



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

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur  
l'unité :

Centre de Recherche Clermontois en Gestion et  
Management (CRCGM)

sous tutelle des

établissements et organismes :

Université d'Auvergne

Université Blaise-Pascal

Ecole Supérieure de Commerce de Clermont

Mars 2011



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

Section des Unités de recherche

## Rapport de l'AERES sur l'unité :

Centre de Recherche Clermontois en Gestion et  
Management (CRCGM)

sous tutelle des  
établissements et organismes :

Université d'Auvergne

Université Blaise-Pascal

Ecole Supérieure de Commerce de Clermont

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des unités  
de recherche

Le Directeur

**Pierre Glorieux**

Mars 2011

# Unité

Nom de l'unité : Centre de Recherche Clermontois en Gestion et en Management (CRCGM)

Label demandé : EA

N° si renouvellement : 3849

Nom du directeur : Mme Sonia CAPELLI

## Membres du comité d'experts

Président :

M. Pascal DUMONTIER, université Pierre Mendès France

Experts :

Mlle Sophie CHANGEUR, université de Picardie

M. Jean Philippe DENIS, université Paris 10

Mme Florence PALPACUER, université Montpellier 1

Le CNU, sollicité, ne s'est pas fait représenter lors de la visite.

## Représentants présents lors de la visite

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M. Patrick ROUSSEAU

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

M. Alain ESCHALIER, Vice président Conseil Scientifique Université d'Auvergne



# Rapport

## 1. Introduction

Date et déroulement de la visite :

La visite s'est déroulée le 3 mars 2011. Après une rapide découverte des locaux du CRCGM (9h00-9h30), trop étroits pour accueillir les acteurs concernés par la visite, les membres du comité d'experts se sont rendus au CERDI (Centre d'Etudes et de Recherches sur le Développement International) qui a mis à disposition une salle de réunion pour le reste de la visite.

La visite s'est déroulée en 4 phases :

- 9h30-10h00 : Présentation de l'organisation du laboratoire et de son bilan général (Sonia CAPELLI, directrice du laboratoire)
- 10h00-11h30 : Présentation des équipes, de leurs thématiques de recherche et de leurs projets

*Thématique 1 : Mondes sociaux des petites entreprises, ressources humaines et marchés du travail*

*Thématique 2 : Gouvernance, information et responsabilité sociale de l'entreprise*

*Thématique 3 : Management de la chaîne de valeur et pilotage de la performance*

*Thématique 4 : Management des situations extrêmes.*

- 11h45-12h00 : Synthèse du projet du laboratoire (Mme Sonia CAPELLI, directrice du laboratoire)
- 12h00-12h45 : Rencontre avec les tutelles (M. P. DULBECCO, président de l'université d'Auvergne ; M. T. ROBIN, directeur du groupe ESC Clermont ; M. P. DUCHE, vice-présidente recherche de l'université Blaise Pascal ; A. ESCHALIER, vice-président recherche de l'université d'Auvergne Mme M.-F. RENARD, doyenne de la faculté des sciences économiques et gestion de l'université d'Auvergne ; M. M. CHENEVOY, directeur de l'IUP de l'université d'Auvergne ; M. J.-M. LAVEST, directeur IUT de l'université d'Auvergne).
- 14h15-15h15 : Rencontre avec les doctorants, puis rencontre avec les enseignants-chercheurs candidats à la HDR.

Les membres du comité d'experts se sont ensuite réunis à huis clos jusqu'à 17h15.

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

Dédié aux sciences de gestion, le CRCGM, qui existe depuis longtemps, mais dont les activités étaient très informelles, a été fortement restructuré en 2008. Le laboratoire, qui comptait alors 34 enseignants-chercheurs, développait ses activités au sein de 2 axes : Management des produits et marchés financiers et Management des processus organisationnels. Cette structuration est aujourd'hui obsolète et c'est sur la base de la nouvelle organisation, mise en place en 2010, que les responsables du laboratoire ont présenté au comité d'experts à la fois le bilan des activités de ces dernières années et le projet pour les années à venir. Cette nouvelle organisation structure les activités du laboratoire en 4 thèmes : Mondes sociaux des petites entreprises, ressources humaines et marchés du travail ; Gouvernance information et responsabilité sociale de l'entreprise ; Management de la chaîne de valeur et pilotage de la performance ; Management des situations extrêmes.

Le CRCGM occupe dans le centre de Clermont-Ferrand des locaux modestes (une pièce unique de 30 m2 environ) dans un bâtiment relativement éloigné des lieux d'enseignement.



- Equipe de Direction :

Suite à la restructuration de 2008, une nouvelle équipe de direction a été mise en place. La gouvernance du CRCGM repose sur une directrice et sur un conseil scientifique comprenant les 4 responsables des 4 thématiques de recherche, 1 représentant de chacune des 3 institutions de tutelle (Université d'Auvergne, Université Blaise Pascal, ESC Clermont), 2 représentants des directeurs de thèse, 1 représentant des doctorants.

- 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)	24	20
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)	10	13
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	0	0
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	0	
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.8 du dossier de l'unité)	33	
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	8	5

## 2 • Appréciation sur l'unité

- Avis global sur l'unité :

Le CRCGM s'inscrit depuis 2008 dans une dynamique nouvelle. L'arrivée d'un nouveau directeur et le renouvellement d'un tiers de ses effectifs ont permis une réorganisation significative des activités et des modes de gouvernance du laboratoire. Les thématiques de recherche sont clairement définies. Elles sont pertinentes eu égard aux compétences du laboratoire et aux spécificités de son environnement. Les modes de gouvernance sont eux aussi clairement définis, mais sans réels effets, compte tenu de la modestie des ressources du laboratoire, qui n'a ni personnel, ni réel budget propre.

Le nouvel élan apparaît dans le nombre des publications récentes. A ce titre, il convient dès à présent de souligner que les écarts entre les données relatives aux publications et aux produits communiqués par le laboratoire et les chiffres retenus par le comité d'experts viennent du volume important de productions récentes qui, conformément aux prescriptions de l'AERES, ne peuvent pas être prises en compte dans le bilan des activités du CRCGM (articles acceptés pour publication mais non publiés par exemple).



L'équipe semble soudée et désireuse de progresser, même si le nombre de chercheurs confirmés susceptibles de l'accompagner dans cette voie est faible.

Les moyens mis à disposition du laboratoire par ses tutelles (des locaux étroits, pas de personnel administratif propre, un budget très faible) sont inadéquats eu égard aux ambitions du CRCGM et de ses tutelles et à la place que pourrait occuper la recherche en gestion sur le site clermontois.

- Points forts et opportunités :

Le CRCGM présente l'avantage de rassembler tous les chercheurs en gestion du site clermontois, qu'ils soient rattachés aux universités ou à l'école de commerce. Cela contribue indéniablement aux excellentes relations que le laboratoire entretient avec les milieux socio-économiques régionaux, qui se concrétisent par plusieurs partenariats avec des entreprises ou institutions régionales. L'équipe est jeune et ambitieuse. Elle semble très impliquée dans la vie du laboratoire. Elle a su créer une réelle dynamique et se doter d'une structure cohérente, notamment en organisant ses activités autour de quatre thématiques sensées et clairement définies.

- Points à améliorer et risques :

La principale difficulté du CRCGM vient de la faiblesse des ressources matérielles mises à sa disposition et de la pérennité de ses ressources humaines.

Le laboratoire ne dispose pour ses chercheurs et doctorants que d'une seule pièce. Il ne dispose pas de personnel administratif propre. Le budget qui lui est directement alloué est très largement insuffisant pour financer les activités de recherche d'une trentaine de chercheurs et d'une trentaine de doctorants. Le CRCGM doit donc compter sur la bonne volonté de différents partenaires (universités, ESC, faculté d'économie-gestion, IUP, IUT, etc.) pour subvenir à ses besoins. Les thèses financées par le biais d'allocations de recherche semblent inexistantes. Une telle situation risque de décourager rapidement ceux qui œuvrent dans le meilleur intérêt de la recherche en gestion à Clermont.

Pour ce qui concerne la pérennité des ressources humaines, il faut noter qu'environ un tiers des chercheurs du laboratoire sont de nouveaux entrants et que plusieurs départs, surtout pour cause de retraite, sont programmés dans les années à venir.

Une autre difficulté du CRCGM, commune à plusieurs laboratoires de recherche en gestion, vient de la lourdeur des charges d'enseignement de ses membres. Compte tenu de la forte demande sociale pour les cursus en gestion, la très grande majorité des chercheurs du laboratoire doit assurer des enseignements dont le volume dépasse significativement les exigences statutaires. Ces mêmes chercheurs doivent en outre assurer les tâches, souvent lourdes, liées à l'administration des cursus offerts.

Le CRCGM souffre enfin de sous-encadrement. Le nombre de professeurs et de chercheurs habilités à diriger des recherches est faible, 5 seulement dans le projet. Les possibilités d'encadrement de recherches doctorales sont de ce fait limitées. Les chercheurs qui coordonnent les activités de chacune des thématiques du laboratoire ne sont généralement pas habilités à diriger des recherches.



- **Recommandations :**

L'objectif des tutelles étant de développer la recherche en sciences de gestion à Clermont, il convient d'allouer au CRCGM les ressources nécessaires au développement de ses activités.

Le laboratoire devrait disposer d'un budget annuel propre, alloué par ses 3 tutelles et placé sous la responsabilité du directeur et du conseil de laboratoire, qui soit suffisant pour lui permettre de financer l'ensemble de ses activités sans avoir à solliciter en permanence l'ESC, l'université ou l'une ou l'autre de ses composantes. Les doctorants constituant l'une des forces vives d'un laboratoire, le nombre des allocations dédiées au financement de recherches doctorales en gestion mériterait d'être reconsidéré. Le CRCGM devrait en outre disposer d'un agent pour la gestion de ses tâches administratives et comptables courantes. La mise à disposition de locaux suffisants pour accueillir la trentaine de chercheurs et la trentaine de doctorants est une autre nécessité.

Les ambitions du laboratoire et la pérennité de ses 4 thématiques de recherche nécessitent un meilleur encadrement. Les professeurs et les enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches en sciences de gestion doivent être plus nombreux.

L'équilibre entre enseignement et administration de programmes et recherche doit être reconsidéré pour permettre aux enseignants-chercheurs de dégager le temps nécessaire aux activités scientifiques. Une politique de stimulation de la recherche mériterait d'être mise en place.

Les 4 thématiques de recherche du CRCGM sont cohérentes et clairement définies. Elles ne suffisent toutefois pas à définir un projet collectif. Un tel projet mériterait d'être formalisé. De la même manière, l'articulation entre formations et recherche n'apparaît pas clairement. Les thématiques de recherche et les programmes de formation, notamment ceux débouchant sur l'obtention d'un titre de Master, devraient être fortement liés, formation et recherche se nourrissant mutuellement. Une plus forte cohérence semble nécessaire en la matière.

- **Données de production :**

(cf. [http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres\\_Identification\\_Ensgts-Chercheurs.pdf](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	7
A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet	0
A3 : Taux de producteurs de l'unité $[A1/(N1+N2)]$	37%
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)	6



### 3 • Appréciations détaillées :

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

La production scientifique du CRCGM est faible, malgré une évolution récente notable résultant notamment de l'arrivée de chercheurs productifs. Les articles publiés dans des revues de bon rang (selon les critères du CNRS par exemple) ou dans des revues à audience internationale sont peu nombreux. Les efforts récemment entrepris pour restructurer et dynamiser les activités de l'équipe, s'ils sont poursuivis, pourraient porter leurs fruits à relativement brève échéance, surtout si les problématiques scientifiques de certaines thématiques sont mieux précisées.

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

Le CRCGM montre une volonté de fédérer les activités de recherche en gestion du site clermontois. Cet effort doit être poursuivi, voire accentué, pour accroître le rayonnement du laboratoire. En effet, si le rayonnement de certains chercheurs ou de certaines recherches du CRCGM est indéniable, le rayonnement international, national, voire régional du laboratoire dans son ensemble est encore faible. Le CRCGM bénéficie de divers partenariats, essentiellement avec des entreprises ou institutions locales, du fait de relations entretenues par certains de ses membres. Les liens entre le laboratoire lui-même et les milieux socio-économiques, sous forme de contrats de collaboration par exemple, sont insuffisants. Il en est de même des liens entre le CRCGM et d'autres laboratoires nationaux ou étrangers. Le CRCGM doit attirer plus de financements externes. Les efforts récents pour répondre à plusieurs appels d'offre méritent d'être soulignés. Ils doivent être accentués.

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

La stratégie et les modes de gouvernance du CRCGM sont trop récents pour qu'on puisse les juger sur la base de résultats effectifs. Les rôles respectifs du directeur et du conseil scientifique du laboratoire semblent bien établis, mais l'organisation mise en place est en partie sans effet eu égard à la modestie des ressources du CRCGM. Le laboratoire aurait tout intérêt à négocier objectifs et moyens avec ses tutelles, un élément non négligeable de la négociation devant porter sur la politique de recrutement des chercheurs, juniors ou confirmés.

- Appréciation sur le projet :

La structuration des activités du laboratoire en 4 thématiques étant toute récente, le comité d'experts ne peut analyser chacune d'elles en profondeur. Il profite néanmoins de cette appréciation du projet pour apporter un jugement sur la pertinence de chacune de ces thématiques. Il souligne que l'organisation du laboratoire en thématiques n'est que faiblement contraignante, un même chercheur pouvant relever de plusieurs thématiques selon la nature de ses recherches.

Le CRCGM n'a pas véritablement de projet collectif intégratif. Son projet repose principalement sur la structuration de ses activités en 4 thématiques, celles-ci découlant d'une analyse des recherches traditionnellement conduites au sein du laboratoire.

Les problématiques de la thématique Management de la chaîne de valeur et pilotage de la performance sont pertinentes et ambitieuses, notamment parce que cette thématique est à l'interface des sciences de gestion et des sciences de l'ingénieur. Les recherches conduites s'appuient sur des fondements scientifiques solides. Ce fort ancrage scientifique et des apports significatifs permettent des publications dans des revues du meilleur rang.





Lancée par des chercheurs issus de l'ESC, la thématique Mondes sociaux des petites entreprises, ressources humaines et marchés du travail est pertinente eu égard à l'environnement clermontois. L'adéquation à l'environnement permet la mise en place de nombreuses collaborations avec des entreprises ou institutions concernées par les pratiques de gestion des petites entreprises. L'insuffisante formalisation des problématiques traitées explique probablement le faible taux de transformation des recherches en publications de bon rang.

Cette remarque vaut aussi pour la thématique Management des situations extrêmes. Son positionnement est indéniablement original, mais la problématisation est faible. Une meilleure valorisation des recherches conduites nécessite une meilleure définition des questionnements traités, notamment eu égard aux problématiques des sciences de gestion.

La thématique Gouvernance, information et responsabilité sociale de l'entreprise vise en fait à regrouper sous un même chapeau des recherches diverses qui vont de la responsabilité sociale de l'entreprise, à la rentabilité des investissements robotiques en PME, en passant par la valorisation des informations marketing. C'est probablement la thématique la moins homogène. Les recherches conduites sont néanmoins pertinentes. Elles ont permis la mise en place de plusieurs partenariats et la publication de plusieurs articles dans des revues reconnues. C'est probablement aussi la thématique où la collaboration entre des chercheurs issus de l'université et des chercheurs issus de l'ESC semble la plus effective.



Intitulé UR / équipe	C1	C2	C3	C4	Note globale
<b>CRCGM : Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>

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
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>82</b>	<b>22</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>29</b>	<b>276</b>
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