



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

Section des Unités de recherche

Evaluation de l'AERES
sur l'unité :

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion

Panthéon-Assas

LARGEPA

sous tutelle des
établissements et organismes :

Université Panthéon-Assas



décembre 2012



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

Section des Unités de recherche

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des Unités
de recherche

Le Directeur

Pierre Glaudes



Notation

À l'issue des visites de la campagne d'évaluation 2012-2013, les présidents des comités d'experts, réunis par groupes disciplinaires, ont procédé à la notation des unités de recherche relevant de leur groupe (et, le cas échéant, des équipes internes de ces unités). Cette notation (A+, A, B, C) a porté sur chacun des six critères définis par l'AERES.

NN (non noté) associé à un critère indique que celui-ci est sans objet pour le cas particulier de cette unité ou de cette équipe.

Critère 1 - C1 : Production et qualité scientifiques ;

Critère 2 - C2 : Rayonnement et attractivité académique ;

Critère 3 - C3 : Interaction avec l'environnement social, économique et culturel ;

Critère 4 - C4 : Organisation et vie de l'unité (ou de l'équipe) ;

Critère 5 - C5 : Implication dans la formation par la recherche ;

Critère 6 - C6 : Stratégie et projet à cinq ans.

Dans le cadre de cette notation, l'unité de recherche concernée par ce rapport a obtenu les notes suivantes :

- Notation de l'unité : **Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon-Assas**

C1	C2	C3	C4	C5	C6
B	A+	A+	A	A	B



Rapport d'évaluation

Nom de l'unité :	Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon-Assas
Acronyme de l'unité :	LARGEPA
Label demandé :	EA
N° actuel :	EA 3386
Nom du directeur (2012-2013) :	M ^{me} Véronique CHANUT
Nom du porteur de projet (2014-2018) :	M ^{me} Véronique CHANUT

Membres du comité d'experts

Président :	M ^{me} Isabelle MARTINEZ, Toulouse
Experts :	M. Joël BREE, Caen
	M. Xavier LECOCO, Lille
	M. Samuel MERCIER, Bourgogne
	M ^{me} Véronique ZARDET, Lyon, (représentant du CNU)

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M^{me} Aude DEVILLE

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

M. Bertrand CRETTEZ (Directeur de l'Ecole Doctorale 455 - Economie, Gestion, Information et Communication, Université Panthéon-Assas)



1 • Introduction

Historique et localisation géographique de l'unité :

Le Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon-Assas (LARGEPA) a été créé en 1999. Il est le premier et unique laboratoire de gestion à l'Université Panthéon-Assas. Il s'inscrit dans une thématique centrale de recherche : la prise de décision et la rationalité dans les organisations. Autour de cette thématique, l'activité du LARGEPA s'articulait pour la période 2007-2012 autour de 4 axes : 1) la gestion des ressources humaines et des organisations, 2) le marketing, 3) la logistique et le management stratégique, et 4) la gouvernance et l'économie des institutions.

Le projet établi pour le contrat quinquennal 2014-2018 se recentre autour de deux thèmes principaux : l'action managériale d'une part, le marketing et le management stratégique d'autre part.

Le Laboratoire est installé dans des locaux dédiés aux sciences de gestion : la Maison des Sciences de Gestion, 1 rue Guy-de-la-Brosse, 75005 Paris.

Équipe de Direction :

M^{me} Véronique CHANUT

Nomenclature AERES :

SHS1_2 : Finance, management

Effectifs de l'unité :

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2012	Nombre au 01/01/2014	2014-2018 Nombre de produisants du projet
N1 : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	20	10	9
N2 : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés			
N3 : Autres personnels titulaires (n'ayant pas d'obligation de recherche)	4	1	0
N4 : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	2	1	2
N5 : Autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, Post-doctorants, visiteurs etc.)			
N6 : Autres personnels contractuels (n'ayant pas d'obligation de recherche)	4	0	3
TOTAL N1 à N6	30	12	14
Taux de producteurs	50,00 %		



Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2012	Nombre au 01/01/2014
Doctorants	49	
Thèses soutenues	62	
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité *		
Nombre d'HDR soutenues	13	
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	21	16*

* La baisse du nombre de "Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées" diminue suite au départ des économistes. Ce nombre est supérieur au nombre de membres de l'équipe recensés en N1 du fait que des membres du LARGEPA en détachement ou en disponibilité, recensés en N3, restent habilités à encadrer des recherches.



2 • Appréciation sur l'unité

Points forts et possibilités liées au contexte :

Les sciences de gestion étant peu développées dans une université à forte dominante juridique, le LARGEPA a su d'une part consolider sa structure et d'autre part mobiliser des ressources pour jouir d'une réelle autonomie financière. L'unité est installée dans des locaux dédiés aux sciences de gestion (Maison des Sciences de Gestion). Il bénéficie de la notoriété et de la visibilité de plusieurs de ses membres au niveau académique et au niveau socio-économique (entreprises, administrations). L'équipe est dynamique et les relations entre les enseignants-chercheurs témoignent d'une bonne ambiance de travail. Enfin, le rapport d'activité fait état de résultats en progression par rapport au précédent contrat quadriennal, tant de la part des enseignants-chercheurs que des doctorants avec 62 thèses soutenues.

Points à améliorer et risques liés au contexte :

Les publications restent encore trop concentrées sur quelques revues à comité de lecture. Elles sont le fait d'enseignants-chercheurs du laboratoire et peu de doctorants transforment l'essai des conférences en articles. L'incitation à la publication des doctorants est faible. Il conviendrait donc d'améliorer le taux de produisants qui est à l'heure actuelle de 50%. De plus, la gouvernance du laboratoire est insuffisamment formalisée.

Recommandations :

Le comité émet un avis positif concernant l'évaluation générale du LARGEPA. Il encourage cette unité à poursuivre la construction d'une véritable stratégie à partir des thèmes de recherche définis pour 2014-2018, pour inciter les enseignants-chercheurs à davantage publier à l'international et dans des supports de niveau plus élevé.

Concernant le prochain contrat quinquennal 2014-2018, il est fait état de nombreuses projets de recherche dont le lien avec les deux thèmes annoncés n'est pas toujours très lisible. Cela génère peu de synergies entre ces différents projets. Il est suggéré de limiter les projets de recherche de l'unité autour de ceux qui apparaissent comme les plus fédérateurs et les plus ambitieux. Par ailleurs, il semble plus pertinent, pour des raisons de synergies, d'intégrer les recherches dédiées au management stratégique au thème « action managériale » plutôt qu'à celui dédié au marketing.

Le comité recommande de poursuivre les alliances avec les autres laboratoires du site parisien pour rendre plus formelles les nombreuses collaborations qu'ont nouées individuellement plusieurs membres de l'équipe.

Il juge indispensable de pouvoir étoffer l'unité par des recrutements d'enseignants-chercheurs (la part d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion représente 6 % de l'effectif total de l'Université).

Enfin sur le plan de la gouvernance, des efforts restent à faire pour formaliser la structure et une réflexion devrait être menée pour améliorer la communication et la visibilité du laboratoire (le site Internet notamment).



3 • Appréciations détaillées

Appréciation sur la production et la qualité scientifiques :

Les recherches menées dans l'unité s'inscrivent dans une démarche classique en sciences de gestion et agrègent des travaux de chacun des membres concernant la thématique de la prise de décision et la rationalité dans les organisations. Le rapport d'activité fait état de 434 contributions sur la période 2007-2012. La production scientifique est donc quantitativement importante et en progression par rapport au contrat quadriennal précédent. Le taux de producteurs atteint 50%. Parmi les contributions recensées, il est à noter plusieurs ouvrages de référence dans les domaines de recherche de leurs auteurs. Les articles sont toutefois concentrés sur quelques revues qu'il conviendrait de diversifier.

Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques :

Le LARGEPA bénéficie de la notoriété et de la visibilité de ses enseignants-chercheurs reconnus sur le plan national comme des experts dans leurs domaines de recherche. Concernant les HDR, la politique de l'Université, centrée sur les seuls docteurs provenant de celle-ci, nuit à la capacité d'attraction du Laboratoire.

Plusieurs enseignants-chercheurs du LARGEPA collaborent de manière régulière avec d'autres chercheurs français et/ou étrangers. Concernant les relations internationales que le laboratoire a su développer, elles s'appuient sur un programme de professeurs invités (28 mois sur la période 2007-2011) et ont donné lieu à l'organisation de manifestations scientifiques auxquelles ont participé des professeurs de renommée internationale issus d'universités étrangères (par exemple : les Pr. Mintzberg, Simonson, ou Starbuck, etc).

Appréciation sur l'interaction avec l'environnement social, économique et culturel :

Le LARGEPA a développé des contrats avec de nombreuses administrations (ministère de l'écologie et de l'énergie, ministère de l'intérieur, ministère de la justice, ...) et est à l'origine d'un transfert effectif de connaissances à travers les rapports d'expertise et de recherche qui en découlent. Il entretient des liens étroits et pérennes avec de grandes entreprises et aux plus hauts niveaux, notamment grâce au réseau du Centre d'Etudes de la Fonction Personnel qui regroupent les anciens élèves du CIFFOP (Centre Interuniversitaire de Formation à la Fonction Personnel) qui assurent une fonction de direction des ressources humaines). Enfin, l'unité de recherche bénéficie de la présence de plusieurs de ses membres dans des instances nationales (plusieurs recteurs d'académie, commission Bournois, Directeur Général de l'Enseignement Supérieur, notamment). Cette force du laboratoire se traduit aussi par un nombre significatif de doctorants qui sont des cadres supérieurs dirigeants d'entreprises et d'administration.

Appréciation sur l'organisation et la vie de l'unité :

Les membres du LARGEPA bénéficient de ressources matérielles exceptionnelles pour travailler (locaux, bases de données, etc...). Ils témoignent d'un fort sentiment d'appartenance au laboratoire, ce qui se traduit par une bonne ambiance au sein de l'équipe. L'animation scientifique interne se centre autour des séminaires mensuels au cours desquels sont présentés les travaux des doctorants et ceux des chercheurs membres du LARGEPA ou des chercheurs invités.

Concernant les ressources financières, elles proviennent pour l'essentiel des Masters professionnels et de la Maison des Sciences de Gestion et dans une moindre mesure des contrats passés avec des structures ministérielles et des organismes privés. Ceci témoigne d'un maillage efficace en termes de financement entre la pédagogie et la recherche. Sur le plan de la gouvernance, des efforts restent à faire pour la formaliser davantage : élaboration de statuts, mise en place d'un conseil de laboratoire composé des différentes parties prenantes, rédaction d'un règlement intérieur, etc.



Appréciation sur l'implication dans la formation par la recherche :

Le LARGEPA fait partie de l'Ecole Doctorale "Sciences Economiques et de Gestion, Sciences de l'Information et de la Communication" (ED 455) de l'Université Panthéon Assas. Les doctorants bénéficient de locaux où travailler et d'un encadrement individuel de proximité. Une très grande liberté semble leur être laissée dans le choix de leur sujet de recherche. Ils ont la possibilité de présenter régulièrement leurs travaux dans le cadre du séminaire mensuel organisé par le laboratoire. Ils participent également à des formations doctorales organisées au sein de l'Ecole Doctorale. Les doctorants présents se disent satisfaits de leurs conditions de travail et de l'encadrement scientifique. Les docteurs qui présentent leur dossier au CNU sont qualifiés et obtiennent un emploi soit en université, soit en école de commerce. Cependant, l'incitation à la publication mériterait d'être renforcée, notamment la transformation des communications en publications.

Le LARGEPA est impliqué dans le Master « Sciences de Gestion » de l'Université Panthéon - Assas. Il y a 11 spécialités à l'intérieur de ce Master qui bénéficient d'un adossement à la recherche assez inégal. Les spécialités "Droit et Gestion" et "Management Stratégique et Entrepreneurariat" sont les moins soutenues par une activité de recherche, alors que les mentions « Gestion des Ressources Humaines », « International Human Resources Management », « Coaching », « Marketing et Communication des Entreprises », « Management de Projets Logistiques » et Commerce International » sont davantage liées à la recherche.

Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans :

L'unité affiche désormais deux thèmes de recherche "Action managériale" et "Marketing et management stratégique". Il faut souligner l'effort réel réalisé pour proposer ces deux thèmes mais le portefeuille de projets de recherche (23) est peut-être à ce jour trop diversifié. A ce stade, il semblerait donc nécessaire de se focaliser sur un nombre limité de projets de recherche fédérateurs et ambitieux s'appuyant sur les compétences et les ressources à disposition du LARGEPA. Les rapprochements entre Gestion des Ressources Humaines et Management Public sont à encourager mais également à préciser pour l'axe "Action Managériale". Les futurs doctorants devraient être orientés sur des thématiques proches de ces nouveaux projets.



4 ● Analyse thème par thème

Thème 1 : Action Managériale

Nom du responsable : M. Frank BOURNOIS

Effectifs :

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2012	Au 01/01/2014
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	7	8
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires	0	0
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)	1	0
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	1	1
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité	0	
ETP d'autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, etc.) hors post-doctorants	0	0
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche	2,5	2,5
ETP de doctorants	22	
TOTAL	33,5	11,5

● Appréciations détaillées

Conclusion :

● Avis global sur le thème :

Le thème défini pour 2014-2018, "Action managériale" prend la suite de "Gestion des Ressources Humaines", fonctionnant sur la période précédente 2007-2012. L'effectif est relativement réduit mais le personnel fait preuve d'un réel dynamisme. Le projet proposé visant à explorer les thématiques au croisement de la GRH et du management public (à partir des forces existantes) est stimulant, et de nature à développer une identité de niche.

● Points forts et possibilités liées au contexte :

L'axe "Action Managériale" bénéficie de la notoriété et visibilité de plusieurs de ses membres au niveau académique et socio-économique. Il convient de noter la très grande qualité des liens avec les entreprises et les administrations, se traduisant par contrats de recherche et partenariats. Il existe une très bonne ambiance et un fort sentiment d'appartenance. Cela est propice à un travail académique de qualité. L'animation scientifique interne est satisfaisante. L'axe bénéficie de très bonnes conditions de travail (locaux, accès aux bases de données, etc...).



Le CIFFOP (Centre Interuniversitaire de Formation à la Fonction Personnel) qui regroupe plusieurs Masters en GRH, dispose d'une notoriété exceptionnelle. Cela permet à ce thème de recherche de bénéficier de ressources financières conséquentes et d'un accès privilégié auprès des plus grandes entreprises (contacts noués au plus haut niveau). Le lien Formation-Recherche est très cohérent. Au sein de l'axe, il convient de noter la présence de quelques maîtres de conférences à très bon potentiel de recherche, susceptibles de prendre le relais dans le futur.

L'axe compte pour l'instant 25 doctorants dont un nombre significatif de cadres supérieurs dirigeants d'entreprises et d'administrations. Cela dénote une forte attractivité. A noter, enfin, la pertinence du projet proposé visant à développer les liens entre l'axe précédent GRH et la thématique du Management Public, et l'effort mis en place pour renouveler les thèmes de recherche.

- **Points à améliorer et risques liés au contexte :**

Les publications pourraient être davantage diversifiées. Il convient également d'inciter les enseignants-chercheurs à davantage publier à l'international et dans des supports plus ambitieux sur le plan académique. De nombreuses collaborations de qualité avec des chercheurs en France ou à l'étranger ont été initiées. Il serait pertinent de les développer, de les formaliser et de favoriser plus de projets de publication pour exploiter de tels atouts.

De même, concernant les doctorants, une incitation accrue à transformer les communications (dans des colloques) en publications (académiques) devrait être mise en place. Une certaine fragilité tient dans le surengagement de plusieurs membres de l'axe, dans des responsabilités administratives locales et nationales. L'effectif est de taille réduite.

- **Recommandations :**

Les rapprochements opérés entre Gestion des Ressources Humaines et Management Public sont à encourager mais bien évidemment à préciser et à développer. Les projets esquissés sont donc à recentrer. Il convient également d'inciter au rapprochement avec l'axe Marketing.

Les futurs doctorants pourraient être orientés sur des thématiques proches de ces nouveaux projets afin de contribuer à la stratégie d'ensemble. Il serait souhaitable que la tutelle puisse permettre à l'axe de recruter de nouveaux enseignants-chercheurs pour étoffer le potentiel de recherche, compte tenu de la qualité de l'offre de formation et du dynamisme en recherche.



Thème 2 : Marketing et Management Stratégique

Nom du responsable : M^{me} Nathalie GUIBERT

Effectifs :

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2012	Au 01/01/2014
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	9	12
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires	0	0
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)	3	0
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	0	1
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité	0	
ETP d'autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, etc.) hors post-doctorants	0	0
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche	1,5	0,5
ETP de doctorants	15	
TOTAL	28,5	13,5

• Appréciations détaillées

Conclusion :

• Avis global sur le thème :

Le deuxième thème baptisé "Marketing et Management Stratégique" est né du regroupement entre deux des axes précédents : "Logistique et Management Stratégique" d'une part, "Marketing" d'autre part. Sans être pléthorique, l'effectif permet d'envisager de vrais projets de recherche, d'autant qu'une majorité d'entre eux a déjà démontré, par ses publications passées, une réelle capacité à produire. Certes, ce chiffre est un peu trompeur puisqu'il inclut des collègues à fort rayonnement qui sont, pour l'heure, en détachement ; mais, malgré cela, ce thème est prometteur.

• Points forts et possibilités liées au contexte :

Les chercheurs rattachés à ce thème ont, dans le contrat quadriennal passé, montré qu'ils étaient capables de publier dans de bonnes revues (notamment la Revue d'Application en Marketing, classée A par l'AERES). Même si le périmètre a légèrement changé pour les quatre années à venir, le potentiel reste encore très important et ce, malgré le fait que plusieurs collègues soient actuellement en détachement. Cela est dû notamment à des recrutements de qualité (aussi bien sur des supports de professeur que sur des supports de maîtres de conférence, preuve de l'attractivité du LARGEPA pour les enseignants-chercheurs en marketing et en management stratégique).



Le comité a remarqué, dans la liste des publications, de nombreuses collaborations avec des collègues issus d'autres unités - parfois à l'étranger, ce qui témoigne à la fois d'une ouverture mais aussi d'une volonté d'enrichissement. C'est un élément qui reste encore très marquant quand on regarde les partenaires qui sont associés aux différents projets en cours ; il est d'ailleurs à noter que dans ces partenaires, on trouve bien sûr des unités de recherche, mais également des entreprises, ce qui marque indubitablement une volonté forte de rester en lien avec le tissu économique.

Le comité a perçu, lors de la visite, une grande complicité entre les enseignants-chercheurs et un sentiment d'appartenance marqué - même si c'est quelque chose qui n'est pas spécifique à cet axe, c'est un élément suffisamment notable pour être mentionné car cela témoigne d'une ambiance de travail où les échanges sont réels et où l'état d'esprit dominant reste très positif.

Enfin, même si le Master Marketing et Communication n'a pas un historique aussi riche que les Masters GRH du CFFOP, il s'est installé comme une formation incontournable dans le paysage des M2 Marketing français, grâce à l'impulsion de son précédent responsable. Il permet ainsi de créer une fertilisation croisée entre la recherche et l'enseignement, ce qui est toujours un facteur de valorisation et de dynamisme.

- **Points à améliorer et risques liés au contexte :**

Si les enseignants-chercheurs présentent de grandes qualités lorsqu'on les considère individuellement, on a plus de difficultés à visualiser clairement toutes les synergies qu'il peut y avoir entre eux. L'intitulé de l'axe en lui-même (Marketing et Management stratégique) montre bien cette dispersion puisqu'il accole deux disciplines qui, chacune, sont potentiellement déclinables sur des thématiques de recherche très diversifiées ; de fait, les projets qui ont été présentés - et qui sont trop nombreux compte tenu de l'effectif - traduisent plus des grandes expertises individuelles qu'une dynamique d'équipe : consommation des enfants, modèles de diffusion, optimisation du prix de vente, innovation et entrepreneuriat... C'est dommage en regard de la complicité que le comité a perçue entre les enseignants-chercheurs.

Le nombre de doctorants rattaché à l'axe (15) reste peut-être légèrement insuffisant compte tenu des effectifs d'enseignants-chercheurs et du potentiel d'encadrement de thèses.

- **Recommandations :**

Il faudrait réduire le nombre de thématiques de recherche et les recentrer autour de trois ou quatre grands domaines. Cela aurait pour conséquence de faire évoluer la complicité interindividuelle et les qualités personnelles afin de fédérer de vrais projets d'équipe : soit des projets transdisciplinaires qui permettent aux chercheurs en marketing et en stratégie d'unir leur expertises théoriques, soit garder la spécificité disciplinaire mais retenir pour chacune d'elles, deux thématiques fortes. Il faudrait également que ce recentrage thématique se retrouve dans les sujets de thèse qui sont traités.

Il serait bon, sans doute, de sensibiliser davantage les doctorants à l'importance que prennent aujourd'hui les publications et les inciter, dès la deuxième ou la troisième année de thèse, à soumettre une première proposition d'article à une revue (si possible une revue classée dans la liste AERES). Le dynamisme de publications dont font preuve les enseignants-chercheurs ne se retrouve pas toujours chez les doctorants.



5 • Déroulement de la visite

Date de la visite :

Début : 11 décembre 2012 à 8h45

Fin : 11 décembre 2012 à 18h30

Lieu de la visite : Centre Guy de La Brosse - Maison des Sciences de Gestion

Institution : Université Paris 2 Panthéon-Assas

Adresse : 1, rue Guy-de-la-Brosse 75005 Paris

Locaux spécifiques visités :

Le Centre Guy de la Brosse accueille le CIFFOP (Centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel) et le LARGEPA (Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas).

Déroulement ou programme de visite :

- 08h45 - 09h30 : Réunion experts avant la visite en huis clos
- 09h30 - 09h45 : Huis clos avec le(s) directeur(s) d'unité
- 09h45 - 10h00 : Entretien en huis clos avec le représentant des tutelles
- 10h00 - 12h15 : Présentation de l'unité par le directeur et responsable axes (durée 1h15). La présentation est suivie de questions (1h00).
- 12h15 - 12h30 : Pause
- 12h30 - 13h30 : Déjeuner sur place
- 13h30 - 15h00 : Discussion générale entre le comité et tous les membres de l'équipe présents, y compris les doctorants (ainsi que toute autre personne souhaitant être entendue).
- 15h00 - 15h45 : Discussion avec les doctorants seuls (hors la présence du Directeur et des Enseignants-Chercheurs)
- 15h45 - 16h15 : Echange en huis clos avec le directeur de l'unité
- 16h15 - 18h30 : Délibération des experts en huis clos avec la signature de la fiche d'émargement et séance de rédaction



6 • Statistiques par domaine : SHS au 10/06/2013

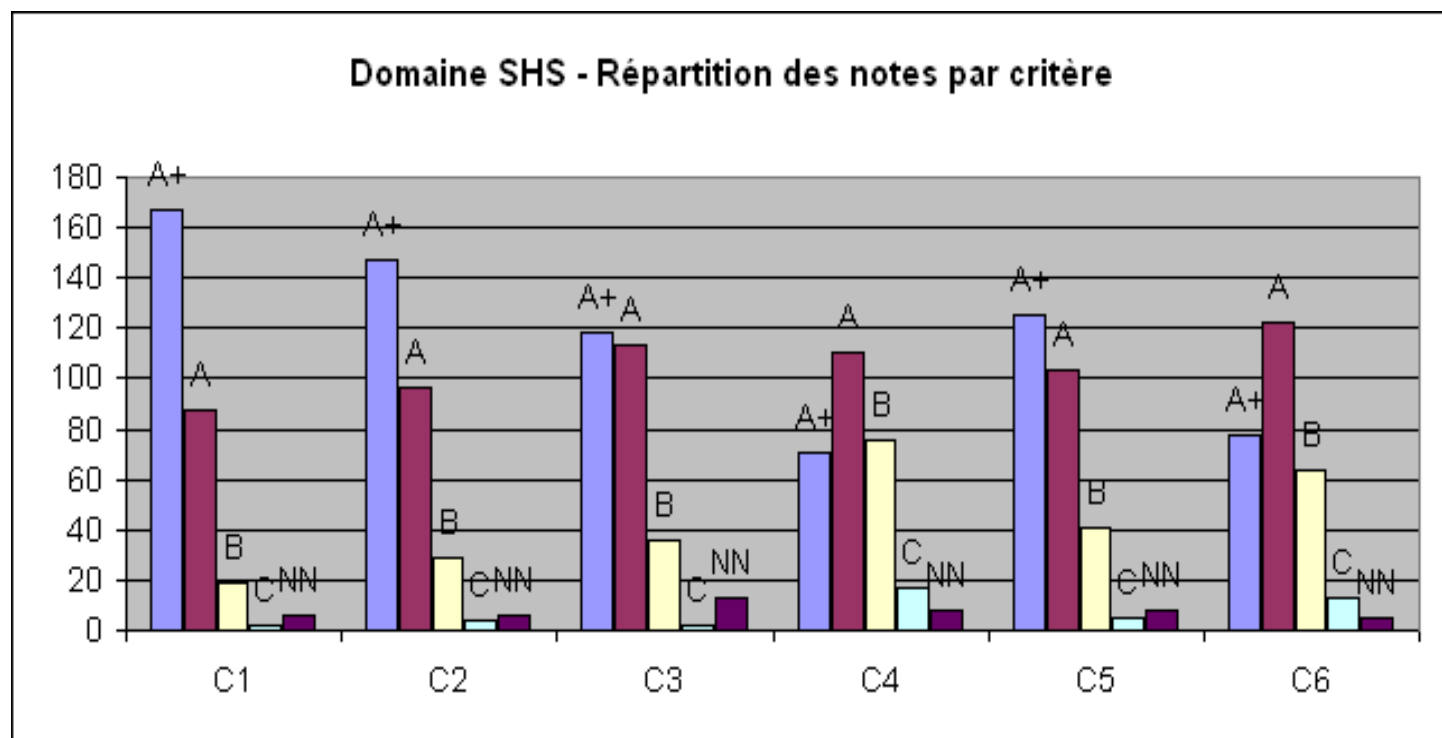
Notes

Critères	C1 Qualité scientifique et production	C2 Rayonnement et attractivité académiques	C3 Relations avec l'environnement social, économique et culturel	C4 Organisation et vie de l'entité	C5 Implication dans la formation par la recherche	C6 Stratégie et projet à cinq ans
A+	167	147	118	71	125	78
A	88	96	113	110	103	122
B	19	29	36	76	41	64
C	2	4	2	17	5	13
Non Noté	6	6	13	8	8	5

Pourcentages

Critères	C1 Qualité scientifique et production	C2 Rayonnement et attractivité académiques	C3 Relations avec l'environnement social, économique et culturel	C4 Organisation et vie de l'entité	C5 Implication dans la formation par la recherche	C6 Stratégie et projet à cinq ans
A+	59%	52%	42%	25%	44%	28%
A	31%	34%	40%	39%	37%	43%
B	7%	10%	13%	27%	15%	23%
C	1%	1%	1%	6%	2%	5%
Non Noté	2%	2%	5%	3%	3%	2%

Domaine SHS - Répartition des notes par critère





7 • Observations générales des tutelles



Réf. : S2PUR140005890

Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas – 0751718K

Monsieur Didier Houssin
Président de l'AERES
20 Rue Vivienne
75002 Paris

Objet : Evaluation de l'AERES sur le laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas (LARGEPA) – EA 3386

Vous avez bien voulu me demander mes observations sur le rapport rappelé en objet.

Je me permets en liminaire de saluer le travail accompli par l'instance d'évaluation de l'AERES qui a su en un temps réduit mobiliser les énergies et les expertises nécessaires pour appréhender dans sa globalité la situation d'un laboratoire comportant nombre de spécificités. A ce titre, ce rapport constitue pour les membres du laboratoire comme pour la gouvernance de l'établissement un document de référence suggérant au LARGEPA des recommandations essentielles pour la mise en œuvre de son projet 2014-2018.

Le comité d'experts a effectué la visite du LARGEPA le 11 décembre dernier et examiné le laboratoire à l'aune des divers critères usuellement retenus par l'AERES : la production et la qualité scientifique ; le rayonnement et l'attractivité académiques ; l'interaction avec l'environnement social, économique et culturel ; l'implication dans la formation par la recherche et enfin, la stratégie du laboratoire.

Le rapport remis le 12 mars 2013 confirme et conforte en large partie l'autodiagnostic réalisé par l'unité et émet des propositions dont il convient d'analyser la faisabilité et les modalités de mise en œuvre.

Diagnostic de la politique actuelle du LARGEPA

Le rapport réaffirme en premier lieu la situation singulière de ce laboratoire, unique laboratoire de gestion dans une université à dominante juridique. Il note les effectifs restreints du laboratoire d'autant que certains de ses membres se trouvent, sur la période considérée, en situation de détachement ou de disponibilité et que d'autres sont fortement sollicités par des responsabilités nationales. Néanmoins, le rapport souligne des activités en progression significative par rapport au précédent plan quadriennal et le nombre important de thèses soutenues.

L'image d'ensemble qui se dégage de ce rapport est celle d'un laboratoire dynamique et ouvert. En dépit d'effectifs relativement réduits, le LARGEPA est parvenu à développer en interne un fort sentiment d'appartenance et jouit en externe d'une belle attractivité et d'un incontestable rayonnement tant auprès de partenaires académiques que du monde socio-professionnel. Ces caractéristiques constituent des atouts majeurs pour le laboratoire mais aussi pour l'université de Paris II Panthéon-Assas. L'expertise reconnue du LARGEPA vaut d'ailleurs à ses membres d'être régulièrement sollicités dans des instances nationales, comme le rappelle le rapport.

Les experts saluent aussi l'effort consenti depuis le dernier contrat quadriennal pour fédérer les activités du laboratoire autour d'une thématique centrale liée à la prise de décision et à la rationalité dans les organisations. Le laboratoire trouve ainsi son centre de gravité dans cette thématique qui innove les travaux des deux axes autour desquels s'articule le projet 2014-2018 : l'axe « action managériale » et l'axe « marketing et management stratégique ».

Un certain nombre de points forts du LARGEPA sont mis en exergue. Ils marquent la reconnaissance des efforts continûment accomplis depuis la création du laboratoire en 1999 et indiquent la voie à poursuivre. Parmi ces points saillants :

- *l'attractivité académique du laboratoire* : le nombre de doctorants, la qualité des collaborations scientifiques, la renommée des professeurs invités sont autant d'indices de cette attractivité, même s'il est souligné que la politique de HDR de l'université nuit à la capacité d'attraction du laboratoire ;
- *le rayonnement du laboratoire auprès de partenaires socio-économiques*, qu'il s'agisse des administrations publiques comme des entreprises : cette proximité entretenue avec le monde professionnel est facilitée par la collaboration avec de nombreux professionnels qui interviennent dans les formations ; elle s'est aussi affirmée avec le développement d'une recherche contractuelle ;
- *la qualité de l'encadrement et du suivi des doctorants* et plus largement, les conditions de travail dont bénéficient ces derniers dans les nouveaux locaux qui leur sont dédiés à la maison des sciences de gestion ;
- *l'existence d'une véritable vie de laboratoire* grâce aux efforts accomplis en matière d'animation interne, notamment avec l'organisation de séminaires mensuels ;
- *les synergies* entretenues entre les activités de recherche et les programmes des Master professionnels ;
- *au plan stratégique, un positionnement mieux affirmé pour le projet 2014-2018* et un effort de recentrage sur deux axes majeurs. Ces axes ouvrent des perspectives intéressantes avec des rapprochements prometteurs (notamment pour l'axe 1, l'articulation entre gestion des ressources humaines et management public) et l'affirmation d'un potentiel de recherche (notamment sur l'axe 2 marketing).

S'agissant des points à améliorer, le rapport note des marges de progrès significatives sur plusieurs sujets :

- *en premier lieu, la production du laboratoire est à étoffer*, au plan quantitatif, comme au plan qualitatif. L'objectif est d'améliorer le taux de producteurs, en particulier sur certaines des thématiques du laboratoire où la liaison formation / recherche ne paraît pas suffisamment avérée. Au plan qualitatif, il convient de publier davantage à l'international, en visant des

supports de rang plus élevé et plus diversifiés. L'incitation à la publication des doctorants est également jugée trop faible aux regards des canons actuels ;

- *s'agissant de l'organisation interne*, la gouvernance est à mieux formaliser et la communication doit être professionnalisée, en s'appuyant notamment sur la rénovation du site Internet ;
- *concernant les coopérations interinstitutionnelles*, il convient également de conforter la dynamique d'ouverture en formalisant davantage des partenariats avec des laboratoires ou des collègues, en France et à l'international ;
- *enfin, l'effort de recentrage* doit être poursuivi du fait des risques de dispersion liés à une excessive diversification des projets. Si la diversité est parfois fructueuse, dans le cas du LARGEPA, l'hétérogénéité des travaux risque de jouer au détriment de la lisibilité d'ensemble de la politique du laboratoire. Des synergies sont donc à prévoir entre les deux axes et au sein de chaque axe, il est recommandé de conforter la dynamique d'équipe, de favoriser des projets communs et de cibler davantage les projets de recherche.

Le LARGEPA est parfaitement conscient de cette situation et des fragilités évoquées. Elles sont largement imputables au renouvellement d'une partie de l'équipe avec le départ depuis 2007 de quatre professeurs qui avaient largement contribué au développement du LARGEPA (deux en détachement, un en retraite et un à la mutation) et le recrutement de trois professeurs. Le renouvellement de l'encadrement devrait désormais permettre d'engager les améliorations attendues. Des points de fragilité demeurent néanmoins liés, comme le note le rapport, à l'engagement de plusieurs membres du laboratoire dans des responsabilités nationales ou locales.

Le LARGEPA approuve les conclusions de ce rapport qui rappelle la nécessité de poursuivre la dynamique engagée. Il souscrit aux constats qui sont faits et en tire les conséquences pour l'avenir. Tout juste regrette-t-il que les initiatives prises pour valoriser la filière recherche ne soient pas évoquées dans le rapport, en particulier les liens privilégiés entre le master recherche et le laboratoire. De même, la création en 2012 d'un D.U. Recherche vise à renforcer l'attractivité du laboratoire pour des professionnels, cadres d'entreprises ou d'administration désireux d'entreprendre une thèse.

Propositions d'amélioration

Le rapport suggère un ensemble très complet de mesures. Ces propositions d'amélioration sont nombreuses et bien argumentées. Le LARGEPA veillera à s'en inspirer fortement dans la mise en œuvre de son projet au cours du prochain quadriennal.

Le rapport confirme le LARGEPA dans plusieurs pistes de travail qu'il a d'ores et déjà abordées.

Certaines des recommandations ont été intégrées :

- afin d'inciter à la publication les doctorants avant la fin de leur thèse, un séminaire spécifique est mis en place depuis 2012 par l'école doctorale, en liaison avec le LARGEPA. Outre les huit heures de cours prévus dans ce cadre, vient s'y adjoindre pour l'année 2013 une conférence du Pr. Pascale Quester sur le processus de publication dans des revues internationales ;
- afin de renforcer l'attractivité de la filière « recherche », une soirée de la recherche a été organisée le 12 février dernier permettant la rencontre des nouveaux doctorants, des

étudiants du master recherche et des candidats éventuellement intéressés par une thèse en gestion.

Par ailleurs, un certain nombre d'observations ont trouvé un début de réponse dans diverses initiatives qui ont été prises depuis la visite des experts de l'AERES :

- afin de s'inscrire davantage dans une logique de site, un rapprochement a été opéré entre les équipes marketing de Paris 2 et de Paris 6 à travers la soumission au projet « convergence » du PRES (sur le thème consommateur de santé) ;
- afin de formaliser davantage la gouvernance, un conseil de laboratoire a été constitué et sera installé prochainement. Il devra permettre d'accentuer la collégialité des décisions prises et favoriser la mise en place d'actions concertées. Il s'attachera également à formaliser les contributions financières provenant des programmes de formation aux activités de recherche ;
- afin d'améliorer la lisibilité du laboratoire et de la production de ses membres, la rénovation du site Internet a été entreprise. La rédaction d'un cahier des charges est en cours d'élaboration ;
- afin de conforter le sentiment d'appartenance au laboratoire, des initiatives spécifiques ont été prises en faveur des nouvelles recrues avec l'organisation d'un séminaire d'accueil et la rédaction d'un livret d'accueil ;
- afin de renforcer l'identité du laboratoire et les synergies entre les deux axes, une nouvelle journée de recherche sur la rationalité a été programmée en 2015. Elle portera sur les rapports entre intuition et management ;
- enfin, s'agissant des coopérations internationales à institutionnaliser, des contacts sont en cours auprès de différents partenaires pour formaliser des collaborations innovantes sur les thèmes de recherche du LARGEPA.

Enfin, certaines de ces pistes restent à explorer ou à approfondir, notamment sur la convergence à organiser entre les multiples projets de recherche. La réflexion sur ce point est déjà largement entamée avec un effort d'harmonisation au sein de chaque axe. Ce recentrage des projets est indispensable pour conférer aux travaux du LARGEPA une marque et un cachet. Il nécessite cependant de la part du conseil de laboratoire une très grande vigilance et une capacité de pilotage des projets. Dans la même perspective suggérée par le rapport, une réflexion de fond doit être entreprise pour le développement des recherches en management stratégique et leur meilleure insertion au sein du portefeuille de recherches.

Modalités et principes de mise en œuvre des mesures

Ce rapide panorama des actions déjà engagées ou projetées montre l'ampleur des efforts réalisés. Le LARGEPA a engagé des mesures ambitieuses et le temps est nécessaire pour qu'elles commencent à produire leurs effets. En particulier les projets de coopération engagés à l'international ne produiront leurs effets qu'à terme.

Quant aux nouvelles mesures, elles ne pourront être introduites que de façon coordonnée avec les projets existants, en tenant compte également des difficultés à faire converger les projets des différents chercheurs. Incontestablement, le foisonnement actuel des projets demande à être

contenu et mieux canalisé, sans toutefois porter atteinte à l'esprit de découverte qui constitue un atout du laboratoire. Il paraît donc essentiel de conserver cette liberté pour que continuent à émerger des projets innovants et que perdure cet esprit de créativité. L'idée suggérée dans le rapport d'une meilleure orientation de sujets de thèse vers les thèmes forts du laboratoire constitue à cet égard une piste intéressante. Le LARGEPA étudiera avec attention les modalités de mise en œuvre rapide d'une telle mesure.

Le rapport met également en lumière certains points qui relèvent clairement de la tutelle, en particulier sur les effectifs et sur la politique en matière d'habilitation à diriger des recherches. Le président de l'université a pris bonne note que les effectifs apparaissent trop restreints au regard des ambitions assumées par le LARGEPA. Il a également très sensible à la remarque faite par le comité d'experts sur la politique de l'université en matière d'habilitation à diriger des recherches. A sa demande, le conseil scientifique de l'université, sous la présidence du professeur Gaudemet, a entrepris une réflexion sur le sujet. Des propositions vont être formulées d'ici la fin de l'année 2013 qui devraient permettre d'engager une politique plus respectueuse des spécificités disciplinaires.

Au regard des critères habituellement retenus pour juger de la qualité d'une évaluation, nous estimons que les conclusions du rapport d'expert concernant le LARGEPA sont à la fois :

- pertinentes et transparentes : le rapport apporte des éléments de jugement solides et relativement complets sur la politique du laboratoire et répond ainsi aux besoins d'éclairage public sur la situation ;
- utiles et réalistes : même si les modalités de mise en œuvre ne sont pas toujours précisées, le rapport trace des orientations pour le prochain contrat 2014-2018 et soulève des pistes intéressantes qui devront être plus finement hiérarchisées. Il esquisse également des propositions volontaristes qui viennent soutenir les ambitions du laboratoire.

En conclusion, les suggestions du rapport méritent l'attention dans les années à venir. La mise en œuvre de la majorité des mesures proposées devrait permettre d'accentuer la visibilité et la portée de l'action du laboratoire. Il apparaît aussi que par delà les tâtonnements inévitables, le LARGEPA a engagé une réelle politique de recherche. Un mouvement a été enclenché, qui comporte beaucoup de réussites. Sa poursuite demande pour l'avenir une méthode affinée, une gouvernance et des ambitions plus affirmées, une volonté soutenue et toujours probablement encore beaucoup d'audace.

Je vous prie de croire, monsieur le président, en l'assurance de ma parfaite considération.

Véronique Chanut

