



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

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur
l'unité :

Recherches, Etudes et Propositions d'Outils, de Normes
et de Solutions pour les Entités (REPONSE)
sous tutelle des
établissements et organismes :
Université de Reims Champagne Ardenne

Février 2011



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

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur l'unité :

Recherches, Etudes et Propositions d'Outils, de Normes
et de Solutions pour les Entités (REPONSE)
sous tutelle des
établissements et organismes :

Université de Reims Champagne Ardenne

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des unités
de recherche

Le Directeur

Pierre Glorieux

Février 2011



Unité

Nom de l'unité :

REPONSE - Recherches, Etudes et propositions d'Outils, de Normes et de Solutions pour les Entités

Label demandé : EA

N° si renouvellement :

Nom du directeur : M. Ababacar MBENGUE

Membres du comité d'experts

Président :

Mme Annie BARTOLI, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, ISM

Experts :

M. Xavier LECOCQ, IAE, Université de Lille 1

Mme Anne PEZET, Université Paris-Dauphine, représentant le CNU

M. Alain PIROTTE, Université Panthéon-Assas Paris 2

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. Richard VISTELLE, Président de l'université

M. Yannick REMION, Vice-Président du conseil scientifique

1 • Introduction

- Date et déroulement de la visite : 8 février 2011

9 h - 9h 45 : Huis clos du comité d'experts

10h15- 12h45 : Réunion avec le directeur et une partie de l'équipe concernant l'activité, la composition et la gouvernance de l'unité

13h45- 14h15 : Rencontre avec les représentants de la tutelle : le président de l'Université, le vice-président du conseil scientifique, les responsables de deux pôles Recherche

14h15- 14h45 : Rencontre avec 5 doctorants

14h45 à 16h15 : Bilan à huis clos de la visite

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

L'unité de recherche REPONSE est un projet de création. Il se présente comme s'inscrivant dans la continuité du laboratoire de recherche en sciences de gestion Europ, qui a été labellisé (EA 3315) de 2000 à 2007. Depuis 2008, les chercheurs appartenant à l'ex-Europ ont rejoint l'EA 4300 MIG, mais certains se sont regroupés et ont fonctionné officieusement dans le cadre de l'équipe REPONSE.

Les membres concernés par le projet REPONSE sont majoritairement des enseignants-chercheurs de sciences de gestion, le reste de l'équipe étant composé d'enseignants-chercheurs en sciences économiques et en droit public. L'équipe REPONSE définit sa thématique générale de la façon suivante : « Le renforcement des capacités des Entités », laquelle se décline en trois axes : « Négociation », « Evaluation », « Innovation et croissance ».

- Equipe de Direction :

Le directeur potentiel est le porteur du projet : M. Ababacar MBENGUE. L'équipe de direction n'est pas encore constituée.

- 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)		9
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. Formulaire 2.2, 2.4 et 2.7 du dossier de l'unité)		
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)		
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées		4



2 • Appréciation sur l'unité

- Avis global sur l'unité :

Le projet REPONSE est celui d'une équipe de taille modeste dont le potentiel est réel et dont certains atouts sont déjà identifiables.

Il s'agit d'un projet de création. Pour autant, le comité d'experts est en mesure d'établir aussi un bilan des années passées dans la mesure où, bien que non constituée en équipe spécifique et formalisée, REPONSE fonctionne depuis plusieurs années de façon collective. Ses membres ont en particulier mis en place un séminaire de recherche régulier (à fréquence au moins mensuelle) réunissant les enseignants-chercheurs et les doctorants. On relève ainsi une réelle dynamique, fortement soutenue par la présidence de l'université.

Le contenu du projet scientifique reste cependant à clarifier pour éviter la dispersion. Malgré la volonté affichée d'un travail collectif, REPONSE semble rester avant tout, au plan scientifique, une juxtaposition d'individus ou de binômes, sur des thématiques diverses.

La production publiée est réelle, la plupart des membres de REPONSE ayant une activité régulière de publication, sans pour autant toujours correspondre aux standards attendus pour être tous qualifiés de producteurs au sens où l'entend l'AERES (voir décompte).

Une ambiguïté concernant les contours de l'équipe subsiste par ailleurs : les porteurs du projet présentent dans le dossier 9 membres à part entière, enseignants-chercheurs de l'Université de Reims Champagne-Ardenne (tableau 1 du projet), et 9 membres dits « membres affiliés secondaires issus des écoles » (tableau 2 du projet). Pour autant, ces 9 collègues des écoles de commerce se sont déclarés membres de REPONSE par leurs fiches individuelles signées et par leur absence de rattachement à tout autre laboratoire. Le comité d'experts considère que ce potentiel pourrait être mieux intégré et valorisé, d'autant plus qu'il s'avère cohérent avec la volonté de la tutelle.

Pour l'heure, le projet REPONSE présente davantage d'atouts institutionnels que scientifiques. Ces atouts pourraient constituer des leviers dans un cadre plus stable. Il faut donc que REPONSE démontre surtout sa capacité à produire des démarches et des résultats de recherche cohérents, fédérés autour d'un projet scientifique mieux ciblé.

- Points forts et opportunités :

Les principaux points forts de l'équipe REPONSE repérés par le comité d'experts sont les suivants :

- Motivation et dynamisme de l'équipe, déjà constituée de façon informelle et active depuis plusieurs années. La présence d'un porteur de projet « leader » est également un atout.
- Cohérence du projet avec la politique de l'établissement et appui clair de la tutelle : la présidence de l'université a organisé une pré-expertise en amont, et soutient clairement le projet REPONSE, à la fois sur la base de la pré-expertise et compte tenu de sa stratégie d'établissement.
- Cohérence du projet avec l'objectif de recomposition de la recherche en gestion au niveau régional, en articulation avec les écoles de commerce locales, et dans la perspective du PRES.
- Une production scientifique honorable compte tenu du contexte d'une équipe non encore formalisée.

- Points à améliorer et risques :

Les principaux points à améliorer et les risques du projet sont les suivants :

- La cohérence du projet scientifique et son centrage sur des problématiques claires sont à améliorer.
- La pluridisciplinarité reste à concrétiser. L'équipe est composée de chercheurs de différentes disciplines, avec un centre de gravité gestionnaire et des apports en sciences économiques et juridiques, mais cela correspond plus à une juxtaposition qu'à un brassage effectif. L'atout potentiel de la pluridisciplinarité reste non démontré à ce jour, le dialogue entre les disciplines ne semblant pas encore avoir trouvé sa place dans les travaux et les projets.



- Le dispositif de gouvernance est à préciser : au-delà d'un leader clair, et d'un séminaire de recherche régulier, les rôles respectifs, individuels ou collectifs, ne sont pas définis.
- Il existe un risque de faible attractivité et de faible fidélité des enseignants-chercheurs ; ainsi, actuellement 3 postes de MCF ne sont pas pourvus.
- Certains axes reposent seulement sur un ou deux enseignants-chercheurs. Il y a un risque de disparition de certaines thématiques essentielles du laboratoire en cas de mobilité sortante des enseignants chercheurs.

- **Recommandations:**

Le comité d'experts recommande :

- De préciser le contenu du projet scientifique, son ancrage gestionnaire et les modalités de l'apport d'une certaine pluridisciplinarité.
- De poursuivre l'effort de publication déjà engagé et de rayonnement dans des productions à forte visibilité.
- D'éviter la dispersion et le risque d'éparpillement en ciblant les efforts sur des « niches » en termes de contenu (par exemple « Négociation »), en choisissant des revues-cibles accessibles en termes de supports (notamment francophones), en rapprochant les thématiques des thésards des axes scientifiques phares de l'équipe.
- De travailler sur l'intégration plus formelle des enseignants-chercheurs des écoles de commerce qui participent aux recherches de l'équipe, qui ont affirmé explicitement leur lien avec REPONSE dans les fiches individuelles, qui ne revendiquent pas d'appartenance à un autre laboratoire, et qui reçoivent le soutien de la présidence de l'université compte tenu de la cohérence avec les objectifs régionaux et du PRES.
- De mettre en place un dispositif de gouvernance avec une équipe de direction, un conseil de laboratoire, des statuts, des ateliers de recherche pour les doctorants, une assemblée générale etc.

- **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	4
A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet	
A3 : Taux de producteurs de l'unité $[A1/(N1+N2)]$	44,5%
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)	8



3 • Appréciations détaillées :

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

- La pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats,

L'équipe REPOSE est composée d'enseignants-chercheurs qui s'efforcent de conduire des travaux de recherche et de les publier, dans un environnement institutionnel qui a été fluctuant au cours des années passées du point de vue des laboratoires de rattachement. Ce contexte semble être au moins partiellement à l'origine de la dispersion des travaux de recherche, qui peinent à trouver quelques axes directeurs synergiques pour tous.

La dispersion des thématiques travaillées, tant par les enseignants-chercheurs que par les doctorants, nuit partiellement à la pertinence de la production scientifique. L'équipe REPOSE veut par ailleurs montrer son intégration dans les axes transversaux de la politique scientifique de l'université. Une articulation plus claire serait probablement bénéfique, notamment dans le cadre de l'axe transversal « Vigne et Vin » qui aurait le mérite de capitaliser sur des compétences déjà existantes de certains membres de REPOSE et d'apporter plus de visibilité et d'attractivité.

Par ailleurs, l'affichage d'une posture de recherche appliquée est légitime, mais devrait plus clairement s'appuyer sur des fondements théoriques ciblés pour crédibiliser le projet scientifique.

- La quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions,

Dans un contexte non facilitant au cours des années écoulées, la production scientifique des membres de l'équipe a quand même été tout à fait honorable, en quantité et en qualité des supports. L'axe de recherche intitulé « Négociation » mobilise plusieurs chercheurs de l'équipe et s'est concrétisé par une participation de 3 d'entre eux à un ouvrage international de renom. Cette réalisation, encore modeste, témoigne d'un certain potentiel.

- La qualité et pérennité des relations contractuelles

Les contrats de recherche spécifiques sont limités, mais semblent se mettre en place, notamment dans l'axe « Evaluation ».

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

L'équipe REPOSE a noué un ensemble de relations nationales et internationales qui témoignent de sa capacité à s'intégrer dans son environnement.

On remarque avec intérêt qu'elle a su attirer des enseignants des écoles de commerce locales : soit certains qui, déjà docteurs, voient en cette équipe une possibilité opportune de rattachement pour poursuivre leurs recherches ; soit d'autres qui se sont inscrits en doctorat sous la direction de membres HDR de REPOSE.

Au plan international, les chercheurs de REPOSE ont publié certains de leurs travaux avec des collègues étrangers. Au total, une douzaine de co-auteurs étrangers sont cités dans les pays suivants : Australie, Belgique, Canada, Danemark, Etats-Unis, Royaume Uni, Sénégal, Ukraine. Cependant, il est dommage que ces relations ne se fassent qu'« intuitu personae » et ne conduisent pas à des partenariats plus institutionnels.

Pour conclure sur ce thème, l'équipe REPOSE témoigne d'une volonté de maillage avec son environnement, se traduisant par des réalisations individuelles, mais elle n'a pas encore pu rayonner en termes institutionnels. Localement, REPOSE peut être l'occasion de fédérer la recherche en gestion sur un territoire autour d'une équipe.



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

L'équipe REponse fonctionne autour d'un leader qui porte le projet et fédère les énergies. Ce porteur de projet a dirigé 6 des 8 thèses soutenues sur la période 2007-2010 et dirige toutes les thèses des 5 doctorants rencontrés par les experts. Ce leadership affirmé est certainement un atout, mais nécessite un dispositif de gouvernance complémentaire qui permette l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs dans le pilotage de l'unité. A ce jour, un tel dispositif n'est pas en place, et la structure de direction envisageable reste floue.

Cependant, deux autres points positifs sont à noter : les doctorants et les enseignants-chercheurs sont régulièrement réunis dans le cadre de séminaires de recherche fréquents ; les conditions logistiques de fonctionnement sont prévues, la présidence de l'université ayant réservé des espaces géographiques adaptés pour l'équipe REponse.

- **Appréciation sur le projet :**

L'équipe essaie de définir son fil conducteur autour de plusieurs dimensions originales :

- Une problématique centrale : « le renforcement des capacités des entités ou systèmes organisés » (page 5 du Projet), décliné en 3 axes (« Négociation », « Evaluation », « Innovation et croissance »).
- Une discipline de base complétée par des disciplines connexes : « en s'appuyant sur la spécificité des sciences de gestion ... », « intégrer des chercheurs à domaines (...) spécifiques (microéconomie, macroéconomie, droit, gestion) » (page 5 du Projet).
- Une posture de recherche appliquée, voire actionnable, et de production d'outils, d'ailleurs illustrée par le choix du nom de l'équipe : « Recherches, Etudes et propositions d'Outils, de Normes et de Solutions pour les Entités ».

Ce faisant, le projet reste dispersé sur un nombre de thématiques trop important. En témoignent à la fois la diversité des sujets des chercheurs dans les publications et celle des sujets de thèse des doctorants.

En outre, le projet devrait être crédibilisé par un appui plus marqué sur des fondements théoriques concernant les grandes thématiques abordées.

Préalablement à sa soumission à l'AERES, le projet REponse a fait l'objet d'une pré-analyse approfondie par l'université d'appartenance, dans le cadre d'une démarche pilotée par le VPCS, et avec des rapporteurs extérieurs appartenant à la discipline. Ce premier filtre témoigne d'une politique scientifique formalisée dans l'établissement et apporte une crédibilité supplémentaire au soutien clairement apporté par la tutelle à cette équipe. Des garanties en termes de locaux et de moyens internes ont également été formulées, dans le cadre d'une stratégie d'établissement clairement explicitée.

Au-delà des limites constatées, les atouts actuels et les potentiels identifiés permettent de considérer le projet REponse comme susceptible de contribuer à la dynamique scientifique de l'établissement et du territoire. A condition cependant de tenir compte des recommandations formulées par le comité d'experts.



Intitulé UR / équipe	C1	C2	C3	C4	Note globale
Recherches, Etudes et Propositions d'Outils, de Normes et de Solutions pour les Entités (REPONSE)	Non noté	Non noté	Non noté	C	C

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

Reims, le 15 AVR. 2011

Le Président de l'Université de Reims
Champagne-Ardenne

à

Mesdames, Messieurs les Membres du
Comité de l'AERES

Référence à rappeler
Secrétariat de la Présidence
presidence@univ-reims.fr
N/Réf. : 90 /11/PRES/RV/MG

Objet : S2UR120001905 - Recherches, Etudes et Propositions d'Outils, de Normes et de Solutions pour les Entités (REPONSE) - 0511296G

Mesdames, Messieurs,

Nous sommes d'accord avec tous les points soulevés dans le rapport. Pour cette raison, notre réponse consiste essentiellement à préciser certaines mesures concrètes que l'unité de recherche REPONSE a déjà prises ou compte prendre au plus vite (en tous les cas, sur les six à dix-huit prochains mois) pour mettre à profit les recommandations du comité d'experts en vue d'exploiter « ses atouts actuels et ses potentiels identifiés ».

Aussitôt après la visite sur site du comité d'experts de l'AERES, nous avons engagé au sein de l'unité la discussion concernant les mesures d'amélioration à appliquer. Ce travail de réflexion n'est évidemment pas terminé aujourd'hui mais nous pouvons évoquer des initiatives déjà prises et d'autres programmées dans les six à dix-huit mois concernant sept points d'amélioration mis en exergue dans le rapport du comité d'experts.

1. Préciser le contenu du projet scientifique

La problématique centrale consistera en l'étude du « renforcement des capacités des entités » (institutions, territoires, réseaux, organisations, entreprises, groupes, individus) dans un ancrage fondamentalement gestionnaire. Le travail que nous comptons parachever dans les six mois est d'explorer à fond les multiples modalités à travers lesquelles la microéconomie, l'économétrie et le droit pourront contribuer au traitement de cette problématique gestionnaire. Nous avons déjà constaté que le caractère actionnable de la problématique générale convenait parfaitement aux préoccupations de recherche des micro-économistes et des juristes de l'unité.

2. Concrétiser la pluridisciplinarité

La pluridisciplinarité s'exprimera essentiellement à travers le croisement des *théories* et des *méthodes* mobilisables à partir des différents champs disciplinaires que sont la gestion (référence fondamentale), la microéconomie et le droit (références connexes). Ces diverses théories et méthodes seront croisées au profit du traitement de la problématique commune du « renforcement des capacités des entités ». Au-delà de la faisabilité de ce croisement, le grand enjeu de la pluridisciplinarité pour REPONSE sera d'en extraire des recherches originales par rapport aux travaux mono-disciplinaires. Les efforts porteront sur des thèmes de recherche propices à cette construction, comme dans le cas d'un projet (en cours de montage, avec l'appui du Conseil Régional) portant sur l'évaluation du coût d'une maladie, où l'on voit immédiatement le profit d'une lecture croisée du phénomène.



3. Éviter le risque de dispersion

Nous avons décidé d'adopter une stratégie de « niche » en concentrant nos efforts sur les axes « Négociation » et « Évaluation » pour lesquels l'unité commence à obtenir des premiers résultats encourageants. Nous insistons sur le fait que ces deux axes se conçoivent comme des programmes de recherche inscrits dans la même problématique générique et commune du « renforcement des capacités des entités », avec une totale perméabilité concernant les théories, les méthodes, et... les chercheurs impliqués. Par ailleurs, nous nous efforçons de favoriser l'apprentissage du travail collaboratif et la recherche de convergences inter-axes en nous interrogeant, par exemple, sur les moyens d'évaluer (les résultats d') une négociation ou sur la possibilité d'une négociation de l'évaluation. Toujours pour renforcer la convergence des travaux et réduire le risque de dispersion, nous organiserons, au moins une fois par mois, un séminaire du laboratoire réunissant l'ensemble des chercheurs, tous axes et programmes confondus.

4. Intégrer formellement les enseignants-chercheurs issus des écoles de commerce

L'actuel Conseil (informel) de l'unité a décidé que les membres issus des deux écoles de commerce de la région (Reims Management School et Groupe Esc Troyes) étaient désormais intégrés comme membres à part entière. Par ailleurs, des démarches sont entamées pour impliquer officiellement les institutions consulaires au-delà des engagements individuels des chercheurs qui en sont issus.

5. Poursuivre l'effort de publication

Trois pistes d'élévation du volume des publications sont envisagées : (1) organiser des ateliers d'écriture visant spécifiquement à transformer un stock assez conséquent de communications à des conférences internationales en articles dans des revues AERES, en commençant par les revues supposément les plus accessibles, (2) multiplier les recherches collaboratives effectives conduisant à des co-signatures, en commençant par explorer la transposition au champ de la gestion de théories et de méthodes bien établies en économie ou en droit, (3) encourager les doctorants à publier et co-publier avec des chercheurs expérimentés.

6. Réduire le risque de faible attractivité et de faible fidélité des enseignants-chercheurs

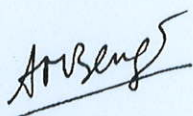
Du point de vue du risque visé, la reconnaissance officielle de l'unité représente un enjeu local majeur en constituant la base nécessaire au développement raisonné de recherches possédant une réelle visibilité nationale et internationale. Les recommandations précises formulées par les experts seront exploitées au mieux pour obtenir, le plus rapidement possible, des résultats tangibles.

7. Mettre en place un dispositif de gouvernance

Un dispositif de gouvernance existe et fonctionne depuis plus de six mois de manière jusqu'ici informelle. Depuis la visite du comité AERES, nous nous sommes davantage penchés sur le dispositif de gouvernance. Nous envisageons un dispositif de gouvernance avec une équipe de direction et un conseil d'unité élu et représentatif (Pr, MCF, enseignants-chercheurs issus des écoles de commerce, doctorants, représentants des IATOSS). Une Assemblée Générale aura lieu en début d'année pour valider le bilan scientifique et financier et débattre du projet et de son actualisation annuelle. Le conseil d'unité se réunira chaque trimestre. Il exercera un contrôle strict de l'activité du directeur. Le directeur a essentiellement un rôle d'impulsion, d'animation et se trouve ainsi au cœur du pilotage opérationnel, tandis que le conseil d'unité est en charge de la définition des orientations stratégiques de l'unité, de l'animation scientifique de l'unité, du suivi des doctorants et de toutes décisions concernant le budget de l'unité et les différentes demandes remontées à l'Université (postes, allocations, subventions pour colloques, BQR, etc.).

Nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sincères salutations.

Ababacar MBENGUE
Porteur du Projet



Richard VISTELLE
Président de l'Université
de Reims

