



DRM - Dauphine recherches en management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. DRM - Dauphine recherches en management. 2013, Université Paris-Dauphine, Centre national de la recherche scientifique - CNRS. hceres-02031593

HAL Id: hceres-02031593

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02031593>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Section des Unités de recherche

Evaluation de l'AERES sur l'unité :

Dauphine - Recherches en Management

DRM

sous tutelle des

établissements et organismes :

Université Paris Dauphine

Centre National de la Recherche Scientifique



Novembre 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 : **DAUPHINE - RECHERCHES EN MANAGEMENT**

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



Rapport d'évaluation

Nom de l'unité : Dauphine Recherches en Management

Acronyme de l'unité : DRM

Label demandé : UMRS

N° actuel : 7088

Nom du directeur
(2012-2013) : M^{me} Isabelle HUAULT

Nom du porteur de projet
(2014-2018) : M^{me} Isabelle HUAULT

Membres du comité d'experts

Président : M. Hervé DUMEZ, Ecole Polytechnique

Experts : M. Benoit DEMIL, Lille

M. Eric LAMARQUE (Représentant du CNU)

M^{me} Amandine PASCAL (Représentant du CoNRS)

M^{me} Claude PÉCHEUX, Louvain, Suisse

M. Sébastien POUGET, Toulouse

M. Yvan STROPPIA, Université d'Orléans (Représentant les ITA du CoNRS)

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M^{me} Aude DEVILLE

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

M. Laurent BATSCH, président de l'Université Paris Dauphine

M. Stefano BOSI, Directeur adjoint scientifique de l'INSHS, CNRS

M. Elyes JOUINI, Vice-Président du Conseil Scientifique, Université Paris Dauphine



1 • Introduction

Historique et localisation géographique de l'unité :

Dauphine Recherches en Management est issu du regroupement en 2005 de plusieurs laboratoires de sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine. Dès cette date, Dauphine Recherches en Management obtient le statut d'Unité Mixte de Recherche. M^{me} Isabelle HUAULT a succédé à M^{me} Edith GINGLINGER à la direction du laboratoire en juillet 2009. Il est prévu que le GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations), Unité de Recherche de l'IAE de Paris intègre Dauphine Recherches en Management en septembre 2013.

DRM est localisé dans les locaux de l'Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75116 Paris.

Équipe de Direction :

M^{me} Isabelle HUAULT dirige cette UMR CNRS qui est constituée de trois pôles : le pôle "finance" avec pour directeur M^{me} Carole GRESSE pour DRM Finance, le pôle "organisation" avec pour directeurs M. Albert DAVID, M^{me} Véronique PERRET, et M. François-Xavier de VAUJANY, et le pôle "marketing" avec pour directeurs M. Denis DARPY et M. Fabrice LARCENEUX. Le pôle organisation comprend lui-même trois domaines respectivement : DRM M-LAB (Management-Laboratory), DRM MOST (Marchés, Organisations, Sociétés, Technologies), et DRM M&O (Management et Organisation)

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 producteurs du projet
N1 : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	69	92	82
N2 : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés	6	5	5
N3 : Autres personnels titulaires (n'ayant pas d'obligation de recherche)	5 (4.5 ETP)	5 (4.5 ETP)	
N4 : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	5	5	5
N5 : Autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, Post-doctorants, visiteurs etc.)	3	2	2
N6 : Autres personnels contractuels (n'ayant pas d'obligation de recherche)	1	1	
TOTAL N1 à N6	89	110	94
Taux de producteurs	90,00 %		

* Parmi les effectifs qui seront présents dans l'unité en 2014, figurent les enseignants chercheurs de l'IAE de Paris qui rejoindront DRM à cette date et qui n'étaient donc pas présents sur la période antérieure (23 enseignants chercheurs, 1 Professeur Associé à temps partiel, 1 chercheur associé).



Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2012	Nombre au 01/01/2014
Doctorants	142	
Thèses soutenues	173	
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité *		
Nombre d'HDR soutenues	5	
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	45	52

2 • Appréciation sur l'unité

Points forts et possibilités liées au contexte :

Dauphine Recherches en Management (DRM) résulte de la fusion de différentes équipes de recherche en gestion de l'Université Paris Dauphine intervenue en 2005. Cette Unité de Recherche couvre l'ensemble des disciplines de gestion et va même étendre et renforcer cette couverture du fait de la fusion avec le Groupe de Recherche en Gestion des Organisations (GREGOR), laboratoire de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris (en gestion des ressources humaines, notamment).

Fait suffisamment rare pour être souligné, la fusion passée apparaît réussie, et celle qui est en voie de réalisation semble s'opérer dans de bonnes conditions (intégration des chercheurs du GREGOR dans les différentes thématiques de DRM). La base disciplinaire (finance, marketing, stratégie, comptabilité-contrôle, théorie des organisations, systèmes d'information, gestion des ressources humaines) est solide, structurée et, en même temps, elle n'est pas totalement structurante. Certaines équipes sont multidisciplinaires, et ce choix est judicieux. En effet, la recherche sur les organisations, commune à la plupart des équipes, crée une transversalité possible entre des équipes qui restent à taille humaine, ce qui favorise les interactions entre chercheurs. Un vrai projet se dessine autour du développement des connaissances dans les domaines des sciences des organisations à partir des différentes disciplines.

La production scientifique a augmenté en volume et en qualité lors du précédent contrat quinquennal. Les chiffres montrent une inflexion généralisée vers les revues internationales du plus haut niveau ayant une forte reconnaissance dans le champs. Dans le même temps, la production de livres et de chapitres d'ouvrages se maintient à un haut niveau, en volume et en qualité chez des éditeurs anglo-saxons reconnus : Cambridge University Press, M.I.T. Press, Oxford University Press, ouvrages de référence (handbooks).

Si le pôle finance se maintient sur la dynamique de premier plan qui la caractérise, on constate que le pôle organisation a fortement progressé en volume de production, mais surtout en qualité. Une véritable internationalisation de la production scientifique a eu lieu, plaçant Dauphine Recherches en Management dans le jeu scientifique international.

Dans le même temps, les relations avec le monde pratique sont nourries, via la création de chaires (sept chaires de l'Université sont portées par des membres de DRM et de nouvelles sont en création), des contrats et des Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE).

Cette réussite est aussi le résultat d'une politique de recrutement de haute qualité, qui commence à s'internationaliser (deux recrutements de très haut niveau international en finance par exemple), d'une forte présence des chercheurs de DRM dans les réseaux de recherche nationaux et internationaux, et d'une bonne gouvernance du laboratoire.



Points à améliorer et risques liés au contexte :

Le riche potentiel de cette unité n'est pas toujours pleinement exploité. Sur le plan de la production scientifique, les efforts vers l'internationalisation et les publications de premier plan sont à poursuivre et même à renforcer pour certains thèmes qui en ont le potentiel. Pour le pôle marketing, au-delà des publications dans des revues françaises de grande qualité, les publications à l'international doivent se développer, notamment pour les doctorants qui ont à se positionner sur un marché international concernant leur recrutement. Une véritable politique est à mettre en place pour accueillir des post-doctorants étrangers de bon niveau. Ces post-doctorants pourraient constituer un vivier intéressant dans l'optique de futurs recrutements internationaux après une période passée dans le laboratoire. Dauphine Recherches en Management accueille un grand nombre de chercheurs étrangers de grand renom et, si des co-écritures avec des chercheurs de DRM ont bien lieu, une systématisation de cette pratique est souhaitable. Par ailleurs, la présence des chercheurs de DRM dans le débat public pourrait être renforcée.

Sur le plan de l'organisation interne quatre points apparaissent devoir être améliorés. Le premier concerne les actions transversales en matière de recherche. Des actions de ce type existent, notamment avec la création de "Centers for...", par exemple entre marketing et management public. Mais des projets transversaux mobilisateurs devraient être développés autour des questions organisationnelles ou de la question de la Responsabilité Sociale des Entreprises sur laquelle travaillent ou peuvent travailler des financiers, des spécialistes de marketing, de comptabilité-contrôle, de stratégie, de théorie des organisations, Dauphine Recherches en Management pourrait ici exploiter plus systématiquement sa dimension généraliste qui constitue un véritable atout. Le deuxième point concerne le domaine M-Lab. Le précédent rapport de l'AERES soulignait la nécessité pour l'Université d'élaborer une stratégie pour cette entité originale au projet unique. Cependant celle-ci n'apparaît toujours pas clairement ni sur le plan des objectifs, ni sur celui des moyens.

Sur le plan budgétaire, on ne peut évaluer précisément au travers du budget tel qu'il est présenté dans les fiches, l'effort total consenti via les financements accordés aux chaires et les prises en charge de financement via les structures de formation. Le soutien précis que les chaires apportent en terme de financement additionnel pour les chercheurs, les terrains de recherche qu'elles amènent, et la manière dont elles s'intègrent dans le projet des thématiques scientifiques auxquelles elles sont rattachées devraient être mieux présentés. Une mutualisation partielle orientée vers l'aide à la publication, par exemple, serait sans doute souhaitable. De ce point de vue, l'intégration du GREGOR pourra être un apport.

Enfin, sur le plan administratif, le staff apparaît sous-dimensionné par rapport à la taille et au développement futur de l'équipe DRM, surtout en matière d'assistance à la recherche et d'aide au montage de contrats, notamment européens.

Recommandations :

Pour pérenniser la dynamique de production scientifique de Dauphine Recherches en Management, il apparaît nécessaire de consolider la politique d'incitations à la recherche actuelle. Dans la perspective d'un renforcement de l'Unité de Recherche dans un contexte européen et international, l'octroi de budgets de recherche additionnels via le BQR en faveur de la publication ne paraît pas tout à fait au niveau d'autres institutions comparables. Le recrutement de professeurs étrangers de premier plan sur des supports différents de ceux des titulaires classiques est aussi de nature à créer des distorsions qui pourraient à terme générer des tensions au sein du laboratoire. Tout en ayant conscience du peu de marge laissée par le contexte universitaire français, il paraît utile de réfléchir à un renforcement de ces incitations, restant équilibré, via les contrats de recherche privés et les chaires. Il serait sans doute également intéressant de mettre en place une politique de décharge de cours qui ne soit pas uniquement réservée aux maîtres de conférence nouvellement recrutés mais soit étendue à l'ensemble des chercheurs producteurs. Le levier que représente l'accueil de chercheurs étrangers, aux niveaux post docs et chercheurs confirmés, doit être mieux exploité.

Sur le plan de l'organisation interne, une meilleure transversalité doit être recherchée entre les pôles et, en leur sein, autour de projets internes, pouvant être ouverts aussi à des chercheurs extérieurs à DRM. La transversalité devrait s'améliorer également avec les autres laboratoires de l'Université en économie, informatique, mathématiques, ou encore sciences sociales.



Une véritable stratégie doit être élaborée pour M-Lab, qui constitue un projet d'une grande originalité et doit constituer un véritable atout pour DRM. Il faut renforcer ce domaine, sans l'aligner sur les autres ni dissoudre son originalité, et mieux l'articuler comme plate-forme de transversalité avec les autres thématiques. La structuration de l'Idex PSL "Paris Sciences et Lettres" qui peut conduire à un rapprochement avec l'unité de gestion de l'Ecole des Mines ParisTech est une opportunité de renforcement pour cette thématique.

Un plus grand effort pourrait être consacré aux contrats européens qui devraient être utilisés comme un levier pour appuyer l'internationalisation des programmes de recherche.

Les dernières recommandations s'adressent plus spécifiquement aux tutelles de l'unité. La première porte sur le recrutement d'ITA pouvant apporter un soutien significatif à la recherche. La seconde porte sur le regroupement de l'ensemble des composantes du laboratoire dans un même lieu afin que la transversalité des recherches soit facilitée.



3 • Appréciations détaillées

Appréciation sur la production et la qualité scientifiques :

La production scientifique a augmenté en volume durant les cinq dernières années. Elle a surtout progressé substantiellement en qualité. Le nombre d'articles dans des revues à comité de lecture classées dans les toutes premières de la liste de référence a augmenté alors que le nombre des articles publiés dans les catégories basses stagnait ou régressait. Certains chercheurs de Dauphine Recherches en Management publient dans les revues internationales de tout premier plan (Econometrica, Management Science, Organization Studies, etc.). La production de livres et de chapitres de livres s'est maintenue, tout en progressant elle aussi en qualité (Cambridge University Press, M.I.T. Press, Oxford University Press). On note également la publication de chapitres de handbooks.

Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques :

Les chercheurs de l'unité sont très présents dans les réseaux de recherche nationaux et internationaux. Ils assurent pour certains la présidence d'associations scientifiques (Association Française de Marketing par exemple). Les doctorants, jeunes chercheurs et chercheurs confirmés ont reçu un ensemble de prix et de distinctions (prix Roland Calori, prix de thèse du rectorat de Paris, prix du meilleur article de la revue Comptabilité Contrôle et Audit, etc.). DRM est le lieu de séminaires, workshops, ou colloques internationaux.

L'attractivité de l'unité s'est concrétisée récemment par le recrutement de deux chercheurs renommés internationalement en finance. Elle se manifeste aussi par l'accueil d'un grand nombre de chercheurs internationaux de toutes disciplines. Les chercheurs de DRM sont présents dans les médias et dans l'université populaire. L'existence de sept chaires montre le rayonnement de la recherche menée à DRM vers le monde de l'entreprise.

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

L'existence de sept chaires permet le financement de recherches. Elles supportent une bonne dynamique par l'organisation de conférences et séminaires, le financement de déplacements dans des colloques, ou encore le financement de thèses. La plupart des thématiques constituant Dauphine Recherches en Management ont développé des contrats de recherche. Plus d'une quinzaine de doctorants sont ainsi financés à l'aide de Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE). Les interventions dans le débat public sont plus régulières dans la période récente. Des articles sont publiés dans des revues s'adressant aux professionnels. DRM s'est aussi doté d'un certain nombre de Professeurs Associés à Temps Partiel qui ont une activité de production scientifique, ce qui est de nature à favoriser les interactions, dans les deux sens, avec l'environnement externe.

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

Sur le plan de la gouvernance, Dauphine Recherches en Management est régi par les règles des UMR CNRS. Mais un changement a eu lieu avec la création d'un bureau de DRM comprenant les 5 responsables de thématiques et un représentant des chercheurs CNRS. En vue de l'intégration du Groupe de Recherche en Gestion des Organisations qui rejoindra l'unité en septembre 2013, sa directrice a été invitée à se joindre au bureau. Celui-ci se réunit mensuellement et aborde les questions du recrutement, d'allocation des moyens, ainsi que de l'organisation de manifestations scientifiques.

Les jeunes maîtres de conférence, de grande qualité, peuvent bénéficier de décharges de services qui est proposée par l'université et encouragée par DRM, qui constituent une aide à la recherche et apparaissent bien intégrés aux thématiques au dynamisme desquelles ils contribuent activement.



Une stratégie scientifique est clairement affichée, dont l'objectif est de publier dans les meilleures revues internationales. Cette stratégie passe par des recrutements de qualité dont certains au plus haut niveau international et par une politique de soutien actif à la publication faite d'interactions nombreuses lors de séminaires transdisciplinaires ou de rencontres avec des chercheurs invités.

Le personnel administratif fournit un appui à la recherche de contrat sous la forme d'un suivi des appels d'offres.

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

Dauphine Recherches en Management est rattachée à l'Ecole Doctorale de Dauphine (ED 543) et compte 142 doctorants. Le nombre de doctorants est limité à sept par directeur de thèse. Les deux premières années, les doctorants suivent des cours obligatoires. Un atelier d'écriture a été organisé et il est transversal aux différentes thématiques. Celles-ci organisent en plus des séminaires de doctorants au cours desquels ces derniers présentent l'avancement de leurs travaux. La mobilité internationale des doctorants est encouragée et appuyée par les chaires et le dispositif de la région Ile-de-France. Il existe des cotutelles de thèse avec des universités étrangères (Tilburg par exemple) et le laboratoire est en train de monter des échanges croisés de doctorants avec des universités étrangères. Un lien particulier a été établi avec Georgia State University qui permet à certains étudiants d'obtenir des doctorats co-délivrés.

DRM est l'unité de recherche associée à de très nombreux Master en Gestion et spécialités de Master, tant dans une optique professionnalisante que de préparation à la recherche. Certains de ces Masters sont proposés en formation continue ou dans le cadre de l'apprentissage. De plus, des enseignants-chercheurs de DRM sont impliqués dans des formations Post-Master de type MBA.

Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans :

Le projet proposé s'inscrit globalement dans la continuité de la période antérieure en termes de thématiques de recherche et d'activité de publication. Sur le plan institutionnel, il est néanmoins marqué par la fusion avec le Groupe de Recherche en Gestion des Organisations de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris, préparée depuis deux ans, et par l'Idex Paris Sciences et Lettres. Le processus de fusion avec le GREGOR ne consistant pas à additionner une thématique aux thématiques existantes, mais à intégrer les chercheurs de cet unité sur la base de choix individuels aux thématiques de Dauphine Recherches en Management apparaît judicieux. Cette fusion renforce DRM en particulier en Gestion des Ressources Humaines et apporte des projets de recherche européens. La dynamique créée fait de DRM un des premiers laboratoires en sciences de gestion.

Au vu des réalisations passées et des ressources de DRM, de ses partenariats internationaux, la stratégie définie dans ce projet apparaît comme parfaitement crédible et réalisable. Le comité de visite tient à souligner la clarté de la présentation faite par DRM (avec par exemple une analyse SWOT très pertinente) et la qualité des réponses apportées aux questions posées lors de la discussion.



4 • Analyse thème par thème

Thème 1 : DRM FINANCE

Nom du responsable : M^{me} Carole GRESSE

Effectifs

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2012	Au 01/01/2014
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	16	20
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires	2	2
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)		
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	2	3
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité		
ETP d'autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, etc.) hors post-doctorants		
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche		
ETP de doctorants	22	
TOTAL	42	25

• Appréciations détaillées

Conclusion :

▪ *Avis global sur le thème :*

Le pôle finance est constitué de 23 enseignants-chercheurs et chercheurs titulaires et d'un nombre équivalent de doctorants. Ce pôle gère plusieurs formations et mène des recherches dans tous les grands thèmes de la finance, de la finance d'entreprise à la finance de marché en passant par la comptabilité financière et l'économétrie de la finance. L'ensemble en fait un pôle de référence tant au niveau français qu'au niveau international. Sont à relever 38 publications de rang A selon le classement AERES actuel soit 59% des publications globales de ce pôle.



▪ **Points forts et possibilités liées au contexte :**

Les membres de ce pôle publient dans les plus sélectives et prestigieuses revues internationales, dont *Econometrica*, *Management Science*, *Review of Economic Studies*, ou *Journal of Economic Theory*.

Ils sont bien intégrés dans les réseaux de recherche internationaux avec des participations régulières dans les conférences les plus prisées du champ. De plus, les manifestations scientifiques organisées par le pôle constituent des événements académiques très prisées au niveau mondial. Des séminaires et des workshops où sont invités des chercheurs reconnus au niveau international permettent aux membres du pôle de participer à la formation du savoir scientifique à la frontière des connaissances.

Le pôle Finance a tissé des liens avec des institutions étrangères renommées dont le département Finance de *Georgia State University* aux Etats-Unis avec lequel existent des accords d'échange de doctorants et de professeurs. Le pôle montre une attractivité académique certaine comme le prouve les recrutements récents qui ont été menés, avec succès, sur le marché international. Il est également très présent en termes de diffusion de la recherche comme en témoigne le fait que ses membres gèrent plusieurs contrats et chaires de recherche qui constituent des structures de création et de transmission des connaissances vers les praticiens et le public plus généralement. On dénombre notamment comme projets "*Econom&Risks*" et "*RISK*". A ces projets sont ajoutés deux chaires "*Asset Management* (Société Amundi)" et "*FBF (Fédération Bancaire Française)*". Ces soutiens dynamiques à la recherche se positionnent en finance de marché et en finance d'entreprise.

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

Le pôle finance fait face à une compétition vive des départements de finance des universités et des écoles de commerce, au niveau parisien et français bien sûr mais aussi au niveau mondial, tant en terme de publications que de recrutement. Afin de conserver sa position avantageuse dans le monde académique international, le pôle finance devrait mieux définir sa stratégie de recrutement et d'aide au développement des jeunes maîtres de conférence et chercheurs, sa stratégie de recrutement de chercheurs confirmés, ainsi que sa politique de soutien aux chercheurs déjà en place. Les incitations à la recherche (rémunération, décharges...) pourraient avoir une place importante dans la réflexion sur ces différents axes stratégiques.

La thématique de recherche sur la comptabilité financière semble un peu en retrait par rapport aux autres thématiques en terme de participation des chercheurs. Elle gagnerait peut-être à être intégrée dans la thématique de recherche sur la finance d'entreprise pour favoriser les interactions et atteindre une taille critique gage de meilleure visibilité.

▪ **Recommandations :**

La qualité de la production scientifique du pôle finance, celle des publications en particulier, a été en progression ces dernières années et il faut maintenir cette tendance. Les dispositifs d'aide, notamment aux jeunes maîtres de conférence, peuvent sans doute être systématisés et améliorés pour leur permettre de plus développer leur activité de recherche. Une réflexion sur la politique de recrutement viendrait utilement compléter la mise en place de ces dispositifs afin de favoriser les interactions harmonieuses et fructueuses entre chercheurs. A ce titre, une réorganisation des sujets de manière à atteindre une taille critique pourrait être envisagée.



Thème 2 : Pôle organisation

Nom des responsables : M. Albert DAVID, M^{me} Véronique PERRET, et M. François XAVIER DE VAUJANY

Effectifs

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2012	Au 01/01/2014
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	35	50
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires	1	1
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)		
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)		
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité		
ETP d'autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, etc.) hors post-doctorants		
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche		
ETP de doctorants	94	
TOTAL	130	51

• Appréciations détaillées

Conclusion :

▪ *Avis global sur le thème :*

Le pôle Organisation de DRM est organisé en trois thématiques : M&O (Management & Organisation), MOST (Marchés, Organisations, Société et Technologies), M-Lab. Les deux premières regroupent une vingtaine de chercheurs, la dernière, équipe transversale, est sensiblement plus petite. L'ensemble se caractérise par le croisement entre des voies d'entrée dans le phénomène organisationnel diverses (les pratiques, la matérialité, les dispositifs de gestion, l'innovation, la gouvernance, l'interculturel), des disciplines (comptabilité contrôle, stratégie, systèmes d'information, mais aussi sociologie ou anthropologie) et des méthodologies différenciées (qualitatives et quantitatives, approches critiques). L'ensemble fait de DRM un pôle de théorie des organisations de référence au niveau français et au niveau international. On peut comptabiliser 41 publications de rang A dans le classement AERES actuel ce qui représente 30% des articles publiés au sein de ce pôle.



- **Points forts et possibilités liées au contexte :**

Le pôle se caractérise par une grande richesse de talents en recherche, au niveau des professeurs, chercheurs, et maîtres de conférence. Cette richesse tient au nombre (plus d'une cinquantaine), à la diversité (notamment de disciplines impliquées) et à la qualité (réussite à l'agrégation, attribution de prix). Elle se traduit par la qualité des publications au plus haut niveau (*Organization Studies, Accounting, Organisations and Society, European Journal of Information Systems, Journal of Business Ethics, Handbook of Collaborative Research*, etc.). Comme il a été dit, l'organisation interne apparaît judicieuse. Les équipes sont étoffées (c'est moins le cas pour M-Lab, nous allons y revenir) mais conservent une taille qui permet les échanges et les synergies, ont une base disciplinaire solide mais non totalement structurante ce qui permet la fertilisation croisée et croisent les méthodes et les clefs d'entrée dans les phénomènes organisationnels. Des séminaires, des enseignements communs, des workshops mobilisant plusieurs équipes, permettent des échanges féconds entre les équipes.

Les chercheurs du pôle organisation de DRM sont très présents dans les grands réseaux de recherche français et internationaux, disciplinaires et transdisciplinaires (EGOS, EURAM notamment). Ils organisent des colloques et workshops avec les institutions de recherche les meilleurs au niveau international (London School of Economics, par exemple). Il existe un partenariat avec Georgia State University permettant des doubles doctorats et le séjour à DRM de professeurs invités. Les relations avec le monde de la pratique sont organisées autour de trois chaires et de nombreux contrats de recherche passés par les trois équipes de recherche. Sont à citer notamment : les projets ANR "*Construction sociale d'interfaces. Le cas d'activités financières en émergence*", "*L'entreprise face aux mondes virtuels*"; les chaires "*Ethique et gouvernance d'entreprise*", "*Intelligence Economique et Stratégie des Organisations, Management et Diversité*".

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

Le choix de ne pas spécialiser les thématiques de manière disciplinaire et de trouver une taille critique mais raisonnable et donc permettant les échanges et les synergies, apparaît être le bon. Néanmoins, les dispositifs organisant les échanges entre les thématiques pourraient être systématisés et faire l'objet d'une réflexion plus spécifique du point de vue organisationnel.

Le statut de la troisième thématique, M-Lab, demande une réflexion stratégique. M-Lab repose sur trois axes transversaux : l'innovation, la gouvernance, l'épistémologie. Ces trois axes peuvent et doivent nourrir la dynamique de recherche des deux autres thématiques, en même temps qu'ils représentent des axes de recherche en propre. La dimension de transversalité de M-Lab est cohérente avec des effectifs plus légers que les deux autres thématiques. Pour autant, le seuil critique doit être atteint, et il ne l'est pas actuellement du fait de la réussite à l'agrégation et de la mobilité d'un certain nombre d'enseignants-chercheurs qui constituaient l'équipe.

- **Recommandations :**

La qualité de la production scientifique du pôle organisation, celle des publications en particulier, a été en grande progression ces dernières années et il faut la maintenir. Les dispositifs d'aide, notamment aux jeunes maîtres de conférence, peuvent sans doute être systématisés et améliorés.

Tout en maintenant l'identité des thématiques et leur dynamisme propre, les dispositifs d'échanges et de fertilisation croisée pourraient être repensés et mieux institués.

Enfin, une stratégie à l'égard de M-Lab doit être formulée et mise en œuvre de manière à ce que le double potentiel de cette thématique, son potentiel propre et son potentiel transversal, puisse être pleinement exploité par DRM.



Thème 3 : Pôle Marketing

Nom des responsables : M. Denis DARPY et M. Fabrice LARCENEUX

Effectifs

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2012	Au 01/01/2014
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	11	18
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires	2	2
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)		
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	1	1
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité		
ETP d'autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, etc.) hors post-doctorants		
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche		
ETP de doctorants	26	
TOTAL	40	21

• Appréciations détaillées

Conclusion :

▪ *Avis global sur le thème :*

Le pôle marketing est un pôle important à Dauphine, riche en héritage de l'ancienne équipe de recherche DMSP (Dauphine Marketing Stratégie Prospective). Il est caractérisé par une grande diversité des champs abordés, couvrant les nombreux aspects de la recherche en marketing tels que "commerce et relation client", "concurrence, innovation et stratégie marketing", "psychologie du consommateur", et "consommation, culture et société". Ce pôle est impliqué à la fois dans des recherches fondamentales et des recherches appliquées. En outre, il a, depuis quelques années, investi la sphère non-marchande et les thématiques liées à la protection du consommateur. Enfin, la fusion avec le CREGOR va renforcer les différents thèmes couverts et l'apport par exemple de la Chaire liée aux questions de marques représente une plus-value considérable. On peut comptabiliser 13 publications de rang A dans le classement AERES actuel ce qui représente 30% des articles publiés au sein de ce pôle.



▪ ***Points forts et possibilités liées au contexte :***

Les nombreux contacts avec les entreprises de même que l'existence d'un laboratoire de recherche permettant de réaliser des expérimentations sont des points forts indéniables et rares, de même que la diversité des thèmes traités. Elle permet d'offrir une solide base pour l'enseignement et crédibilise celui-ci. Sont à relever le projet "lever les freins à l'adoption de modes de consommation durables : une perspective marketing" soutenu par le Ministère de l'écologie, et le projet "Résistances à échanger des déchets" soutenu par l'ADEME.

L'investigation de champs liés à la protection du consommateur nous semble un élément différenciant des plus importants. A l'heure actuelle, se poser des questions, en tant que chercheur en marketing, sur les dérives de ce dernier et sur la nécessaire protection du consommateur en conséquence, est indispensable bien que ce soit encore trop peu le cas parmi les équipes de chercheurs. L'équipe de Dauphine se distingue sur ce point.

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

Le riche potentiel de l'équipe marketing nous semble sous-exploité et cette équipe semble s'appuyer un peu trop sur ses acquis. Une intensification des publications et surtout une meilleure internationalisation de celles-ci sont souhaitables. Une grande part des publications actuelles concerne des revues françaises (certes de très bonne qualité), et la visibilité internationale de l'équipe doit être confortée.

▪ ***Recommandations :***

Outre l'accroissement des publications internationales et le recentrage de certains thèmes trop généralistes (même s'ils sont fédérateurs), nous suggérons d'accroître la visibilité du pôle lié aux questions de protection des consommateurs. C'est un élément différenciant de l'équipe de Dauphine en Marketing par rapport à d'autres.

Dans la même idée, l'équipe marketing pourrait encourager voire instaurer une réelle politique d'internationalisation de ses doctorants en leur demandant d'effectuer systématiquement un séjour dans une université étrangère de grand renom.



5 • Déroulement de la visite

Date et horaires de la visite :

Début : 15 novembre 2012 à 8h45

Fin : 15 novembre 2012 à 19h00

Lieu de la visite :

Institution : Université Paris Dauphine

Adresse : Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75116 Paris.

Déroulement ou programme de visite :

08h45 - 09h45 : Réunion experts avant la visite en huis clos ;

09h45 - 10h00 : Entretien en huis clos avec le Vice-président du Conseil Scientifique ;

10h00 - 12h00 : Présentation de l'unité par son directeur et/ou les responsables des axes ;

12h15 - 12h30 : Entretien en huis clos avec le représentant du CNRS.

12h30 - 13h30 : Repas 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 : Possibilité d'un dernier échange 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.



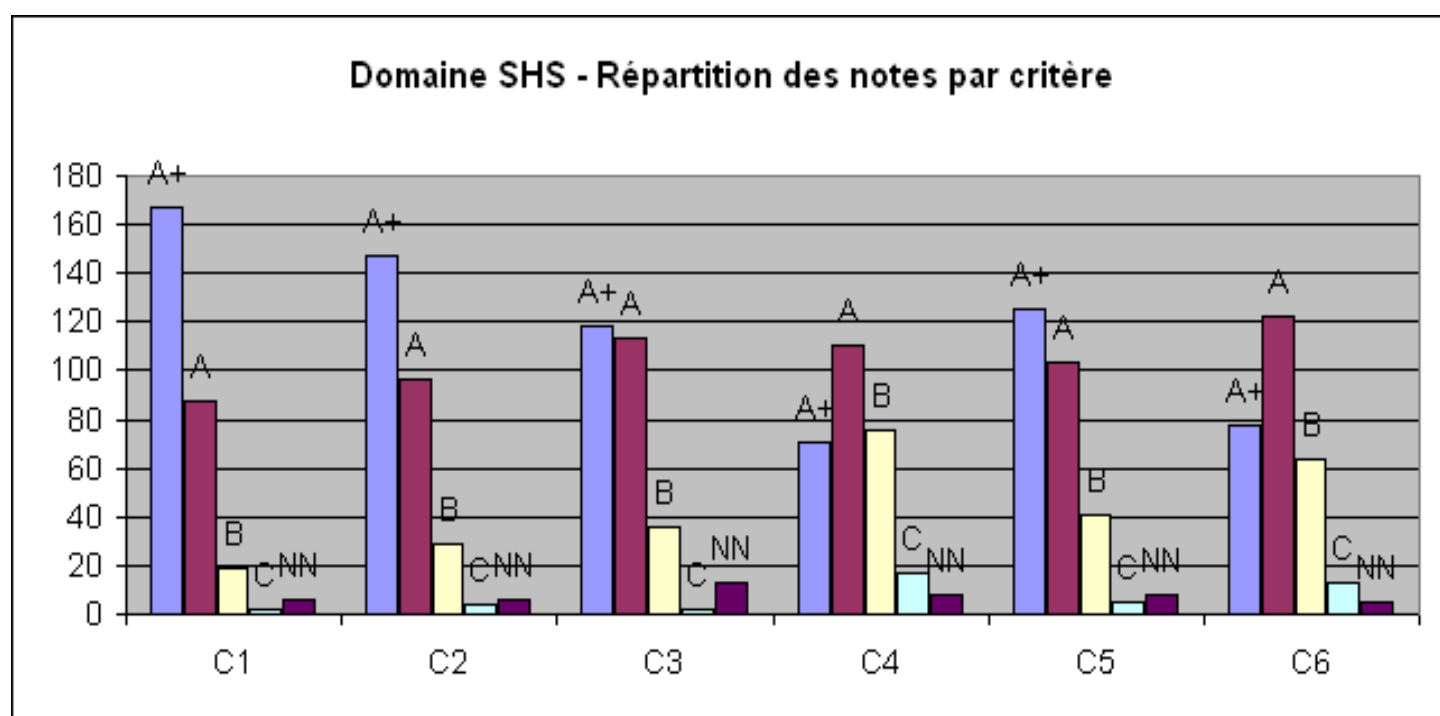
6 • Statistiques par domaine : SHS au 10/06/2013

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%





7 • Observations générales des tutelles



— Université —
PANTHÉON-ASSAS

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