée et réactive vis-à-vis de ses doctorants.

### Points faibles :

- Des contributions différentes des unités de recherche respectives au fonctionnement de l'ED, ce qui n'est pas bien perçu par une partie des doctorants et risque de diminuer leur sentiment d'appartenance à l'ED.
- Une sélectivité stricte dans le choix des partenaires internationaux ayant conduit à diviser par trois le nombre de co-tutelles sur la période, fragilisant quelque peu l'internationalisation des profils recherchée.
- Une formation par la recherche à des carrières non académiques qui est une mission non assumée par l'ED (même si la formation à la recherche est excellente).
- Les doctorants qui ne profitent pas encore réellement de l'offre de l'Ecole des Docteurs de Toulouse.

## Recommandations pour l'établissement

Le comité d'experts recommande à l'établissement porteur d'aider l'école doctorale *Sciences de gestion* à poursuivre la voie choisie, tout en essayant de négocier un meilleur équilibre avec les autres établissements en termes d'apports de ressources pour le fonctionnement de l'ED, dans l'intérêt des doctorants.

Même si un grand nombre de docteurs s'insèrent internationalement, l'ED devrait approfondir sa politique offensive d'internationalisation au plus haut niveau.

L'ED pourrait ouvrir la formation de ses docteurs pour les carrières non académiques, en élargissant leurs opportunités d'insertion dans des fonctions de recherche du secteur privé.

Il faudrait aussi veiller à ce que les doctorants puissent profiter des formations et des avantages de l'Ecole des Docteurs de Toulouse pilotée au niveau de la ComUE.

# Observations de l'établissement





## ECOLE DE MANAGEMENT

Toulouse, le 8 juillet 2015

M. le Directeur des formations et  
diplômes du HCERES

**Affaire suivie par** : Philippe ESCUDIER  
Courriel : philippe.escudier@iae-toulouse.fr

**Objet : Réponses au rapport d'évaluation de l'Ecole Doctorale n°478 - Sciences de Gestion.**

Monsieur le Directeur,

Nous vous remercions de l'analyse faite de l'activité de notre école doctorale « Sciences de gestion ». A la vue du rapport, nous considérons que les principaux éléments caractéristiques de notre projet ont été relevés. Nous nous appliquerons bien entendu à suivre les recommandations figurant en synthèse de ce rapport.

Vous trouverez ci-dessous quelques éléments de réponses que nous souhaitons cependant apporter.

Nous vous remercions pour la qualité de nos échanges et vous prions de croire, Monsieur le Directeur, en l'expression de notre parfaite considération.

Le Directeur de l'IAE Toulouse,



Hervé PENAN

Le Président de l'Université,



Bruno SIRE

## Réponses aux remarques du HCERES sur l'Ecole Doctorale Sciences de Gestion (ED n°478)

### « Fonctionnement et adossement scientifique ».

Les éléments financiers tels qu'ils sont repris sont erronés. Le budget de l'ED n'est en aucun cas de 8 422 € apportés par l'Université via l'IAE mais de 8 422 €, apportés par l'Université et de 12 000 € apportés par l'IAE soit un budget global de 20 422 € portant ainsi le budget par doctorant à 352 €. Il est également à préciser que, parmi les « trois personnels administratifs partiellement au service de l'ED », un personnel contractuel est affecté à temps plein à l'Ecole Doctorale.

Concernant les bourses de mobilité, l'attribution de celles-ci ne relève en aucun cas « de la politique propre de chaque unité de recherche » mais est coordonnée au niveau de la COMUE et de l'Université. L'ED Sciences de gestion a été force de proposition afin de répondre à une demande croissante de nos doctorants dont la qualité leurs permet de réaliser des mobilités internationales dans des centres d'excellence (VU University en Europe ou la Yale University aux US par exemple).

Enfin, le dispositif d'accompagnement de la formation des doctorants avant la thèse *stricto sensu* (DU spécifique entre le M2 et la thèse, suivi de l'état d'avancement des travaux,...) existe depuis la création de l'ED, en 2006. Le « diplôme d'Université spécifique » n'est pour l'heure pas organisé pour les doctorants de 1ère année uniquement mais s'adresse aux doctorants inscrits jusqu'en 3ème année de thèse. En cohérence avec notre volonté d'aligner notre fonctionnement sur les pratiques internationales, ce DU ne s'adressera plus, dès septembre 2016, qu'aux doctorants en 1ère année de contrat doctoral. La formation durera dès lors 2 années (M2+DU) et sera suivi de 2 à 3 années de travail sur la thèse.

### « Encadrement et formation ».

Les experts ont noté que « les effectifs de l'ED se réduisent sur la période ». Ce constat réel traduit notamment la politique mise en place de réduction de la durée de thèse. Cependant, et pour la première fois cette année depuis la création de l'ED, ces effectifs repartent à la hausse.

Enfin, les liens avec la COMUE, réels et constants, permettent l'accès des doctorants à des événements de sensibilisation des entreprises au doctorat ainsi qu'à des formations mutualisées et transversales. Chaque doctorant doit obligatoirement suivre 2 formations organisées par celle-ci notamment sur l'insertion professionnelle dans des domaines non académiques.