



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

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur
l'unité :

CERGAM

sous tutelle des
établissements et organismes :

Université Paul Cezanne Aix-Marseille 3

Novembre 2010



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

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur
l'unité :
CERGAM
sous tutelle des
établissements et organismes :
Université Paul Cezanne Aix-Marseille 3

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des unités
de recherche

Le Directeur

Pierre Glorieux

Novembre 2010



Unité

Nom de l'unité : Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix Marseille

Label demandé : EA

N° si renouvellement : EA 4225

Nom du directeur : Mme Elyette ROUX

Membres du comité d'experts

Président :

M. Eric VERNETTE, Université Toulouse I Capitole

Experts :

M. Per AGRELL, Louvain School of Management

M. Jean-Pierre BOISSIN, IAE de Grenoble (représentant le CNU)

Mme Stéphanie DAMERON, Université Paris Dauphine

M. Michel KALIKA, Ecole de Management de Strasbourg

M. Jean-François TRINQUECOSTE, Université Bordeaux 4

Représentants présents lors de la visite

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M. Frédéric LOBEZ

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

M. Michel LANOO, DR CNRS, Vice-Président du Conseil Scientifique

M. Alexis BUGADA, Vice-Président délégué aux SHS



Rapport

1 • Introduction

- Date et déroulement de la visite :

Date et déroulement de la visite : 9 novembre 2010 à l'IAE Clos Guiot Puyricard (10h30-18h).

La directrice de l'unité et les membres de l'équipe de direction ont présenté l'historique et le bilan de l'équipe. Les responsables des trois axes de recherche ont exposé leur projet respectif. Une rencontre a ensuite eu lieu avec une cinquantaine de doctorants, poursuivie par un échange avec le vice-président du conseil scientifique de l'université Paul Cézanne (assisté du VP CS délégué aux SHS). En fin de journée, le décompte des publiants de l'unité a été effectué, conjointement avec la directrice de l'unité et le comité d'experts, conformément aux directives actuelles de l'AERES (eg. au moins deux publications dans des revues listées par l'AERES, liste mise à jour au 16 juin 2010)¹.

- Historique et localisation géographique de l'unité et description synthétique de son domaine et de ses activités :

Un premier regroupement des laboratoires CRET-LOG et du CEROG a vu le jour en 2007 et a donné naissance au CERGAM. Celui-ci a fait l'objet d'un avis favorable pour la création d'une UMR. Mais le contexte de l'époque n'a pas permis de concrétiser cette demande. La MSTP DS 7 a soutenu le regroupement de ces deux laboratoires géographiquement proches (situés dans la couronne urbaine d'Aix en Provence). Néanmoins, la fusion n'a pu se réaliser. Le 1er janvier 2008, le CERGAM a trouvé son périmètre actuel. Il est aujourd'hui structuré autour de 3 axes : 1/ Stratégies et contrôle des organisations publiques et privées, 2/ Management des marques, 3/ Management des espaces numériques de l'entreprise et des média.

- Equipe de Direction :

Mme Elyette ROUX (IAE) (Directrice)

M. Jean-Louis CHANDON (IAE), M. Robert FOUCHET (IMPGT), M. Pierre GARELLO (FEA), M. Jean Philippe (FEA), Mme Emmanuelle REYNAUD (IAE)

¹ La directrice de l'unité a fait parvenir au président du comité d'experts, postérieurement à la visite, de nouvelles informations qui ont conduit à intégrer 3 nouveaux produisants dans le décompte.



- Effectifs de l'unité : (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

| | Dans le bilan | Dans le projet |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité) | 49 | 50 (*) |
| N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité) | 0 | 0 |
| N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs y compris chercheurs post-doctorants (cf. Formulaire 2.2, 2.4 et 2.7 du dossier de l'unité) | 49 | 49 |
| N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité) | 2,1 | 2,1 |
| N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité) | 2 | |
| N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.8 du dossier de l'unité) | 178 | |
| N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées | 56 | 57 |

(*) Selon la fiche 2.1 du projet, on obtient un effectif de 50 personnes, réparties en 26 PR, 1 PR associé, 22 MCF et 1 MC associé ; le total des HDR est 32.

2 • Appréciation sur l'unité

- Avis global sur l'unité :

La taille critique de cette unité est satisfaisante pour assurer et développer une réelle dynamique de recherche dans chacun des trois axes. Les résultats sont globalement contrastés : la production scientifique et le rayonnement de l'axe 2 sont quantitativement et qualitativement de bonne qualité, ceux de l'axe 1 sont plus en retrait ; l'axe 3 est le plus fragile et pourrait risquer à terme la marginalisation.

Plus globalement, il apparaît que le taux de producteurs actuel de l'unité doit être amélioré.

- Points forts et opportunités :

L'impulsion de la directrice actuelle, le dynamisme et la notoriété scientifique de bon nombre des chercheurs membres, la qualité de l'environnement et les moyens matériels sont des atouts indéniables pour cette unité.

Chacun des trois axes est constitué autour de thématiques cohérentes sur le plan scientifique ; celles-ci permettent une bonne intégration et mobilisation des chercheurs de l'unité issus de différents champs disciplinaires. La notoriété et leadership scientifique de l'axe 2 constituent le point fort pour le CERGAM : la qualité des publications de ses membres et la réputation des séminaires et conférences annuels de recherche donnent une forte assise et notoriété scientifique à cette équipe.

Le flux des doctorants (178), le nombre de thèses soutenues (112) donnent au CERGAM une très forte visibilité au plan national pour la formation de docteurs. Ce vivier est une réelle source de dynamisme pour le laboratoire. Il faudrait accentuer l'effort d'association des doctorants aux publications des enseignants chercheurs.



- Points à améliorer et risques :

Le pourcentage global des producteurs doit être amélioré : le potentiel des enseignants-chercheurs et les moyens de l'unité le permettent.

Le constat des disparités en terme de production scientifique entre les équipes internes doit être l'occasion d'une réflexion globale sur une politique d'appartenance au laboratoire.

Le rôle des « autres enseignants-chercheurs et chercheurs » (N3) associés au projet du CERGAM mériterait de même une mise à plat : leur contribution aux axes de recherche du laboratoire n'est pas claire, alors que leur effectif (49) est équivalent à celui des enseignants-chercheurs (N1) de l'unité.

Depuis 3 ans, les recompositions successives du CERGAM ont amené l'équipe de direction à un intelligent remodelage des axes de recherche, pour accueillir de nouveaux membres issus de champs disciplinaires (économie) différents des sciences de gestion. Mais force est de constater aujourd'hui le nombre réduit de publiants et le faible niveau de publication des enseignants-chercheurs en sciences économiques de l'unité.

- Recommandations :

La construction et la mise en œuvre d'une politique incitative pour encourager la publication des non-producteurs doit être accentuée. Cela passe probablement par l'établissement d'un cahier des charges pour l'appartenance d'un membre à l'unité, et de fait, par le resserrement, dans un premier temps, du nombre de membres du CERGAM.

La gouvernance de l'unité mériterait d'être précisée et la mise en place d'un véritable conseil de laboratoire, associant par exemple des doctorants à la vie de l'unité, serait utile pour accroître la dynamique de recherche.

Le rapprochement avec le CRET-LOG est largement souhaitable sur le plan scientifique, mais devrait s'inscrire dans une réflexion plus large, telle que la construction d'un pôle fort de recherche et d'enseignement en management à l'université d'Aix-Marseille. La complémentarité des thématiques de recherche, la volonté d'un grand nombre d'enseignants-chercheurs des deux sites d'aller dans ce sens montrent tout l'intérêt de cette possibilité. De réelles synergies scientifiques existent dans ce rapprochement. D'une manière plus générale, dans le contexte actuel de compétition et de concurrence des écoles de management, retarder ce rapprochement serait contreproductif pour l'établissement et pourrait amener les meilleurs chercheurs à se laisser séduire par des offres plus attractives du marché. Dans un premier temps, il appartient aux acteurs des deux unités de construire ensemble un projet volontaire. Dès que celui-ci sera mûr, il faut souhaiter que les tutelles agissent sans tarder pour le mettre en œuvre.

- Données de production :

(cf. http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres_Identification_Ensgts-Chercheurs.pdf)

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| A1 : Nombre de producteurs parmi les chercheurs et enseignants chercheurs référencés en N1 et N2 dans la colonne projet | 24 |
| A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet | 3 |
| A3 : Taux de producteurs de l'unité [A1/(N1+N2)] | 48% |
| A4 : Nombre d'HDR soutenues (cf. Formulaire 2.10 du dossier de l'unité) | 0 (*) |
| A5 : Nombre de thèses soutenues (cf. Formulaire 2.9 du dossier de l'unité) | 112 |

(*) Le formulaire 2.10 fait état de 5 HDR soutenues dans l'établissement de l'unité. Il s'agit d'enseignants-chercheurs qui exercent dans des écoles de Management (INSEAD, EUROMED, EM Grenoble) ou d'Universités françaises (Rennes 2, Avignon).



3 • Appréciations détaillées :

L'équipe se décompose de la manière suivante (fiche 2.1, projet) : 27 professeurs (dont un associé) et 23 maîtres de conférences (dont 1 un associé et 5 HDR) ; 8 professeurs bénéficient d'une PEDR (ou PES).

La répartition disciplinaire des professeurs est la suivante : 38 en Sciences de Gestion (section 06), soit 76 % de l'effectif, 12 en Economie (section 05), soit 24% de l'effectif.

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

- * La présentation très claire des activités de publication du CERGAM doit être saluée. Le reclassement des différentes publications selon les 4 catégories définies par le CNRS avec une répartition, année par année, est précis. En revanche, il est regrettable que l'on n'ait pas procédé à un classement des publications en fonction des axes du laboratoire, ce qui aurait grandement facilité l'évaluation de leur production scientifique.
- * La production des chercheurs du CERGAM s'élève à 108 publications classées sur 4 ans². Cela représente une moyenne de 4,5 publications par chercheur produisant sur 4 ans, soit 1,1 article par an. Ce ratio est globalement bon. Une analyse qualitative amène à nuancer ce premier jugement d'ensemble, car la majorité des publications (51%) se concentre sur des revues de rang 4. Un recentrage doit être opéré au profit de revues de rang 2 ou 3.
- * Pratiquement un quart des publications (24%) est réalisé dans des revues anglo-saxonnes ; une d'entre elles est effectuée dans une revue classée en rang 1. Cet effort d'internationalisation des publications est à souligner et place le CERGAM dans une situation favorable.
- * Une analyse par champ disciplinaire montre que pour les revues classées en rang 1 et 2, les publications sont en majorité en marketing (52%), puis en Finance (17%), MRH (12%), Management (12 %), SI (4 %), Comptabilité-Contrôle (4%).
- * 86 % des publications du CERGAM concernent le champ des sciences de gestion ; les 14% restant sont en économie et effectués exclusivement dans des revues de rang 3 ou 4 CNRS (2 publications en rang 3, 10 en rang 4). La production scientifique des économistes est trop réduite, même si ce jugement doit prendre en compte leur nombre plus restreint.

| | Revue CNRS 1 | Revue CNRS 2 | Revue CNRS 3 | Revue CNRS 4 | Total |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Nombre total publications | 1 | 17 | 28 | 46 | 92 |
| Pourcentage | 1% | 18% | 30% | 51% | 100% |

Répartition des publications selon le niveau
(Classement du CNRS, édition 2008)

² Un petit nombre d'ajustements a été opéré dans le bilan concernant la classification de certaines revues.



| | Revue CNRS 1 | Revue CNRS 2 | Revue CNRS 3 | Revue CNRS 4 | Total |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Revue Francophones | 0 | 11 | 17 | 42 | 70 |
| Pourcentage | 0% | 12% | 18% | 46% | 76% |
| Revue Anglo-saxonnes | 1 | 6 | 11 | 4 | 22 |
| Pourcentage | 1% | 7% | 12% | 4 % | 24% |

Répartition des publications selon l'origine des revues (Classement du CNRS, édition 2008)

- * L'activité de communication dans des congrès scientifiques est importante : selon le décompte de l'unité (page 10), 297 communications ont été effectuées dans des congrès internationaux avec comité de lecture et actes.
 - * 108 ouvrages ou chapitres d'ouvrages scientifiques ont été publiés. On regrette qu'une séparation n'ait pas été faite entre ces deux catégories, la lecture des pages 45 à 53 rendant difficile la distinction entre les deux. On observe une répartition plus équilibrée entre les domaines économiques et sciences de gestion.
 - * Le nombre de thèses soutenues sur la période est de 112, soit 28 par an. Ce résultat est excellent, notamment dans un contexte national de diminution de la population de doctorants. Il place le CERGAM parmi les laboratoires les plus productifs dans le domaine.
 - * Sur ces 112 thèses soutenues, 18 docteurs ont été qualifiés aux fonctions de maîtres de conférences et 8 sont aujourd'hui maître de conférences (fiche 2.9). Par ailleurs, 60 autres enseignent dans le supérieur (selon un statut non précisé) en France ou à l'étranger. Ce taux d'insertion semble globalement correct, mais l'on observe qu'un faible pourcentage des doctorants démarre une carrière d'enseignant-chercheur universitaire en France (7%). Le vivier de doctorants reste encore important, puisque l'on dénombre (page 25) 178 thèses en cours.
 - * La production scientifique des doctorants est moyenne, puisque l'on enregistre 82 publications dans des congrès ou revues. Ces publications sont concentrées sur un petit nombre de doctorants : le document 2.9 indique que seulement 35 des 112 docteurs (31%) ont publié au moins un article ou une communication durant leur thèse. Ainsi, 71% des docteurs n'ont réalisé aucune production scientifique durant leur doctorat, ce qui constitue un pourcentage trop élevé. Il convient de mettre en œuvre une politique plus incitative pour favoriser la publication des doctorants, la récente création d'un atelier d'écriture allant dans la bonne direction.
 - * D'une manière générale, les recherches portent sur des thématiques et sous thématiques pertinentes, bien en phase avec la demande sociale.
 - * Les contributions du laboratoire se matérialisent par de nombreuses études, recherches et conventions. Elles concernent dans leur grande majorité des institutions territoriales. Le bilan ne permet pas d'apprécier leurs retombées en termes de publication.
- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'unité de recherche dans son environnement :**
 - * Le point fort du CERGAM est sa capacité à organiser, chaque année, des séminaires internationaux de haut niveau. Le séminaire international de recherche en marketing de La Londe des Maures est une référence dans le domaine marketing (comportement du consommateur et services). La présence de chercheurs internationaux de haut niveau, notamment nord-américains, est régulière. On note l'organisation d'autres conférences et colloques (Colloque international de Management Public, conférence EFMD, Ateliers AIMS du développement durable, Université de la nouvelle économie, etc.).



- * La capacité du CERGAM à répondre aux appels d'offres se concrétise par de nombreux contrats sur la période.
- * Un membre du CERGAM a été rédacteur en chef d'une revue classée en rang 2, et 3 sont lecteurs réguliers (Recherche et Applications en Marketing) ; 1 est lecteur régulier pour Comptabilité, Contrôle et Audit (rang 2) ; 3 autres sont lecteurs pour Décisions Marketing (rang 3) et 3 pour Finance, Contrôle et Stratégie (rang 3) ; 1 pour Management International (Rang 3).
- * Des professeurs étrangers sont régulièrement invités dans les programmes de recherche de l'IAE et des chercheurs étrangers sont accueillis par le laboratoire.

- **Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'unité :**

- * Très peu d'informations figurant dans le document, il est difficile d'apprécier la qualité de la gouvernance de l'équipe. L'annexe 1 fait état d'un conseil de direction réunissant 5 membres et la directrice de l'unité. 4 des 6 responsables des sous-thématiques de recherche en font partie ; les doctorants ne participent pas à ce conseil. Le comité d'experts n'a pas obtenu d'informations précises sur la logique qui a présidé à la composition de ce conseil, ni sur la fréquence et les objectifs des réunions.
- * La constitution d'un conseil de laboratoire pourrait améliorer la cohésion des équipes autour des thématiques³. La visite sur place n'a pas permis aux membres de sentir un fort « esprit » d'équipe. Si les thématiques et les axes ont du sens, les programmes de recherche mis en place semblent aujourd'hui plus relever du libre arbitre ou des affinités interpersonnelles entre les chercheurs de l'unité, que d'une volonté d'assurer un leadership du CERGAM dans telle ou telle thématique.
- * La participation financière de l'IAE dans la vie du CERGAM semble variable, si l'on se fonde sur le document 3.1. La visite sur place n'a pas apporté d'informations claires sur ce point. On note la part très importante (40 à 75 %) et régulière des contrats dans le budget de l'unité.

- **Appréciation sur le projet :**

- * Le projet du CERGAM est présenté de manière trop succincte : le comité d'experts n'a pas obtenu de véritable programme détaillé des recherches en cours pour chaque axe. Il n'a pas pu disposer d'une répartition des chercheurs par axe : on ignore précisément qui travaille sur quels projets, ni quels sont les objectifs scientifiques (problématiques, méthodologies, résultats attendus, etc.) des recherches en cours. La visite sur place a apporté quelques précisions, mais n'a pas totalement répondu aux interrogations.
- * Les trois axes de recherche sont pertinents sur le plan scientifique, mais un assez grand nombre de chercheurs est présent sur plusieurs axes. On observe en outre que bon nombre de publications dans les revues à comité de lecture sont réalisées en dehors des thématiques des axes (voir ci-après). Le risque à terme est l'éparpillement des recherches, ce qui serait contre-productif pour la visibilité de l'unité sur les thématiques annoncées.
- * La politique d'affectation des moyens est originale. Elle est orientée vers l'incitation à la publication, puisque la répartition des ressources entre les axes et les chercheurs dépend, pour partie, de l'activité de publication dans des revues classées.
- * L'idée de créer un laboratoire d'expérimentation commun aux différents axes est excellente. Elle est susceptible de développer des pratiques communes de recherche et de publications, et pourrait favoriser l'implication et l'intégration des membres dans la vie de l'unité.

³ Des précisions ont été apportées postérieurement à la visite : elles répondent à quelques-unes des observations formulées, mais il n'en demeure pas moins que la gouvernance actuelle mérite une réflexion.



4-1 • Analyse Axe 1 : « Stratégie, contrôle des organisations publiques et privées »

- Intitulé de l'équipe et nom du responsable : M. Robert FOUCHET et Mme Emmanuelle REYNAUD
- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

| | Dans le bilan | Dans le projet |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité) | / | 28 |
| N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité) | / | / |
| N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs y compris chercheurs post-doctorants (cf. Formulaires 2.2, 2.4 et 2.7 du dossier de l'unité) | / | 13 |
| N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité) | / | |
| N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité) | / | |
| N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.8 du dossier de l'unité) | 82 | |
| N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées | / | 14 |

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

Cet axe résulte d'un récent processus de fusion de différentes équipes interdisciplinaires (sciences de gestion et économie), issues de plusieurs UFR. L'animation des sous thématiques, pas toujours en cohérence, ne semble pas aisée. Par ailleurs, le souhaitable rapprochement entre le CREGAM et le CRETLOG pourrait conduire à une modification de la structuration de cet axe. Le premier sous-axe sur la Performance sociale, l'éthique et la responsabilité sociale renvoie à des travaux originaux notamment dans le domaine du management stratégique et de la GRH. Ce thème de recherche répond à une demande explicite de la société. Le deuxième sous-axe sur la stratégie territoriale reflète davantage des travaux de management public. Il présente une valeur ajoutée pour l'immersion du centre de recherche dans son bassin économique et d'emploi. Le troisième axe sur les processus managériaux et décisionnels paraît plus transversal. Le dernier sous-thème sur les pratiques de la stratégie et les processus de construction des modèles d'affaires semble prometteur. Mais a-t-il vraiment sa place dans l'axe 1 ou ne devrait-il pas relever de l'axe 3 afin de le renforcer notamment en lien avec des recherches sur le thème de l'innovation ?



- * L'axe 1 regroupe 28 enseignants-chercheurs (hors associés), soit 14 professeurs et 14 maîtres de conférences. Le bilan ne présentant pas les publications des chercheurs par axe, il est difficile de reconstituer avec précision les publications des chercheurs. Néanmoins, on observe que les publications se concentrent sur un nombre limité de chercheurs et concernent principalement des revues francophones de qualité, complétées par quelques revues anglophones réputées. Ainsi 11 membres sur 28 sont producteurs (soit 39 %). Ce ratio est trop faible.
- * D'un point de vue qualitatif, les publications sont majoritairement concentrées sur des revues de rang 4. On comptabilise 8 publications de rang 2 (M@n@gement ; Journal of Economic Behavior and Organization ; Comptabilité, Contrôle et Audit ; Geneva Risk & Insurance Review ; Finance). 17 autres publications sont de Rang 3 (Revue de Gestion des Ressources Humaines, International Journal of Business, Management International, Contrôle et Stratégie, etc.). Enfin on recense dans le bilan une trentaine de publications de rang 4.
- * La présence dans les conférences généralistes en vue dans le domaine du management est effective, mais pourrait être accentuée. Ainsi en 2010 : 2 AIMS, 1 EURAM ; en 2009 : 1 AFC, 2 AGRH, 2 AIMS ; 2 AFFI. Le total (toutes conférences) est de 75.

- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'unité l'équipe de recherche dans son environnement :**

Cet axe organise de nombreux colloques dans le domaine du management public et des séminaires dans le domaine du management durable. La production d'ouvrages de vulgarisation et le nombre d'invitations de chercheurs représentent un point fort. On comptabilise de nombreux contrats de recherche avec des collectivités locales ; en revanche, il n'y a pas de collaborations lourdes avec un partenaire étranger, ni avec des entreprises.

Le nombre de doctorants (82) est très (trop ?) important. Ceci constitue une force de l'équipe, mais on est dans la fourchette haute des possibilités raisonnables d'encadrement de l'équipe. Seulement 12 doctorants (document 2.7), soit 15% de l'effectif de l'axe, ont réalisé au moins une publication ou une communication.

- **Appréciation sur le projet :**

Dans ce contexte de fusion récente, l'intégration des trois sous-thématiques de l'axe marque d'abord l'identité historique des acteurs et suggère plus une juxtaposition de thèmes, allant du management public en passant par l'analyse comparée des systèmes économiques et la protection de l'environnement. La collaboration entre les enseignant-chercheurs des 3 UFR semble devoir se construire ex post, artificiellement.

L'intégration d'une forte proportion de non producteurs dans l'axe pourrait limiter la capacité à dégager cohérence et projet pour la mise en œuvre de recherches futures collectives susceptibles de donner une identité forte à cet axe.

- **Conclusion :**

- **Avis global sur l'équipe :**
 - un noyau actif, mais réduit, d'enseignants-chercheurs assure l'essentiel de publications de l'équipe. Il représente un potentiel certain qui devrait permettre de viser une production scientifique quantitativement et qualitativement de niveau plus élevé.
- **Points forts et opportunité :**
 - Le nombre élevé de doctorants et d'enseignants-chercheurs permet d'atteindre une taille critique suffisante.
 - la forte insertion dans le bassin local (organismes publics), les axes de recherche novateurs, l'historique dans la construction du champ de la gestion, la multiplicité des designs de recherche sont des atouts qui doivent contribuer à l'augmentation de la production scientifique de l'équipe, plutôt qu'à sa dilution.



- Points faibles et risques :
 - La cohérence globale du projet et la faible visibilité internationale de l'équipe.
 - L'intégration des chercheurs en provenance d'autres disciplines sans réel projet.
 - Un nombre élevé de non publiants, un nombre trop important de chercheurs associés, dont on a du mal à cerner les apports en terme de synergie scientifique et de publications communes avec les autres membres de l'équipe.
- Recommandation :
 - L'axe est probablement trop vaste : il conviendrait de le reconfigurer.
 - Une réflexion conduite par le noyau dur des producteurs de l'axe permettrait un recentrage sur les thématiques de recherche constituant ses compétences distinctives nationales, voire internationales.

4-2 • Analyse Axe 2 : « Management des marques : services et produits »

- Intitulé de l'équipe et nom du responsable : M Jean-Louis CHANDON et Mme Sylvie LLOSA
- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

| | Dans le bilan | Dans le projet |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité) | / | 23 |
| N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité) | / | / |
| N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs y compris chercheurs post-doctorants (cf. Formulaires 2.2, 2.4 et 2.7 du dossier de l'unité) | / | 7 |
| N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité) | / | / |
| N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité) | / | |
| N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.8 du dossier de l'unité) | 41 | |
| N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées | / | 18 |



- **Appréciation sur la qualité scientifique et la production :**

L'axe 2 regroupe 23 chercheurs, dont 16 professeurs (70%) et 7 maîtres de conférences (dont un HDR) (30%). 8 enseignants chercheurs de cette équipe sont identifiés comme « producteurs » dans le bilan ; soit une proportion de 34 %. Ce ratio est faible.

Les trois sous-thématiques affichées (management des relations consommateurs-marques ; management des services ; marques, propriété intellectuelle et processus de marché) ont du sens et de la pertinence sur le plan scientifique. Le second sous-thème a été historiquement un point fort de l'unité.

D'un point de vue qualitatif, la production des chercheurs de l'axe 2 est de très bon niveau et bien implantée dans les revues internationales de la discipline marketing.

- * On obtient un total de 26 publications dans des revues classées par le CNRS, dont 12 en langue anglaise (46%) et 14 en langue française (54%). Cette structuration confirme la forte diffusion des travaux de l'équipe sur le plan international. On décompte 1 publication de rang 1 (en langue anglaise), 8 publications de rang 2 (dont 7 en langue française et 1 en langue anglaise). Ainsi 34 % des publications totales sont réalisées dans des revues classées 1 ou 2. Il faut ajouter à ce montant 9 publications de rang 3 (dont 3 en langue française et 6 en langue anglaise) soit 34% dans des revues classées 3. Enfin 8 autres publications figurant dans des revues classées au rang 4 ont également été produites durant la période (dont 4 en langue française et 4 en langue anglaise) ; c'est-à-dire un troisième tiers environ du nombre total des articles pris en considération.
- * Néanmoins, une analyse plus fine des thèmes traités dans les publications révèle que seulement 9 de ces 26 articles (34%) correspondent explicitement à l'axe 2 auxquels sont rattachés - au moins partiellement - les auteurs (7 dans le sous-axe 2.1 ; 2 dans le sous-axe 2.2. ; et 0 pour le sous-axe 2.3). L'équipe doit réfléchir à ce décalage.

- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe de recherche dans son environnement :**

- Le pouvoir d'attraction de l'axe 2 du CERGAM est réel.
- Les fonctions de rédacteur en chef (revue rang 2) assumées par un des membres de l'équipe, la présence d'autres membres dans un certain nombre de revues scientifiques classées (dans le bureau de rédaction ou les comités de lecture) sont de bons indices du rayonnement de l'équipe.
- La présence fréquente de professeurs invités (HEC Montréal, New York University, Université de Brasilia, etc.), les séminaires transversaux ouverts aux doctorants témoignent de l'attractivité de l'unité.
- La conférence internationale de Lalonde des Maures est particulièrement attractive et réputée. Mentionnons enfin que certains membres de l'équipe ont également pris en charge deux fois l'organisation du colloque doctoral de l'AFM.
- Des réunions de recherche sont organisées régulièrement ; un système de pré-soutenance de thèse a été mis en place. Le fonctionnement de l'équipe peut être qualifié d'ouvert et semble se fonder sur - et produire - de bonnes relations interpersonnelles favorables à l'activité de recherche.
- 13 doctorants (document 2.7), soit 31% de l'effectif de l'axe, ont réalisé au moins une publication ou une communication. Ce score est modeste.

- **Appréciation sur le projet :**

Le projet présente une bonne cohérence intellectuelle d'ensemble. Mais il reste à le concrétiser durant la période à venir. Comme précédemment indiqué, les membres devront veiller à la matérialisation de l'activité de publication en conformité avec l'axe d'appartenance affiché.



- Conclusion :

- Avis global sur l'équipe :

- Un nombre réduit de chercheurs donne à cet axe une très bonne visibilité scientifique sur le plan national et international.
 - Les supports des publications sont de bon, voire très bon, niveau.

- Points forts et opportunités :

- La présence de professeurs publiant avec une forte notoriété nationale et/ou internationale dans la discipline.
 - La réputation internationale et l'attractivité des séminaires organisées chaque année par l'axe.
 - L'insertion de nombreux collègues dans la communauté internationale marketing (invitations, comité de rédaction de revue, rédaction en chef, associations de recherche...).

- Points à améliorer et risques :

- Une forte proportion des publications ne correspond pas aux thématiques affichées par l'axe. Si ce décalage devait perdurer, il constituerait un risque de dilution d'image et d'attractivité scientifique. Il conviendrait alors de revoir les thématiques de recherche affichées pour recentrer la production effective de l'axe.
 - Amélioration du ratio de publiants dans l'axe.

- Recommandations :

- Resserrer les publications sur les thématiques affichées.



4-3 • Analyse Axe 3 : « Management des espaces numériques de l'entreprise et des médias »

- Intitulé de l'équipe et nom du responsable : M. Jean-Philippe et M. Serge AMABILE (MCF HDR).
- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

| | Dans le bilan | Dans le projet |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité) | / | 16 |
| N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité) | / | / |
| N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs y compris chercheurs post-doctorants (cf. Formulaires 2.2, 2.4 et 2.7 du dossier de l'unité) | / | 7 |
| N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité) | / | 1 |
| N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité) | / | |
| N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.8 du dossier de l'unité) | 27 | |
| N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées | / | 14 |

- **Appréciation sur la qualité scientifique et la production :**

L'équipe des 16 enseignants-chercheurs rattachés à l'axe se décompose en 9 professeurs et 7 MCF.

L'axe 3 Management des espaces numériques de l'entreprise et des media est organisé en trois sous-axes :

- * TIC, innovation et internationalisation ;
- * Veille stratégique, système d'information et réseaux sociaux ;
- * Média : nouveaux média et nouvelles formes de communication.

Les thèmes traités sont importants pour la société et pour les entreprises. Cette implication sur des thématiques de recherche émergentes et la mise en relation de la recherche en management avec les questions de société est à porter à l'actif de l'équipe. Néanmoins, les différentes thématiques sont trop larges, sinon floues dans leur définition. L'organisation interne en trois sous-axes ne convainc pas. On pourrait proposer une organisation reposant sur les compétences réelles et le nombre de personnes produisant (au sens de l'AERES) et capables d'encadrer des doctorants. Le choix rédactionnel qui a conduit à l'absence quasi systématique de référentiel conceptuel dans le document ainsi que l'absence de positionnement méthodologique et épistémologique de l'équipe, diminue la perception de la pertinence du projet.



L'organisation en trois sous-axes avec un nombre limité de chercheurs producteurs par thème inquiète quant à la faisabilité du projet. En particulier, le sous-axe 3.3 semble contenir une compétence plutôt liée au domaine en management des systèmes d'information, peu présente dans le laboratoire.

Sur les 16 enseignants-chercheurs rattachés à cet axe, on décompte 9 producteurs, mais seulement 3 contribuent exclusivement à cet axe ; 6 autres sont également publiants, mais leur production porte sur l'un ou l'autre des deux autres axes. Ce ratio (18%) de producteur « purs » est faible, sinon inquiétant pour la pérennité de l'axe. Il semblerait judicieux de ne pas construire l'organisation de recherche sur des membres publiant sporadiquement, ou pas du tout, dans le domaine.

Une quinzaine de publications sont rattachées à l'axe 3. Une fois encore, ce travail d'identification, effectué a posteriori par le comité d'experts, aurait été largement plus facile et précis si les publications du bilan avaient été ventilées par axe. Seulement 3 publications majeures ont été identifiées dans le bilan correspondant à cet axe (une publication dans une revue de rang 2 ; deux de rang 3). D'autres publications figurent dans la liste CNRS, mais elles apparaissent comme étant à la périphérie, sinon situées en dehors du champ de l'axe.

- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe de recherche dans son environnement :**
 - * L'activité éditoriale des membres de l'axe n'apparaît pas. Parmi les 14 professeurs invités, très peu traitent une thématique propre à l'axe 3.
 - * Sur le plan des relations contractuelles, on note un contrat « intégration des nouvelles technologies informatisées de modélisation de processus ».
 - * Au plan international, il faut mentionner une collaboration franco-brésilienne dans l'organisation d'un séminaire sur l'innovation et l'internationalisation des services.
 - * La présence d'un projet commun d'ANR « Quelles innovations, quelles ruptures dans la société et l'économie numérique ? » constitue un élément porteur et fédérateur pour l'équipe. Cette action pourrait favoriser l'intégration des sous-axes .

Le nombre de thèses en cours (27) traduit une activité de recherche notable. Cependant les doctorants et les docteurs devraient être en mesure de publier dans des revues classées en lien avec la thématique du domaine. En effet, seulement 2 doctorants sur les 27 inscrits dans l'axe (document 2.7), c'est-à-dire 8% de l'effectif de l'axe, ont réalisé au moins une publication ou une communication. Ce score est clairement défavorable pour l'équipe.

- **Appréciation sur le projet :**

Une réflexion sur l'implication réelle des membres sur l'axe doit être menée ; de nombreux enseignants-chercheurs de l'axe ne sont pas exclusivement impliqués dans cet axe et n'y ont pas d'activité de publication.

L'axe global du projet apparaît très (trop) large. Les objectifs poursuivis par les recherches de la thématique 3.2 restent assez vagues ; la thématique 3.3 embrasse un domaine de recherche extrêmement large.

- **Conclusion :**

- **Avis global sur l'équipe :**

Le décalage entre le grand nombre de thématiques répertoriées dans cet axe et le nombre de chercheurs totalement impliqués pose problème. Le faible nombre de producteurs et le volume réduit de publications dans des axes, pourtant larges, renforcent la conclusion précédente.

- **Points forts et opportunités :**

- Un potentiel de chercheurs qui se déclarent intéressés et mobilisés par le thème.
- L'existence d'un flux significatif de doctorants.



- Points à améliorer et risques :
 - Le taux de producteurs actuel amène à s'interroger sur la pérennité de cet axe. Un recrutement de haut niveau permettrait de solidifier l'équipe.
 - Les doctorants doivent être amenés à publier ou à communiquer dans des congrès en cohérence avec l'axe.
- Recommandations :

Les thématiques répertoriées dans le projet sont intéressantes. Néanmoins, il conviendrait de resserrer les thématiques autour du noyau dur de chercheurs totalement impliqués dans l'axe et capables de publier dans les revues classées, correspondant à ses thématiques.



| Intitulé UR / équipe | C1 | C2 | C3 | C4 | Note globale |
|--------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|--------------|
| CERGAM- Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille | A | A | B | B | A |

C1 Qualité scientifique et production

C2 Rayonnement et attractivité, intégration dans l'environnement

C3 Gouvernance et vie du laboratoire

C4 Stratégie et projet scientifique

Statistiques de notes globales par domaines scientifiques (État au 06/05/2011)

Sciences Humaines et Sociales

| Note globale | SHS1 | SHS2 | SHS3 | SHS4 | SHS5 | SHS6 | Total |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| A+ | 2 | 8 | 2 | 11 | 5 | 6 | 34 |
| A | 12 | 33 | 12 | 13 | 32 | 18 | 120 |
| B | 11 | 37 | 6 | 22 | 19 | 5 | 100 |
| C | 8 | 4 | 2 | 6 | 1 | | 21 |
| Non noté | 1 | | | | | | 1 |
| Total | 34 | 82 | 22 | 52 | 57 | 29 | 276 |
| A+ | 5,9% | 9,8% | 9,1% | 21,2% | 8,8% | 20,7% | 12,3% |
| A | 35,3% | 40,2% | 54,5% | 25,0% | 56,1% | 62,1% | 43,5% |
| B | 32,4% | 45,1% | 27,3% | 42,3% | 33,3% | 17,2% | 36,2% |
| C | 23,5% | 4,9% | 9,1% | 11,5% | 1,8% | | 7,6% |
| Non noté | 2,9% | | | | | | 0,4% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Intitulés des domaines scientifiques

Sciences Humaines et Sociales

- SHS1 Marchés et organisations
- SHS2 Normes, institutions et comportements sociaux
- SHS3 Espace, environnement et sociétés
- SHS4 Esprit humain, langage, éducation
- SHS5 Langues, textes, arts et cultures
- SHS6 Mondes anciens et contemporains

APPENDICE

S2UR120001687 – CERGAM
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille - 0132364Z

Réponse de la directrice d'unité : Elyette ROUX

Le comité de direction du laboratoire tient à remercier le président du comité de visite AERES, le délégué scientifique et les experts pour le soin apporté au rapport extrêmement détaillé et les recommandations formulées qui sont autant de voies de progrès pour notre laboratoire.

Le rapport souligne la taille critique de l'unité et ses capacités à développer une réelle dynamique de recherche dans chacun des trois axes.

Il met l'accent sur les points forts du laboratoire, résidant dans le dynamisme et la notoriété scientifique de bon nombre de chercheurs, la qualité de l'environnement et des moyens matériels qui sont des atouts indéniables pour cette unité.

Il considère que chacun des trois axes est construit de façon cohérente sur le plan scientifique, permettant une bonne intégration et mobilisation des chercheurs de différents champs disciplinaires, tout en relevant que les contributions respectives de chacun des axes gagneraient être plus équilibrées.

Il met en évidence que le flux des doctorants et le nombre des thèses soutenues, donnant au CERGAM une très forte visibilité au plan national pour la formation des docteurs, et que ce vivier est une source réelle de dynamisme pour le laboratoire.

Il pointe également que le pourcentage de producteurs doit être encore amélioré, dès lors que le potentiel des enseignants chercheurs et les moyens de l'unité le permettent.

Il suggère par ses recommandations d'accentuer les incitations visant à encourager la publication des non producteurs.

Il recommande également d'intégrer les doctorants au sein d'un conseil de laboratoire pour accentuer l'appropriation de la dynamique de recherche.

Enfin, il considère que le rapprochement avec le CRET-LOG est souhaitable sur le plan scientifique afin de construire un pôle fort de recherche et d'enseignement en management dans la nouvelle Aix-Marseille Université qui verra jour en 2012. Ce rapprochement demeure conditionné à l'aval des autorités de tutelle de l'Université de la Méditerranée dont dépend le CERT-LOG.

Nous partageons ces analyses et ces recommandations. Un certain nombre d'actions ont d'ores et déjà été entreprises ou le seront dans un proche avenir comme précisé ci-après.

Eléments d'actions intégrant les analyses et recommandations du comité de visite.

➤ Amélioration du pourcentage global de producteurs

Nous souscrivons aux recommandations du comité d'accentuer la mise en œuvre d'une politique incitative pour encourager la publication des non-producteurs. En lien avec les recommandations en matière de gouvernance, nous mettrons en place un cahier des charges définissant clairement l'appartenance d'un membre à l'unité. Il permettra de différencier les membres de plein droit du CERGAM et les membres associés, en créant pour ces derniers un « sas » transitoire leur permettant, avec les méthodes d'incitation adaptées, de (re)devenir membre de plein droit. Cela impliquera, de fait, un resserrement du nombre de chercheurs de plein droit conformément aux recommandations du rapport.

La répartition des publications par axe (cf tableau) illustre d'une part, un volume important, et d'autre part, comme le remarque le rapport, des résultats contrastés, selon les axes, et les catégories des revues. Des actions au sein de la gouvernance du laboratoire sont donc envisagées pour réduire ces disparités, tout en accompagnant les membres des équipes dans l'amélioration des productions au niveau quantitatif et qualitatif.

➤ Gouvernance

La gouvernance de l'unité mettra en œuvre les préconisations du rapport, selon lesquelles il conviendrait de mettre en place un véritable conseil de laboratoire. Ce conseil, selon le modèle du conseil de l'ED, sera composé:

- des représentants des chercheurs ; - des doyens et directeurs des différentes composantes afin que la politique du CERGAM soit coordonnée avec celle des instituts et facultés parties prenantes. Cette coordination doit porter entre autres sur les ressources et les moyens incitatifs qui seront mobilisés de part et d'autre pour stimuler la recherche et accompagner la formation doctorale, en liaison avec l'école doctorale ; - des représentants des doctorants ; et de - deux personnalités extérieures pour accroître la dynamique de recherche du laboratoire.

Le CERGAM partage totalement le point de vue du comité selon lequel le rapprochement avec le CRET-LOG est souhaitable sur le plan scientifique afin de construire un pôle de recherche très fort dans le cadre de la grande Université d'Aix-Marseille. La complémentarité des thématiques de recherche, les synergies scientifiques et la volonté d'un grand nombre d'enseignants-chercheurs de nos deux sites soulignent tout l'intérêt de ce rapprochement. Le CERGAM est donc sur ce point tout à fait en phase avec les recommandations du comité, et a d'ailleurs pris de façon active, un certain nombre d'initiatives dans le cadre de ce rapprochement (cf. bilan). La concrétisation dépend désormais du CRET-LOG et de ses autorités de tutelle (Université de la Méditerranée) qui doivent également manifester activement cette volonté, pour que ce projet puisse être mis en œuvre.

➤ Réduction des disparités entre les axes

Les recommandations de l'AERES pourraient conduire aisément à proposer une organisation des recherches de l'axe 3 resserrée autour de deux thèmes uniquement : - Management des espaces numériques des entreprises et - Management et économie des médias.

Ces deux thèmes ont pour point commun la prise en compte du rôle des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des entreprises et l'économie en général.

Le premier thème est unifié par la problématique du triangle réseaux numériques- innovation- contenus qui est transversale pour le management des entreprises, notamment celles engagées dans le développement international. Le second thème se concentrerait sur l'analyse des comportements face aux nouvelles technologies de communication et sur l'économie des médias affectés par la convergence technologique.

Cet axe bénéficierait de l'apport de deux postes de professeurs et deux postes de maître de conférences en gestion. Un effort particulier sera réalisé pour rendre la structuration des projets homogène et mettre en convergence les dynamiques de recherches.

Pour autant, même si ce resserrement, pourrait être rapidement et aisément mis en œuvre, une reconfiguration plus large doit être anticipée avec le CRET-LOG (horizon 2012, selon les autorités de tutelles respectives), qui amènerait de fait à une vision plus globale. Des réorientations successives seraient selon nous, préjudiciables à la lisibilité et au positionnement du laboratoire dans sa nouvelle configuration ; c'est pourquoi, tout en intégrant les recommandations du comité, nous préférierions procéder à une reconfiguration plus large, de façon à aboutir à des axes lisibles et structurants qui sont aisément définissables pour assurer la logique scientifique qui pourrait être le pôle fort de recherche et d'enseignement en management de la nouvelle Université d'Aix Marseille.