



HAL
open science

LITEM - Laboratoire en innovation, technologie, économie et management

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. LITEM - Laboratoire en innovation, technologie, économie et management. 2014, Université Evry-Val-d'Essone - UEVE. hceres-02032870

HAL Id: hceres-02032870

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02032870v1>

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

Évaluation de l'AERES sur l'unité :

Laboratoire en Innovation, Technologie, Economie et
Management

LITEM

sous tutelle des
établissements et organismes :

Université d'Evry-Val-d'Essonne - UEVE

Grenoble École de Management

Télécom École de Management



Décembre 2013



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

Section des Unités de recherche

Pour l'AERES, en vertu du décret du 3 novembre 2006¹,

- M. Didier HOUSSIN, président
- M. Pierre GLAUDES, directeur de la section des unités de recherche

Au nom du comité d'experts,

- M^{me} Ariel MENDEZ, présidente du comité

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinea 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



Rapport d'évaluation

Ce rapport est le résultat de l'évaluation du comité d'experts dont la composition est précisée ci-dessous.
Les appréciations qu'il contient sont l'expression de la délibération indépendante et collégiale de ce comité.

Nom de l'unité : Laboratoire en Innovation, Technologie, Economie et Management
Acronyme de l'unité : LITEM
Label demandé : EA
N° actuel :
Nom du directeur
(2013-2014) :
Nom du porteur de projet
(2015-2019) : M^{me} Chantal AMMI

Membres du comité d'experts

Présidente : M^{me} Ariel MENDEZ, Université d'Aix - Marseille

Experts : M. Patrick GABRIEL, Université de Bretagne Occidentale
M^{me} Hélène RAINELLI -WEISS, Université de Strasbourg

Délégué scientifique représentant de l'AERES :
M^{me} Aude DEVILLE

Représentant(s) des établissements et organismes tutelles de l'unité :
M. Serge BARDET, Université d'Evry-Val-d'Essonne
M. Denis LESCOPEL, Télécom École de Management
M. Jean-Philippe RENNARD, Grenoble École de Management



1 • Introduction

Historique et localisation géographique de l'unité

Le Laboratoire en Innovation Technologie, Economie et Management (LITEM), unité en création, est composé de l'équipe de recherche en sciences de gestion de l'Université d'Evry-Val-d'Essonne (UEVE), des composantes de sciences économiques et de gestion du Centre de recherche de Télécom École de Management (TEM), et de l'unité de recherche Management des Organisations, de la Technologie et de l'Innovation (MOTI) de Grenoble École de Management (GEM), ces deux dernières étant des grandes écoles de commerce et de management.

La structuration de la recherche en sciences économiques et de gestion à TEM a débuté en 2007, avec la création d'un premier laboratoire en sciences sociales (Centre de recherche sur le Management et les Technologies de l'Information et de la Communication - CEMANTIC) qui a été restructuré en 2010. La recherche en Sciences de gestion à l'Université d'Evry -Val-d'Essonne a été structurée autour d'une équipe d'accueil commune en 2010, avec le lancement du programme de recherche en gestion L@REM. Le rapport ne précise pas depuis quand GEM dispose d'une équipe de recherche structurée, mais en 20 ans, l'École a créé plusieurs centres de recherche appliquée (TIME, Centre d'étude de l'impact de la Technologie et de l'Innovation sur le Management des Entreprises en 1993 ; CITE, Centre pour l'Innovation Technologique et Entrepreneuriale en 2003). Les trois établissements ont entamé des rapprochements depuis plusieurs années : dès 2009 pour TEM et l'UEVE ; depuis 2012 pour GEM et TEM (GEM est devenue une école associée de l'Institut Mines-Telecom). L'UEVE, GEM et TEM ont décidé en 2013 d'opérer un rapprochement stratégique de leurs équipes au sein d'un même laboratoire: le LITEM. Le laboratoire aura une triple localisation : LITEM/UEVE situé à Evry ; LITEM/GEM situé à Grenoble ; et LITEM/TEM situé également à Evry.

Équipe de direction

Pour le contrat à venir, la direction du LITEM sera assurée par M^{me} Chantal AMMI, professeur à TEM. Le LITEM disposera d'un directoire composé de trois directeurs élus, un pour chaque site : M^{me} Chantal AMMI, professeur à TEM ; M. Eric PAGET-BLANC, professeur à l'UEVE ; et M. Vincent MANGEMATIN, professeur à GEM. La gouvernance de l'unité sera complétée par un Conseil de laboratoire - comprenant 16 membres dont les membres du Directoire, 3 représentants de chaque équipe (TEM, GEM, UEVE), 1 représentant des doctorants et 3 représentants extérieurs - et un Comité scientifique composé au plus de 16 membres - le Directoire, 2 représentants de chaque équipe, 1 élu doctorant, les représentants des tutelles (TEM, GEM, UEVE) et 3 représentants extérieurs.

Nomenclature AERES

SHS1_1 : Economie

SHS1_2 : Finance, Management

Effectifs de l'unité

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
N1 : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	127	127
N2 : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés		
N3 : Autres personnels titulaires (n'ayant pas d'obligation de recherche)		
N4 : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)		
N5 : Autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, Post-doctorants, visiteurs etc.)		
N6 : Autres personnels contractuels (n'ayant pas d'obligation de recherche)		
TOTAL N1 à N6	127²	127

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
Doctorants	46	
Thèses soutenues	19	
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité *	9	
Nombre d'HDR soutenues		
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	38	

² Ces effectifs se répartissent entre 78 personnes en provenance de GEM, 38 personnes en provenance de TEM et 11 personnes en provenance de l'UEVE.

2 • Appréciation sur l'unité

Avis global sur l'unité

Le Laboratoire en Innovation, Technologie, Economie et Management (LITEM) a l'ambition de renforcer le leadership de ses équipes dans les domaines du management de l'innovation, de l'information, de la transformation et du changement, et de devenir un centre d'excellence en sciences de gestion. Le rapprochement entre ses trois entités constitutives est censé renforcer les équipes généralistes en finance et sciences des organisations en leur donnant une meilleure visibilité au plan national et international et conforter sa position de référence en management de l'innovation et des technologies.

Le travail de l'équipe qui porte sur le champ de l'innovation est un atout pour le projet et l'ensemble du laboratoire, mais l'hétérogénéité et la dispersion des équipes entre les sites présentent dans le même temps un risque important. L'éloignement géographique, considéré comme un point fort par la direction de l'unité et les tutelles, ne doit pas être sous-estimé. Les trois équipes qui se regroupent sont hétérogènes à la fois du point de vue des effectifs et des niveaux des publications. Une telle hétérogénéité suppose des efforts d'accompagnement et des mesures de soutien effectives. De ce point de vue, les modalités d'intégration des équipes n'apparaissent pas suffisamment réfléchies. Les différentes équipes sont peut-être trop soucieuses de préserver l'indépendance de gestion de leurs moyens, ce qui pourrait nuire au projet collectif.

La réussite de l'unité en création repose également sur un fort soutien des tutelles. Or celles-ci mettent peu de moyens financiers et humains à disposition de l'unité. Elles ne prennent sans doute pas assez la mesure des difficultés engendrées par la configuration envisagée et minimisent les moyens à injecter. Au total, l'unité a un fort potentiel, mais se pose ici la question des moyens engagés et de leur répartition entre les équipes.

Points forts et possibilités liées au contexte

Pour le futur, le LITEM peut se prévaloir d'un certain nombre de points forts. Certains sont liés à la qualité même des équipes qui se rapprochent : l'accroissement de la production scientifique et de la sélectivité des supports de publication ; l'orientation des travaux de recherche dans des domaines à forts enjeux sociétaux (énergie, santé...) ; l'implication dans l'animation de réseaux de recherche, d'associations disciplinaires et de comités éditoriaux de revues de référence en France et à l'étranger ; la visibilité des équipes intervenant dans le champ du management de l'innovation. Le développement de chaires constitue à la fois une opportunité de financement, de création et de diffusion de la connaissance scientifique avec les milieux socio-économiques et un moyen de renforcer l'intégration enseignement-recherche.

De même, la qualité de la formation doctorale dispensée auprès des étudiants des différentes équipes est un autre point fort de l'unité, avec le rattachement à la future École Doctorale de Paris - Saclay qui constituera un appui supplémentaire pour la formation des futurs étudiants.

La qualité de l'environnement scientifique et industriel de Paris - Saclay et de Grenoble est un point très positif pour la future unité, qui pourra y trouver des ressources scientifiques et financières dont elle pourra exploiter la complémentarité.

Points faibles et risques liés au contexte

Le LITEM devra toutefois faire preuve de vigilance sur le niveau de publication, de rayonnement et de visibilité, qui apparaît hétérogène selon les axes et les équipes constitutives de l'unité ; d'autant plus que les effectifs se répartissent de manière inégale entre les trois équipes initiales. Il y a de ce fait un risque de marginalisation de l'équipe provenant de l'Université d'Evry Val-d'Essonne. Ceci peut constituer un frein à l'intégration.

L'éloignement géographique des sites constitue un frein majeur à la construction d'une identité collective en l'absence de dispositifs d'intégration volontaristes. Les différences de modes de management (humain et financier) entre les entités fusionnées constituent un risque supplémentaire. L'unité ne fait pas apparaître de réelle stratégie collective : les axes de recherche thématiques sont définis de façon ambiguë.



S'agissant de l'environnement proche de l'unité, il est à noter que le thème de l'innovation fait également l'objet de recherches au sein des équipes de l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation (i3), unité de recherche de Mines ParisTech, de Telecom ParisTech, de l'École Polytechnique et du CNRS localisée sur le plateau de Saclay, plus particulièrement le Centre de Recherche en Gestion (CRG) et le Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI).

Recommandations

L'intégration des équipes doit s'appuyer sur une réflexion de la part de la direction sur la clé de répartition des moyens financiers, les modalités de travail en commun (la visio conférence ne peut pas suffire pour construire une identité commune), l'harmonisation de certaines modalités de management des enseignants-chercheurs (soutien à la publication et à la mobilité), et du traitement des doctorants.

Il faudrait, d'ailleurs, prévoir une représentation plus importante des doctorants et du personnel administratif, si des postes sont affectés à l'unité, dans les instances de l'unité. Dans la perspective de la construction d'une identité commune, le conseil de laboratoire devrait réfléchir rapidement aux modalités d'intégration des équipes de l'unité.

La structuration de l'unité en axes thématiques doit être repensée. Le projet scientifique global de l'unité porte en fait sur l'innovation. L'axe « Innovation, Technologie, Entrepreneuriat » devrait être scindé en sous-axes, dont l'un pourrait être rapproché de l'axe « Information et Transformation ». Toutefois, si le laboratoire oriente explicitement son projet scientifique autour des questions d'innovation, il devra clarifier son positionnement par rapport à d'autres équipes qui ont fait de l'innovation leur objet de recherche principal.

L'axe thématique « Finance » doit être renforcée par des recrutements de qualité. L'unité devrait aborder la question de l'articulation de cet axe avec les problématiques dominantes dans le projet. Enfin, l'axe « Marketing et réseaux sociaux », en particulier, devrait se concentrer plus visiblement dans ses projets sur la problématique générale de l'innovation afin de renforcer la cohérence du laboratoire.

3 • Appréciations détaillées

Appréciation sur la production et la qualité scientifiques

L'unité de recherche en création résulte du rapprochement de trois équipes existantes pour lesquelles l'information sur les publications est hétérogène. Pour Grenoble École de Management, on dispose de l'information sur la période 2008-2013; pour Télécom École de Management sur la période 2009-2013 et pour l'Université d'Evry Val-d'Essonne sur la période 2011-2013. L'appréciation sur la production scientifique de l'ensemble de l'unité ne peut donc porter que sur une période commune de deux ans.

Sur les deux dernières années, elle est en progression en quantité et en qualité avec 87 articles dans des revues avec comités de lecture en 2011 puis 97 en 2012. L'élévation de la qualité des supports de publication est très nette, particulièrement pour l'équipe GEM. La notoriété et la sélectivité des supports éditoriaux adoptés pour la publication est clairement recherchée (doublement du nombre d'articles dans des revues de rang A entre 2009 et 2012 pour TEM et multiplication quasiment par 5 pour GEM). Elle est soutenue par une stratégie de participation à des conférences internationales et aux comités de rédaction de revues internationales.

On observe toutefois une hétérogénéité dans la production scientifique entre les trois équipes : un tiers des articles de GEM en 2012 sont publiés dans des revues classées en rang A dans la liste de l'AERES en Economie-Gestion, alors que ce n'est qu'un cinquième pour TEM, mais aucun pour l'équipe de l'UEVE. Le nombre de chercheurs impliqués dans la production scientifique augmente pour GEM (40 % entre 2005 et 2008; 62 % entre 2008-2011). Les deux axes qui contribuent le plus en quantité à la production scientifique sont l'axe « Innovation, Technologie, Entrepreneuriat » avec 40 % des publications, et l'axe « Nouvelles Formes et Structures d'Organisations » avec 32 %. Les autres axes « Information et Transformation », MRS « Marketing et Réseaux Sociaux » et « Finance » contribuent plus modestement à la production scientifique globale avec respectivement 8 %, 13 % et 7 % des articles de l'unité.

La production de l'unité de recherche est diversifiée. Elle couvre tout le spectre de publications disponibles : communications, directions d'ouvrages, chapitres d'ouvrages. Lors de la visite, la directrice de l'unité réaffirme la volonté de maintenir la diversité des supports de publications.

L'unité est orientée sur des thématiques à fort enjeu sociétal (développement durable, éco-innovation, finance alternative...). Le comité d'experts considère favorablement le choix de ces thématiques et de certains objets de recherche qui sont de bons analyseurs des mutations en cours dans les organisations, ainsi que le positionnement d'une partie de l'unité sur une posture critique en management, plus particulièrement marquée dans le projet scientifique de l'axe « Nouvelles Formes et Structures d'Organisations » .

Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques

S'agissant d'une unité en création, l'appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques se fonde sur ceux de chacune des équipes (GEM, TEM, UEVE), qui sont globalement perfectibles et inégaux. L'équipe LITEM/GEM est insérée dans les réseaux académiques internationaux (EGOS (*European Group on Organization Studies*), EURAM (*European Academy of Management*), AOM (*Academy of Management*)). Ses chercheurs participent aux comités éditoriaux de plus de huit revues internationales telles que *Long Range Planning*, *Organization Studies*, *R&D Management*, ou *Business Strategy*, et contribuent à l'animation de la communauté scientifique. Le comité d'experts s'interroge toutefois sur le caractère collectif de ce rayonnement qui peut être limité à quelques chercheurs.

Les membres de l'équipe LITEM/TEM participe à des réseaux académiques nationaux et internationaux, AIMS (Association internationale de Management Stratégique) et AIM (Association Information et Management). Si ses chercheurs animent des contrats de recherche financés par des organismes publics (Institut Carnot, ANR), les informations fournies ne permettent pas d'apprécier le nombre ni l'importance des opérations de recherche financées par ceux-ci.

Les membres de l'équipe LITEM/UEVE participent à des réseaux académiques (AFFI - Association Française de Finance, AFA - *American Association of Finance*). Cependant leur contribution à l'animation de la communauté n'est pas précisée.

Au total, sur ce critère, le rapport ne fournit pas d'indices de qualité exceptionnelle : les différentes équipes ne participent pas à des Labex, ni à des Idex ; il n'est pas fait mention de prix ou de distinctions octroyés aux

membres des équipes. On ne dispose pas d'information sur un programme d'accueil de chercheurs étrangers. La participation à des projets collaboratifs nationaux et internationaux (ou la responsabilité dans leur pilotage) n'est pas détaillée dans le rapport. On manque également d'informations sur le niveau et la notoriété des expertises auxquelles contribuent les membres des équipes. Enfin l'organisation de colloques nationaux et internationaux est limitée (AIMS (Association internationale de Management Stratégique) en 2009, *R&D Management* en 2012, AFC (Association Francophone de Comptabilité) en 2013, *Market Microstructure and Non-Linear Dynamics* en 2013), ceux-ci étant principalement portés par GEM.

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

L'appréciation du comité d'experts sur ce critère est globalement très positive. Les équipes constitutives du LITEM démontrent leur engagement dans les relations avec l'environnement social et économique. Le premier indice réside dans la présence de chaires d'enseignement et de recherche mises en place par les équipes de GEM et TEM (*Digital Natives*, Ingénierie des services, *Mindfulness* - bien-être au travail et paix économique, Réseaux Sociaux, ou encore *Big Data for e-commerce*, et *Serious Games* présentés lors de la visite. Celles-ci permettent de structurer l'expertise des équipes, leur apportent des moyens financiers et contribuent à leur valorisation auprès des entreprises.

Un autre indice réside dans l'implication dans des structures d'interface de haut niveau : l'équipe LITEM/GEM est membre fondateur du campus de l'innovation GIANT (*Grenoble Innovation for Advanced New Technologies*), et membre du pôle de compétitivité Minalogic (Micro, Nano-Technologies et Logiciels), ainsi que de l'Institut de Recherche Technologique NanoElectronique dans le cadre des Investissements d'Avenir). Les équipes sont impliquées dans des processus de transfert de connaissance, soit dans les structures d'interface mentionnées précédemment, soit grâce à la création de dispositifs tels que les Ateliers du Numérique pour l'équipe LITEM/TEM ou l'organisation de conférences à destination de professionnels ou du grand public dans le cadre des chaires.

La liste des publications met en évidence un volume de productions non académiques à destination de professionnels ou dans des supports grand public (quotidiens) très élevé (266 publications de ce type recensées dans le rapport). Le rapport mentionne un nombre significatif de rapports d'expertise à destination d'entreprises, d'agences gouvernementales ou de réseaux internationaux (52 rapports rédigés entre 2008 et 2013). Les équipes contractent des partenariats importants (visibles dans les contrats de recherche) avec des partenaires industriels. Le comité d'experts apprécie positivement la qualité des partenariats, notamment au sein du pôle MINATEC (Micro- et Nano-TEchnologies), qui peut avoir un impact sur l'émergence de nouvelles problématiques pour l'unité de recherche.

Au total, le degré d'interaction avec l'environnement social, économique et culturel est important mais hétérogène : fort et structuré pour GEM (avec l'insertion dans des dispositifs européens d'excellence et la participation à un pôle de compétitivité); actif et orienté vers la diffusion de la connaissance scientifique pour TEM au travers des Ateliers du Numérique et de la Chaire Réseaux Sociaux ; plus limité et orienté vers l'enseignement pour l'équipe de l'UEVE.

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

Le LITEM a prévu un système de gouvernance organisé autour d'un directoire, composé d'une directrice et de deux directeurs adjoints, d'un conseil de laboratoire et d'un comité scientifique. Le rôle respectif du Conseil de laboratoire et du Comité scientifique sont encore à clarifier, d'autant plus que la composition de ces deux instances n'est pas suffisamment distincte : le Conseil de laboratoire comprend 16 membres dont les membres du Directoire, 3 représentants de chaque équipe (TEM, GEM, UEVE), 1 représentant des doctorants et 3 représentants extérieurs; le Comité scientifique est composé au plus de 16 membres (le Directoire, 2 représentants de chaque équipe, 1 élu doctorant, les représentants des tutelles - TEM, GEM, UEVE - et 3 représentants extérieurs). La représentation des doctorants est faible compte tenu du nombre de doctorants de l'unité (46) et le personnel administratif n'est pas représenté dans ces instances.

Pour mettre en oeuvre son projet scientifique, le laboratoire s'est structuré en axes thématiques, mais le comité d'experts n'est pas convaincu par le choix de structuration. Les axes sont numériquement déséquilibrés : le plus important comprend 49 membres et le plus petit 11. Lors de la visite, la direction précise que ce sont les enseignants-chercheurs qui ont choisi d'être rattachés à tel ou tel axe. De plus, les thématiques des axes peuvent se

chevaucher. Par exemple, l'axe « Innovation, Technologie, Entrepreneuriat » se décompose en projets de recherche dont l'un s'intitule : « l'innovation dans le secteur des TIC et l'économie numérique », ce qui peut conduire à une certaine ambiguïté avec l'axe « Information et Transformation » dont le projet est de travailler sur les technologies de l'information.

Un enjeu majeur pour le LITEM va être de réussir la construction et la pérennité d'un laboratoire localisé sur trois sites distincts. Le rapport mentionne que la construction de l'unité scientifique du laboratoire s'articulera autour de trois outils: la mise en place de projets de recherche communs, la circulation des chercheurs dans les séminaires locaux et enfin l'engagement dans quelques communautés scientifiques de référence.

L'intégration scientifique des équipes doit, notamment, être assurée par l'organisation de séminaires mensuels par thématiques par un site responsable et retransmis par visio-conférence vers les autres sites. Le comité d'experts se demande néanmoins si les moyens prévus pour soutenir cette intégration se révéleront suffisants : malgré l'objectif affiché, peu de structures d'animation scientifique transversales sont prévues et les modes d'incitation à l'émergence de projets communs sont flous.

La répartition des enseignants-chercheurs de chaque équipe dans les différents axes peut également renforcer la difficulté d'intégration : 82 % des enseignants-chercheurs de l'axe « Information et Transformation » appartiennent à TEM (aucun ne vient de l'UEVE) ; sur l'axe « Marketing et Réseaux Sociaux », 72 % des enseignants-chercheurs appartiennent à GEM, sur l'axe « Nouvelles Formes et Structures d'Organisations », 75 % des enseignants-chercheurs appartiennent à GEM. En revanche, l'axe « Innovation, Technologie et Entrepreneuriat » est plus équilibré (59 % des enseignants-chercheurs appartiennent à GEM et 39 % viennent de TEM). Les enseignants-chercheurs de l'UEVE interviennent de façon marginale dans tous les axes sauf sur l'axe « Finance » où ils représentent 29 % des membres et dans une moindre mesure sur l'axe « Marketing et Réseaux Sociaux » avec 17 % des effectifs.

La direction de l'unité fait explicitement le choix d'une intégration minimale en termes de gestion : il n'y aura pas de politique de recrutement commune, ni d'harmonisation des moyens financiers mis à disposition des membres du laboratoire, les systèmes d'incitation des enseignants-chercheurs restant propres à chaque établissement porteur. Peu de moyens seront mutualisés, chaque établissement gardant la maîtrise de ses moyens financiers et humains. Deux personnes inscrites dans le même axe pourront ainsi bénéficier de moyens financiers différents.

Les moyens humains et financiers mis à disposition de l'unité par les tutelles sont faibles : chacune attribuera de l'ordre de 2 à 5 000 euros pour financer la circulation des enseignants-chercheurs entre les sites et le soutien aux doctorants ; il n'y aura pas de personnel administratif spécifique pour la gestion de l'unité (une personne en provenance de TEM consacra 30 % de son temps pour assister la directrice du LITEM et une personne en provenance de l'UEVE pourra consacrer 50 % de son temps pour assurer des activités de secrétariat au sein de l'unité). Concernant l'affichage de la politique scientifique, aucun personnel permanent n'est prévu pour soutenir la politique de communication de l'unité. Lors de la visite, les tutelles mentionnent la possibilité d'avoir recours à un stagiaire ou à un alternant.

Appréciation sur l'implication dans la formation par la recherche

Pour les équipes TEM et UEVE, le nombre de doctorants a cru de façon significative entre 2009 et 2013 (de 15 à 48). Avec 18 enseignants-chercheurs titulaires d'une habilitation à diriger les recherches, le taux d'encadrement moyen en 2013 est de 2,5 doctorants par titulaire de l'HDR. En 2013, 11 étudiants sont inscrits en doctorat (programme de PhD) à GEM. Vingt enseignants-chercheurs y sont titulaires d'une Habilitation à diriger les Recherches. Peu de doctorants bénéficient d'un financement (5 en 2013), la majorité étant des salariés.

Actuellement, la situation administrative des doctorants est contrastée suivant l'origine de leur directeur de thèse : pour les doctorants dont le directeur de recherche provient de l'UEVE ou de TEM, l'inscription se fait auprès de l'ED 535 « Sciences de la Société » (SDS) de l'Université d'Evry Val-d'Essonne, car cette école doctorale est accréditée auprès de l'UEVE en association avec Télécom-École de Management. En revanche, GEM ne délivre pas de doctorat. Les doctorants préparent donc soit un PhD, soit un DBA (*Doctorate of Business Administration*), programme construit en partenariat avec plusieurs universités étrangères dont California State University at Northridge ou Sant'Anna School in Pisa. Ces diplômés ne sont actuellement rattachés à aucune école doctorale. La création du LITEM lui permettrait d'inscrire de futurs doctorants à l'École Doctorale de l'Université Paris - Saclay (dans laquelle va s'intégrer l'École Doctorale SDS à partir de 2015) et de compléter son programme PhD et DBA par des doctorats français.

L'effort de formation doctorale des différentes équipes de l'unité est conséquent aussi bien pour les doctorants de GEM qui préparent un PhD ou un DBA que pour les doctorants de TEM et de l'UEVE qui relèvent de l'École Doctorale SDS de l'UEVE. Les séminaires doctoraux sont nombreux et leur contenu est pertinent par rapport aux exigences de la construction d'un doctorat en sciences de gestion. Des séminaires bimestriels (dont la fréquence exacte n'est pas précisée) permettent aux doctorants de présenter régulièrement l'avancée de leurs travaux. Cet accompagnement important se traduit par une certaine efficacité dans la durée des thèses (40 mois en moyenne pour les doctorants inscrits dans l'École Doctorale SDS). Le rapport donne un exemple de publication d'un doctorant dans une revue de rang A mais on ne sait pas s'il s'agit d'un cas isolé ou représentatif. Aucune information précise sur l'insertion professionnelle des docteurs n'est présentée. Le rapport mentionne que la création du LITEM devrait faire évoluer la formation doctorale de trois manières : sur les aspects fondamentaux avec l'ajout de séminaires supplémentaires ; sur la création de 6 journées de laboratoire par an qui se tiendront alternativement à Grenoble et à Evry et au cours desquelles les doctorants pourront présenter l'avancée de leurs travaux ; et enfin sur la mise en place de séminaires spécialisés sur les principaux axes de recherche de l'unité. De ce point de vue, se pose la question de l'équité entre les doctorants puisque le coût d'un PhD et d'un doctorat français sont *a priori* très différents. Pour mémoire, le coût pour un PhD à GEM pour un étudiant est de 9 000 € la première et la deuxième année et de 3 000 € la troisième.

Les enseignants-chercheurs sont également mobilisés dans le montage et la coordination de formations de niveau master. Les enseignants-chercheurs de l'équipe LITEM/UEVE interviennent dans un Master Sciences du management, avec différentes spécialités « Stratégie, Pilotage et Contrôle », « Finance d'entreprise », « Comptabilité, Contrôle, Audit », « Achats Internationaux de biens et services ». TEM offre 2 Masters of Sciences (en anglais) : *International Management* et *ICT Business Management*, ainsi que 4 Mastères Spécialisés accrédités CGE (Conférence des Grandes Écoles) : Ingénierie des affaires internationales, Manager Télécom, Systèmes d'information et Marketing digital. Enfin 12 Mastères Spécialisés accrédités CGE sont proposés et animés par les enseignants-chercheurs de GEM.

Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans

L'unité a une stratégie scientifique explicite et ambitieuse en termes de visibilité (publications, rayonnement), de masse critique, d'influence, d'expertise et de formation doctorale. Elle présente 5 priorités bien identifiées pour le contrat à venir, la première étant la reconnaissance par les organismes habilités (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, CNRS, Genopole). Les quatre autres sont : accroître la visibilité et l'influence des équipes de l'unité ; accroître l'expertise dans quelques domaines clés ; tirer le meilleur des programmes doctoraux ; permettre à chacun de participer à la progression des connaissances. Cette stratégie repose sur une bonne articulation recherche fondamentale et recherche finalisée, notamment par l'intermédiaire des chaires mises en place par les équipes LITEM/GEM et LITEM/TEM, et entend s'appuyer sur la création de la future École Doctorale de SHS de l'Université Paris - Saclay. Toutefois, le comité d'experts s'interroge sur la stratégie collective du LITEM en tant qu'unité intégrée. Compte tenu de la volonté des équipes de maintenir des fonctionnements séparés en termes de gestion des ressources humaines et financières, l'unité de recherche apparaît davantage comme un moyen pour des stratégies institutionnelles plus qu'une fin partagée.

Du point de vue scientifique, le projet scientifique est globalement cohérent, organisé autour des problématiques de l'innovation. Toutefois, la structuration actuelle en axes est porteuse d'ambiguïté et mériterait d'être repensée pour bénéficier de plus grands effets de synergie entre les équipes.

4 • Analyse thème par thème

Thème 1 : Finance

Nom du responsable : M. Fredj JAWADI

Effectifs

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	21	21
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires		
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	13	
TOTAL	34	21

• Appréciations détaillées

Conclusion

▪ Avis global sur le thème :

Le thème Finance n'est pas au cœur du projet de rapprochement. Il ne représente que 21 des 127 membres permanents du futur LITEM, soit 16 % des effectifs, 7 % des publications et 11 % des articles publiés dans des revues à comité de lecture. Les effectifs sont très majoritairement à GEM (62 % des chercheurs du thème qui réalisent 58 % des articles dans des revues à comité de lecture) et minoritairement à l'UEVE (28,6% des chercheurs du thème, réalisant 42% des publications A Comité de Lecture du thème), avec seulement deux chercheurs à TEM (9,5%).

La production actuelle des équipes du thème Finance des trois sites porte sur des sujets de recherche éloignés de l'axe structurant du LITEM autour de l'innovation. L'impression est aussi que le fonctionnement actuel repose sur des individualités et que la structuration de ce thème est encore à construire. Bien que le projet soit l'occasion de réfléchir à un infléchissement des problématiques notamment vers les pratiques innovantes en finance et le financement de projets innovants, il n'est pas certain que la création du LITEM suffira à impulser une dynamique vraiment nouvelle, ni à surmonter l'éloignement géographique et la disparité d'environnement incitatif entre les chercheurs du GEM et ceux de l'UEVE, notamment.

La production scientifique se caractérise par une grande hétérogénéité entre chercheurs. Le rayonnement scientifique est surtout lié à l'organisation d'une manifestation de niveau international sur les séries économétriques non linéaires à l'UEVE. L'interaction avec l'environnement social économique et culturel est surtout documenté pour l'UEVE, et prend la forme d'actions de formation avec la création d'un Master Finance en 2009 et de séries de conférences à destination du monde socio économique, notamment d'Afrique francophone. Aucune information n'est cependant donnée sur l'organisation et la vie du thème, notamment à GEM.

Le thème Finance est marqué par une dispersion géographique et une structuration qui ne semble pas achevée. Quelques individualités centrées sur des thèmes historiques des anciennes équipes produisent de très bonnes publications, mais les travaux sont encore très dispersés au vu de la taille du thème. Il n'est pas certain que le projet de création du LITEM suffise à insuffler la dynamique nécessaire pour rassembler les membres du thème autour de quelques projets plus fédérateurs et surmonter les difficultés liées à l'éloignement géographique.

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

Quelques chercheurs sont très productifs, sur des thématiques spécifiques donnant lieu à publication dans d'excellentes revues.

Le rapprochement et les choix stratégiques du LITEM offrent des opportunités sans doute uniques concernant des thématiques peu abordées jusqu'ici par les équipes, comme le financement de projets innovants.

▪ ***Points faibles et risques liés au contexte :***

La structuration des équipes du thème finance semble à ce jour embryonnaire. L'éloignement sur deux sites géographiques est peu facteur d'intégration.

Le projet du LITEM a peu de chance de servir de catalyseur aux membres du thème Finance, qui sont à ce jour un peu périphériques au projet dans leurs thématiques de recherche.

▪ ***Recommandations :***

Pour profiter pleinement du projet de LITEM, les membres de ce thème devraient mieux identifier ce que le projet est susceptible de leur apporter, notamment en matière de données de terrain (par exemple sur le financement de projet ou le financement des secteurs innovants), et peut-être essayer de se structurer autour d'un projet de recherche commun les fédérant autour de telles données. A défaut, le risque est de continuer comme précédemment, sans bénéficier significativement de la nouvelle structure de recherche.

Thème 2 : Information et Transformation

Nom du responsable : M^{me} Chantal MORLEY

Effectifs

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	11	11
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires		
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	7	
TOTAL	18	11

• Appréciations détaillées

Conclusion

▪ Avis global sur le thème :

Le thème Information et Transformation regroupe 11 enseignants-chercheurs, dont 9 appartiennent à Telecom École de Management (TEM), mais aucun à l'Université d'Evry Val-d'Essonne. Ce thème est formalisé autour de l'ingénierie et du management des systèmes d'information, et est coordonnée par une professeure de TEM. En termes d'effectifs d'enseignants-chercheurs, c'est le plus petit thème de l'unité. En effet, certains enseignants-chercheurs initialement présentés dans ce thème se sont finalement inscrits dans le quatrième thème : Innovation, Technologie, Entreprenariat.

La production scientifique dans des articles à comité de lecture s'établit à 22 articles (16 pour TEM et 6 pour GEM) sur la période 2009-2013, dont un total de 7 pour la période 2012-2013, ce qui fait valoir une croissance récente des publications scientifiques. Ces productions sont pour la majorité à visée internationale, dans des revues anglo-saxonnes.

Il n'est en revanche pas mentionné d'éléments précis (tenue de congrès, ou participation à des réseaux particuliers) permettant de valoriser le rayonnement et l'attractivité académique du thème Information et Transformation.

De même, l'interaction du thème avec l'environnement social, économique et culturel n'est pas mentionnée. Notons, néanmoins, que compte tenu de sa spécialité, le thème bénéficie directement de la politique volontaire de diffusion et de vulgarisation des connaissances mise en place par TEM. Cette école a notamment développé, depuis 2011, les Ateliers du Numérique organisant des débats interactifs, diffusés en direct sur Internet, entre un représentant d'une entreprise ou institution et un enseignant-chercheur. TEM est également devenu, depuis juin 2012, partenaire de la cellule de veille technologique de BNP Paribas. En revanche, et toujours compte tenu de sa spécialité, le thème ne bénéficie qu'à la marge de la politique très récente (2012) de création de Chaires d'enseignement et de recherche, développée par Grenoble École de Management (GEM). La Chaire *Big data for eCommerce*, mentionnée uniquement lors de l'entretien avec le comité d'experts, est la principale à pouvoir *a priori* employer l'expertise des enseignants-chercheurs du thème.

En termes de projets et vie du thème, le rapport mentionne trois domaines : l'étude des évolutions des pratiques des chefs de projet ; l'appropriation des systèmes d'information ; et l'impact des données massives sur les modèles économiques. Ces domaines de recherche ne sont toutefois pas stabilisés, puisque quatre autres problématiques ont été développées lors de la présentation orale du thème au Comité d'experts : transformations dans les organisations par les technologies numériques ; Évolutions dans les métiers du Système d'Information ; Évolutions des méthodes appliquées aux Systèmes d'Information ; Contributions à la méthodologie de recherche en Systèmes d'Information.

L'implication dans la formation par la recherche est soulignée par l'existence d'un master (conduit par TEM et accrédité CGE (Conférence des Grandes Écoles) spécialisé « Systèmes d'information ». Il n'apparaît, cependant, pas de module spécifique aux systèmes d'information dans la formation doctorale. Néanmoins, certains chercheurs de ce thème encadrent actuellement des doctorants.

Les stratégies et projets à cinq ans sont mentionnés au niveau de l'unité, davantage qu'au niveau du thème. Ceux-ci visent à acquérir une visibilité académique et une présence auprès des partenaires extérieurs avec le projet de « comprendre les transformations et les exigences d'un monde complexe et incertain ». Dans ce cadre, le thème, Information et Transformation, devrait y jouer logiquement un rôle important.

Un thème important compte tenu du positionnement de l'unité et de l'établissement qui le porte majoritairement (TEM), mais qui, en l'état, est insuffisamment précisé quant à son positionnement et ses domaines d'intérêt. Il est aussi peu attractif en regard du faible nombre d'enseignants-chercheurs ayant souhaité s'y rattacher.

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

Ce thème devient de plus en plus dynamique en termes de recherche. Il bénéficie pleinement de la politique incitative de publication et de la politique de diffusion des connaissances menée par TEM. Enfin, le thème apparaît cohérent par rapport au positionnement thématique du LITEM.

▪ **Points faibles et risques liés au contexte :**

Comme ce thème est mal positionné, notamment par rapport au thème Innovation, Technologie, Entrepreneuriat, et que ses domaines de recherches sont encore flous, il attire logiquement peu d'enseignants-chercheurs par rapport aux compétences existantes. Il révèle également une asymétrie très forte dans la provenance des enseignants-chercheurs : TEM est très fortement représenté, par rapport aux deux autres établissements.

▪ **Recommandations :**

Un positionnement plus différenciateur du thème est à réfléchir, notamment pour se démarquer du thème Innovation, Technologie, Entrepreneuriat. Le thème semble être considéré sous un angle disciplinaire (le management des systèmes d'information), ce qui restreint son potentiel, alors qu'il pourrait être référencé par rapport à une thématique large (par exemple : Transformations et usages de l'information dans les organisations).

Un tel repositionnement du thème apparaît fondamental : cela permettrait un rééquilibrage des membres parmi les établissements, et la participation plus visible du thème à la politique dynamique de création de Chaires.

Thème 3 : Marketing et Réseaux sociaux

Nom du responsable : M. Christophe HAON

Effectifs

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	18	18
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires		
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	11	
TOTAL	29	18

• Appréciations détaillées

Conclusion

▪ Avis global sur le thème :

Le thème Marketing et Réseaux sociaux regroupe 18 enseignants-chercheurs, dont 13 appartiennent à Grenoble École de Management (GEM), 2 à Telecom École de Management (TEM), et 3 à l'Université d'Evry (UEVE). Il est piloté par un professeur de GEM. Ce thème rassemble des personnes travaillant sur les nouvelles formes de marketing et sur l'impact de la gestion des réseaux sociaux sur les stratégies d'entreprise.

En ne tenant compte que des enseignants-chercheurs référencés sur le thème MRS, 32 articles dans des revues à comité de lecture sont recensés sur la période 2009-2013, avec une très forte proportion de cette production attribuée à GEM (29 articles). Cette production scientifique est effectuée dans des revues nationales et internationales. Elle apparaît très diverse et parallèlement hétérogène dans les domaines de recherche, abordant aussi bien les achats inter-entreprises, la fidélité des consommateurs, le marketing social, la satisfaction des consommateurs, ou encore l'utilisation des blogs. Les documents remis au comité des experts font également état d'un laboratoire d'expérimentation comportementale sur site du GEM, afin d'étudier les réponses des consommateurs aux stimuli marketing.

Le rayonnement et l'attractivité académiques sont assurés par l'implication des chercheurs dans un certain nombre d'associations et de comités de lecture, nationaux et internationaux.

Une politique de création et de développement de Chaires d'enseignement et de recherche conduite par GEM et TEM sont le signe d'une interaction avec l'environnement économique. Le thème Marketing et Réseaux sociaux profite ainsi directement de la Chaire « Réseaux sociaux », dirigée par une enseignante-chercheuse en e-marketing à TEM, et bénéficie de partenaires tels que La Poste, PagesJaunes Groupe et Danone. Cette Chaire propose notamment un cycle de conférences à l'attention des différentes parties prenantes : entreprises, journalistes, étudiants et enseignants-chercheurs. Dans une moindre mesure, ce thème peut également bénéficier de la mise en place de la Chaire « *Big data for e-commerce* ». L'implication du thème dans les autres Chaires apparaît moins visible, et n'a pas été mentionné au Comité d'experts.

L'entité est organisée en cinq domaines assez disparates : Persuasion et choix du consommateur, Gestion de la relation client, Innovation produits et services, Marketing social et Marketing et réseaux sociaux. Aucun élément d'organisation transversale ni d'animation spécifique à chaque domaine n'apparaît cependant dans les documents dont dispose le comité d'experts.

L'implication dans la formation par la recherche est soulignée par l'existence d'un mastère « Marketing digital » à TEM ; alors que l'information détaillée n'est pas disponible du côté de GEM. La formation doctorale proposée par TEM et l'UEVE comprend quelques modules marketing (par exemple, éthologie et marketing). La formation PhD proposée par GEM propose, parmi trois concentrations au choix, une concentration « marketing ». On y retrouve entre-autres les thèmes de la persuasion et choix du consommateur, l'innovation produit et service, et le marketing social.

Les stratégies à cinq ans ne sont pas propres au thème du marketing et réseaux sociaux, mais s'inscrivent dans celles de l'unité en s'appuyant sur le projet de « comprendre les transformations et les exigences d'un monde complexe et incertain ». Le thème Marketing et Réseaux sociaux devrait y jouer logiquement un rôle important, notamment *via* son implication dans les Chaires d'enseignement et de recherche. Il est aussi appelé à jouer un rôle important pour le laboratoire, notamment grâce à son domaine « réseaux sociaux » que l'on retrouve à la fois dans le titre du domaine et dans l'appellation d'une des Chaires d'enseignement et de recherche. Le marketing représente également un poids important dans la formation doctorale. Ce qui signifie qu'un équilibre peut être trouvé entre les partenaires de TEM (qui conduit la Chaire) et de GEM (PhD et Chaires) ; il reste néanmoins à intégrer également l'UEVE.

Plus généralement, une réflexion cohérente reste à trouver permettant de rendre plus visible un thème qui reste dispersé entre les intérêts de recherche très diversifiés de ses membres, ce qui se traduit par un nombre de domaines dans le thème MRS important (5 domaines de recherche), en regard du relatif faible nombre d'enseignants-chercheurs du thème (18 personnes).

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

Un thème soutenu par une politique de recherche et de diffusion des connaissances importante.

Les Chaires, les relations avec de grandes entreprises, et la formation doctorale constituent autant de points forts que de possibilités de développement du thème.

▪ **Points faibles et risques liés au contexte :**

Il y a un risque de forte asymétrie entre les cinq domaines de recherche du thème, d'autant plus que l'un d'entre eux (marketing *via* les réseaux sociaux) apparaît thématiquement fortement lié à l'existence d'une Chaire. Cette asymétrie transparaît par l'appellation même du thème (Marketing et Réseaux sociaux). Le risque, à terme, est celui d'un thème disloqué entre quelques domaines très différents, rendant difficile une politique de développement de celui-ci.

▪ **Recommandations :**

Il serait bien d'arriver peu à peu à une politique scientifique plus homogène du thème, ce qui lui permettrait de gagner en visibilité et en cohérence, en réduisant le nombre de domaines de recherche, en concentrant les domaines phares qui apparaissent dans les Chaires soutenues par Marketing et Réseaux sociaux.

Thème 4 : Innovation, Technologie, Entreprenariat

Nom du responsable : M^{me} Mugue OZMAN et M. Erno TORNIKOSKI

Effectifs

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	49	49
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires		
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	5	
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	9	
TOTAL	63	49

• Appréciations détaillées

Conclusion

▪ Avis global sur le thème :

L'objectif du LITEM pour le thème Innovation, Technologie, Entreprenariat est de devenir un acteur incontournable sur les problématiques d'innovations, de développement des TICs et d'entreprenariat. L'équipe construite pour ce thème semble bien positionnée et outillée pour cela. Elle peut déjà s'appuyer sur sa production scientifique, son rayonnement académique et les partenariats qu'elle a déjà développés entre la sphère académique et les milieux socio-économiques (pôles de compétitivité, Institut Mines Telecom). Les chaires mises en œuvre sont d'ailleurs susceptibles de favoriser l'articulation entre recherche académique, expertise et diffusion des connaissances.

Ce thème est le plus important de l'unité avec 49 enseignants-chercheurs, soit plus de 38 % des effectifs de l'unité) et il contribue à hauteur de 40 % à sa production scientifique. Les supports de publication sont de qualité croissante (un tiers des publications le sont dans des revues de rang A en 2012). Les thématiques de recherche sont à fort enjeu sociétal. Les recherches présentent une forte ouverture nationale et internationale : le rapport mentionne la participation à un projet ANR en tant que membre (KINETIC, Knowledge Integration under Time Constraint :

Intégration des connaissances en temps restreint). On n'a, toutefois, pas d'information précise sur le volume et la nature des contrats de recherche. La visibilité en termes de citation des travaux du thème est une préoccupation de ses responsables. Le nombre de citations n'est pas donné dans le rapport, mais il est espéré une progression. Un des projets de recherche de ce thème porte sur l'innovation dans le secteur des TIC qui semble identique avec celui du thème Information et Transformation. Plusieurs chercheurs du thème Innovation, Technologie, Entreprenariat participent à des comités éditoriaux de revues de référence, comme *Long Range Planning* par exemple, et dans des réseaux académiques internationaux. Ils ont organisé des colloques internationaux (par exemple le colloque R&D management en 2012). Leur interaction avec l'environnement social, économique et culturel est structurée avec l'insertion dans des dispositifs européens d'excellence et la participation à un pôle de compétitivité. Le Pôle de compétitivité concernent GEM (il est membre fondateur du campus de l'innovation GIANT et membre du pôle de compétitivité MINALOGIC et l'*Institute for Technology Research* Nano). La chaire « Digital Natives » est un support important pour valoriser l'expertise des chercheurs de ce thème. Il s'agit d'une chaire d'enseignement et de recherche financée par Orange, et dont l'objectif est d'aider à construire l'École de Management de l'économie numérique, en intégrant mieux les nouveaux comportements de la « génération Y ».

Concernant l'organisation et la vie de l'axe, la répartition des enseignants-chercheurs entre les trois équipes est inégale : 59 % des enseignants-chercheurs viennent de GEM, 39 % viennent de TEM et seulement 2 % viennent de l'UEVE (soit une seule personne). 50 % des publications proviennent des chercheurs de l'équipe GEM contre 47 % de l'équipe TEM. L'animation de ce thème devrait se faire grâce à l'organisation de séminaires réguliers avec retransmission par visioconférence pour les sites distants. Les chercheurs des différents sites seront incités à développer des projets communs, mais les modalités de cette collaboration ne sont pas précisées. Le rapport ne mentionne pas comment les moyens budgétaires peuvent être répartis au sein du thème et si les conditions de travail (locaux, équipements..) sont ajustés à ses besoins. Néanmoins dans la mesure où chaque établissement gardera la maîtrise de ses moyens financiers propres, la même règle s'appliquera pour ce thème comme pour les autres.

On ne dispose pas d'information spécifique au thème concernant la formation doctorale organisée par GEM et TEM qui est particulièrement bien structurée. Le volume des séminaires proposé est très important et les doctorants sont invités à présenter régulièrement leurs travaux dans des ateliers de recherche.

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

Il est constaté une bonne articulation entre recherche académique et recherche communiquée dans le monde socio-économique. La production scientifique est significative. Les chercheurs du thème qui participent activement à différents espaces académiques nationaux et internationaux affichent une activité dynamique, matérialisée notamment par des interactions avec le monde économique et social nombreuses et structurées.

▪ **Points faibles et risques liés au contexte :**

Le premier risque soulevé est celui associé à la distance. L'interrogation majeure sur ce thème porte sur le rapprochement des équipes situées à Evry et Grenoble et sur les modalités concrètes de mise en convergence des travaux et des pratiques de travail.

Le deuxième risque est associé aux différences de moyens et de traitement des enseignants-chercheurs dans la mesure où chaque établissements gardera la maîtrise de ses moyens.

Et, enfin, le troisième risque est celui de la marginalisation de l'unique enseignant-chercheur provenant de l'Université d'Evry Val-d'Essonne.

▪ **Recommandations :**

Il est nécessaire de repenser la définition et le périmètre de ce thème qui regroupe près de 40 % des effectifs de l'unité. Cela permettrait d'éviter les redondances avec le thème Information et Transformation notamment.

Thème 5 : Nouvelles formes et structures d'organisations

Nom du responsable : M. Thibault DAUDIGEOS

Effectifs

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	28	28
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires		
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	4	
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	6	
TOTAL	38	28

• Appréciations détaillées

Conclusion

▪ Avis global sur le thème :

Le thème Nouvelles formes et structures d'organisations est composé de 28 enseignants chercheurs permanents, soit 22 % de l'effectif du LITEM. Sa production scientifique est quantitativement importante avec 32 % de l'ensemble des publications de l'unité et 25 % des articles dans des revues à comité de lecture. Parmi ces derniers, des publications récentes dans des revues de tout premier rang sont à noter. On est là face à une équipe dynamique et en forte progression tant qualitativement que quantitativement, pour l'essentiel située à GEM (75 % des effectifs, contre 21 % à TEM et 4 % à l'UEVE).

Le rayonnement et l'attractivité académique sont supportés par le développement de Chaires, mais aussi par une politique d'implication dans les comités éditoriaux des revues internationales et d'anticipation des grandes thématiques académiques du moment. Cette politique affichée dans le document d'évaluation ne peut pas être jugée très précisément en termes de résultats à ce jour.

L'insertion dans l'environnement socio économique est porté par les Chaires et l'organisation de nombreuses manifestations, notamment à GEM en lien avec l'environnement immédiat. Un séminaire hebdomadaire semble structurant pour les chercheurs de ce thème. L'adossement de la recherche menée dans ce thème à la formation

doctorale dispensée à GEM se fait notamment au travers des programmes de PhD et du DBA, GEM ne délivrant pas à ce jour de doctorat de droit français. La stratégie de l'axe est très clairement énoncée dans le document. Elle s'articule notamment autour d'un accroissement de la présence des chercheurs du thème dans les comités éditoriaux des grandes revues et dans l'amélioration de la visibilité académique de l'équipe.

Au total, ce thème semble très dynamique, composé essentiellement de jeunes chercheurs très motivés et bien positionnés dans les débats contemporains, notamment autour des perspectives critiques du management.

Un nombre significatif de publications de très bon niveau témoigne de la réussite de la stratégie poursuivie par les membres du thème, qui semblent par ailleurs bien positionnés dans les réseaux internationaux.

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

Ce thème est bien structuré et a à son actif de belles réussites de publication. Sa stratégie est cohérente et les enjeux sont bien perçus.

Le projet de LITEM offre potentiellement des perspectives d'élargissement des terrains de recherche, les secteurs industriels étudiés par TEM et GEM (biotechnologies, télécommunications, énergie, nanotechnologies) étant à la fois complémentaires et cumulatifs.

▪ **Points faibles et risques liés au contexte :**

Les membres du thème appartenant à GEM qui représente l'essentiel des effectifs est jeune et donc assez vulnérable car composée de membres très mobiles.

Les enseignants-chercheurs de ce thème appartiennent essentiellement à GEM qui sont souvent de jeunes chercheurs bien positionnés dans les débats contemporains notamment autour des perspectives critiques du Management.

Les thèmes étudiés par l'axe ne sont qu'indirectement en connexion avec le projet structurant du LITEM, à savoir l'innovation.

L'opportunité de création du LITEM pourrait donc être négligée sans nuire véritablement à la stratégie de ce thème, et on ne voit pas très bien quelles seront les incitations mises en œuvre pour réellement convaincre ses membres de se saisir de l'opportunité créée.

Il existe un risque de marginalisation des membres appartenant à l'UEVE, et même à TEM, étant donné le déséquilibre des forces en présence au moment de la création.

▪ **Recommandations :**

Il serait intéressant de mobiliser rapidement les membres de ce thème autour d'un projet structurant incitant au partage, notamment de données de terrains, en profitant de la complémentarité des secteurs étudiés par les équipes des différents sites.

5 • Déroulement de la visite

Date de la visite

Début : Mercredi 11 décembre 2013 à 9h30
Fin : Mercredi 11 décembre 2013 à 17h00

Lieu de la visite

Institution : AERES
Adresse : 20 rue de Vivienne 75002 Paris

Déroulement ou programme de visite

9h45 - 10h30 : Réunion du comité d'experts avant la visite *[Huis-clos]*
10h30 - 11h00 : Entretien avec les tutelles *[Huis-clos]*
11h00 - 11h30 : Entretien avec le directeur de l'École Doctorale Sciences de la société (n° 535) *[Huis-clos]*
11h30 - 13h00 : Présentation de l'unité par son directeur et les responsables des thèmes
13h00 - 14h00 : Déjeuner *[Huis-clos]*
14h00 - 15h30 : Discussion avec l'ensemble des membres présents de l'unité
15h30 - 17h00 : Délibération du comité d'experts et préparation du rapport *[Huis-clos]*



6 • Observations générales des tutelles



Evry, le 28 Mars 2014

Michel GUILLARD
Administrateur Provisoire de l'Université
d'Evry Val d'Essonne

4, Boulevard François Mitterrand
91025 Evry Cedex

Réf. AERES : S2PUR150007917

**Direction de la Recherche, de la Valorisation et du
Transfert**

Objet : Réponse au rapport du comité de visite du
laboratoire LITEM

à :

Didier HOUSSIN
Président
Agence d'Evaluation de la Recherche
et de l'Enseignement Supérieur
20 rue Vivienne - 75002 PARIS

Monsieur le Président,

Nous avons pris connaissance avec le plus grand intérêt de votre rapport concernant le projet LITEM porté par Mme Chantal AMMI. Nous tenons à remercier l'AERES et le comité pour l'efficacité et la qualité du travail d'analyse qui a été conduit.

Ce rapport a été transmis au directeur du laboratoire qui nous a fait part en retour de ses commentaires que vous trouverez ci-joint.

Nous espérons que ces informations vous permettront de bien finaliser l'évaluation du laboratoire.

Restant à votre disposition pour de plus amples informations, je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'expression de mes salutations respectueuses.



M. Michel GUILLARD



MANAGING THROUGH TECHNOLOGY

Institut Mines-Télécom

Evry, le 26 mars 2014

Je remercie vivement le comité d'experts de l'AERES pour le temps consacré à cette évaluation et pour la qualité du travail accompli. J'apprécie particulièrement la pertinence des recommandations qui nous sont faites.

Je souhaite confirmer notre volonté de tenir compte des recommandations de la commission d'évaluation. Je suis convaincu que ces recommandations nous permettront d'améliorer davantage la qualité des travaux des équipes qui constituent notre laboratoire.

Nous sommes conscients que le LITEM est un laboratoire très jeune. Mais il est composé d'équipes dynamiques, décidées à progresser encore plus.

Télécom Ecole de Management mettra tout en œuvre pour consolider le laboratoire et ses équipes, en relation étroite avec nos partenaires. Ce partenariat est stratégique pour notre école, et doit permettre à Chantal Ammi, directrice du LITEM, d'amplifier nos activités et nos résultats de recherche.


Jacky AKOKA
Directeur
TELECOM Ecole de Management





Management
Technology &
Innovation

mae école




Grenoble, le 25 Mars 2014

Je tiens au préalable à remercier les membres de la commission pour la grande qualité de l'analyse effectuée et des retours associés. Ils nous seront d'un réel secours dans la mise en oeuvre de notre plan d'action.

La commission a légitimement marqué quelques inquiétudes concernant l'intégration des différentes équipes, compte tenu notamment des problématiques géographiques. Je voudrais insister ici sur le fait que les relations bilatérales sont solides. Le nouveau laboratoire s'inscrit dans une volonté politique forte d'approfondir encore des relations déjà éprouvées.

GEM a la volonté de développer ce laboratoire et saura faire les investissements nécessaires à son succès. L'équipe de direction, autour de Chantal Ammi, a déjà engagé un travail remarquable en un temps record et nous avons toute confiance dans sa capacité à déployer le LITEM dans toutes les dimensions pertinentes pour une unité de recherche : académique, entreprises, pouvoirs publics, formation executive.


Jean-Philippe Rennard
Doyen du corps professoral
Grenoble Ecole de Management

GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT

12, rue Pierre Sémard - BP 127 - 38003 Grenoble Cedex 01 - France
Tél : +33 4 76 70 60 60 - Fax : +33 4 76 70 60 99
E-mail : info@grenoble-em.com - www.grenoble-em.com





Chantal AMMI
Directrice du LITEM
Professeur
Télécom Ecole de Management
Laboratoire LITEM

Evry, le 24 Mars 2014

Directrice du LITEM, en mon nom comme en celui de mes collègues et de mes tutelles, je tiens tout d'abord à remercier le comité d'experts de l'AERES pour leur rapport et leurs recommandations qui nous sont très utiles et qui nous permettront de faire progresser le LITEM. Toutefois je souhaite apporter quelques éléments de réponses. Je procéderai pour cela à une lecture du rapport, pour relever les éléments appelant des réponses de ma part.

1. Le constat d'une unité dynamique, porteuse et productive en interaction avec son environnement

Rapport d'évaluation de l'AERES:

« La qualité des équipes qui se rapprochent : l'accroissement de la production scientifique et de la sélectivité des supports de publication, l'orientation des travaux de recherche dans des domaines à fort enjeux sociétaux, l'implication dans l'animation de réseaux de recherche, la visibilité des équipes dans le champ du management de l'innovation (p5)... la qualité de l'environnement scientifique de Paris-Saclay et de Grenoble (p5)...la présence de chaires d'enseignement et de recherche qui permet de structurer l'expertise des équipes, leur apportent des moyens financiers et contribuent à leur valorisation auprès des entreprises (p8)

Les évaluateurs mettent en évidence la progression en quantité et en qualité des publications. La notoriété et la sélectivité des supports éditoriaux sont appréciées (un nombre croissant d'articles publiés dans des revues de rang A). La production est diversifiée et recouvre l'ensemble des thématiques de l'unité. Les thématiques de l'unité ont un fort enjeu sociétal, point apprécié par les évaluateurs.

Les évaluateurs ont apprécié l'interaction des équipes avec leur environnement social, économique et culturel

2. Une unité hétérogène et dispersée

Rapport d'évaluation de l'AERES:

« L'hétérogénéité et la dispersion des équipes entre les sites présentent un risque important...Les trois équipes sont hétérogènes à la fois du point de vue des effectifs et des niveaux de publications » (p5)

« L'éloignement géographique constitue un frein majeur à la construction d'une identité collective en l'absence de dispositifs d'intégration volontaristes. Les différences de modes de management constituent un risque important... » (p5)

« Les effectifs se répartissent de manière inégale entre les trois équipes initiales. Il y a de ce fait un risque de marginalisation de l'équipe provenant de l'UEVE Ceci peut constituer un frein à l'intégration » (p5)

Le LITEM s'appuie sur l'engagement des équipes auprès de plusieurs audiences complémentaires pour construire ses compétences et son originalité. Parler au monde académique, s'engager auprès des entreprises ou des pouvoirs publics pour leur permettre d'avoir de meilleures performances ou enseigner différemment, il est important d'avoir un savoir faire. Ce type de connaissance tacite se transmet dans l'interaction. Il est ainsi important pour la direction de l'unité non pas de réduire la diversité mais de permettre aux équipes constituantes d'apprendre chacune des autres en collaborant dans chacune des dimensions. Ainsi avons-nous favorisé la réalisation de projets de recherche communs, avec un financement ANR, la réalisation d'articles communs notamment au sein de l'équipe SI, un travail collectif autour des chaires de TEM et de GEM et une réflexion commune qui débute grâce à la mise en place d'invitations croisées aux séminaires dans les différents sites.

La stratégie du LITEM se décline en trois objectifs :

- Visibilité globale auprès de différentes audiences académiques, sociales d'étudiants et professionnelles.
- Projets communs pour permettre aux gens de travailler ensemble. Cette politique s'inscrit dans des séminaires, des projets et des visites réciproques et le résultat est là. Depuis la création du LITEM en juillet 2013, des projets ont déjà été acceptés, des séminaires communs réguliers ont été mis en place, des échanges se développent.
- Une politique volontariste pour renforcer les thématiques où les collaborations sont les plus faibles (finance)

La politique de laboratoire est affinée en fonction des domaines et des thématiques

La création du LITEM entérine des collaborations bilatérales depuis 2009. En effet, la collaboration entre les équipes de l'UEVE et de TEM qui travaillent ensemble depuis 2009 a été entérinée par la signature d'une convention entre les 2 établissements en novembre 2011. L'UEVE n'est donc pas marginale mais bien un site spécialisé (en finance) et essentiel au dispositif. L'équipe finance intègre depuis longtemps des chercheurs de TEM. Réciproquement, les équipes de TEM intègrent les chercheurs en marketing, stratégie, systèmes d'information, ressources humaines de l'UEVE.

Depuis 2010, TEM a également des collaborations avec GEM sur des programmes communs, du fait de leurs implications dans les domaines de l'innovation, des technologies et des systèmes d'information.

TEM a été le pivot du regroupement et sert de carrefour aux chercheurs des 3 institutions qui sont maintenant engagés dans une collaboration fluide en fonction des leurs objectifs et des thématiques.

3. L'implication dans la formation par la recherche

Rapport d'évaluation AERES : « Le nombre de doctorants a crû de manière significative depuis 2009...le nombre d'enseignants chercheurs titulaires d'une HDR est en forte progression ... » (p9)

L'effort de formation doctorale des différentes équipes...est conséquent aussi bien pour les doctorants de GEM... que pour les doctorants de TEM et l'UEVE...Les séminaires doctoraux sont nombreux et leur contenu est pertinent par rapport aux exigences de la construction d'un doctorat en sciences de gestion » (p10)

Les évaluateurs soulignent la place importante des formations doctorales et des activités de formation niveau master. Ils regrettent le peu de représentant de doctorants au sein du LITEM (p8), cette suggestion a été approuvée par les membres de l'équipe et un nouveau représentant des doctorants au sein du conseil de laboratoire devrait être élu prochainement.

4. Organisation et vie de l'unité encore embryonnaire

Rapport d'évaluation AERES :

« Les rôles respectifs du Conseil de laboratoire et du Comité scientifique sont encore à clarifier... » (p8).

« Le laboratoire s'est structuré en axes thématiques, mais le comité d'expert n'est pas convaincu par le choix de structuration. Les axes sont numériquement déséquilibrés... » (p8).

« L'intégration scientifique... doit être assurée par l'organisation de séminaires mensuels thématiques... Le comité se demande si les moyens prévus pour soutenir cette intégration se révéleront suffisants » (p9).

« Aucun personnel n'est prévu pour soutenir la politique de communication de l'unité » (p9)

Les rôles respectifs du conseil de laboratoire et du comité scientifique ont été définis dans le rapport.

Le conseil de laboratoire se réunit 2 à 3 fois par an et a pour rôle de rendre des avis sur:

- le fonctionnement du laboratoire et son organisation, notamment la constitution d'équipes,
- la politique scientifique du laboratoire et de la formation doctorale,
- les ressources financières du laboratoire et leur affectation,
- l'admission, la démission et la radiation des membres du laboratoire.

Le comité scientifique se réunit une fois par an et a pour rôle de rendre un avis sur la politique scientifique du laboratoire.

La signature de la convention entre les 3 partenaires en juillet 2013 fait suite à une longue concertation entre les directions de la recherche de chacun des établissements. Elle s'appuie sur un ensemble de volontés individuelles pour institutionnaliser des collaborations existantes qui portent aujourd'hui leurs fruits : papiers en commun, séminaires, projets de recherche financés, échanges de bonne pratique.

Les imperfections du dossier, comme un certain nombre de points qui sont restés dans l'ombre sont une des conséquences de la coupure estivale et des difficultés de coordination qu'elle génère. Le rapport pour l'AERES a été déposé au service de la recherche de l'UEVE en septembre. La visite a eu lieu début décembre 2013. Cette période, courte, a été très productive en termes d'audit de toutes sortes (Genopole en décembre également, audit qui a débouché sur une labellisation ; le LITEM étant ainsi le premier laboratoire en sciences non techniques à être labellisé par cet organisme)

La richesse de nos échanges qui ont précédé la décision de la convention, tout comme les échanges nourris lors de la constitution du dossier permettent d'augurer d'une vie de laboratoire riche. Certes, elle ne peut pas se décliner intégralement en 3 mois ; il faut laisser du temps pour mettre en place des routines de collaboration, pour généraliser les alliances établies.

Lors de la création du LITEM, il avait été prévu une structuration par axes (sur la base des équipes de recherche existantes dans les institutions initiales). L'expérience de ces derniers mois (animation scientifiques des axes, collaborations entre chercheurs) nous montre que le positionnement des chercheurs au sein du LITEM semble légèrement différent. Pragmatiques, nous prévoyons donc quelques aménagements, qui seront faits de manière itérative, afin que chaque membre de l'unité trouve sa place et se sente en adéquation avec le projet scientifique commun.

Le LITEM s'intéresse aux phénomènes d'innovation et donc aux phénomènes d'émergence. En effet, tous les chercheurs travaillent directement ou indirectement sur ces domaines:

Directement pour les thématiques:

- Innovation, technologie et entrepreneuriat
- Information et transformation
- Marketing et réseaux sociaux

Indirectement pour les thématiques

- Nouvelles formes et structures d'organisation, qui intègrent les bouleversements consécutifs aux phénomènes d'innovation et technologiques
- Finance, dont les chercheurs travaillent sur les financements des innovations, sur les innovations dans la finance et sur les nouvelles formes de financement (finance alternative,

finance islamique), problèmes de gouvernance financière avec l'arrivée des réseaux sociaux le financement des PME)

On se dirige donc plutôt vers l'organisation suivante. Comme le suggère la commission, le LITEM va s'affirmer comme un laboratoire en innovation et technologies et se déclinera sous la forme d'équipes mixtes avec des thématiques plus recentrées. Cela permettra de réduire l'hétérogénéité, de favoriser les échanges entre les sites, de faire émerger des projets et des publications en commun. La vie d'une unité de recherche, surtout quand elle comporte un nombre important de membres et qu'elle est en création, ne doit être ni statique, ni figée ; elle doit être à l'écoute de ses membres, de son environnement, de ses partenaires extérieurs afin de faire émerger ce qu'il y a de meilleur parmi ses membres.

La direction du LITEM a une politique volontariste pour toutes les thématiques notamment en finance. L'équipe finance de l'UEVE accueille depuis plusieurs années les quelques chercheurs en finance de TEM. A la demande du LITEM, GEM a renforcé la partie finance avec le recrutement de 2 enseignants chercheurs, « gros » publiants, au premier trimestre 2014 et l'UEVE va en faire de même avec l'arrivée en septembre prochain d'un ATER à plein temps. Une conférence internationale en finance, organisée par l'UEVE et intégrant les chercheurs en finance des 3 institutions aura lieu en juillet 2014 ; Cela permettra de créer des liens plus étroits entre l'UEVE et GEM et de renforcer la place de l'UEVE dans l'unité globale.

Les séminaires ont été mis en place, un colloque est en cours de finalisation dans le domaine des systèmes d'informations et intègrent des membres des 3 équipes, de nouveaux projets sont en cours de montage (ANR, Européens, industriels), certaines équipes ont entrepris des publications communes et des visites sont en cours par thématiques.

Un chargé de communication a été embauché et a pris ses fonctions depuis la semaine dernière. Il est chargé de mettre en place les points suivants :

- Trouver le logo et définir la charte graphique
- Rédiger les présentations du laboratoire
- Coordonner la relation et prendre en considération les besoins/demandes des partenaires en termes de communication
- Rédiger les actus du laboratoire pour faire vivre les supports
- Mettre en place les supports de communication (développer un site web et le mettre à jour ; ouvrir les Réseaux Sociaux et les animer ; rédiger les plaquettes ou autres supports, les newsletters recherche ; coordonner et mettre en place les événements destinés à améliorer la visibilité du laboratoire

5. La procédure AERES

Rapport d'évaluation AERES : « La visite a été réalisée le Mercredi 11 décembre 2013 de 9h30 à 17h00 au siège de l'AERES au 20 rue de Vivienne 75002 Paris selon le planning suivant :

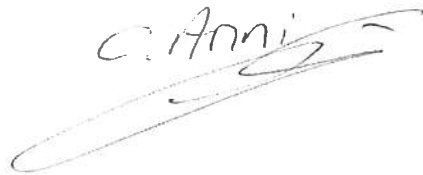
- 10h30 – 11h00 : Entretien avec les tutelles [*Huis-clos*]
- 11h00 – 11h30 : Entretien avec le directeur de l'École Doctorale Sciences de la société (n°535) [*Huis-clos*]
- 11h30 – 13h00 : Présentation de l'unité par son directeur
- 14h00 – 15h30 : Discussion avec l'ensemble des membres présents de l'unité (p 21)

Nous tenons encore à remercier le comité d'experts pour le temps qu'ils ont consacré à ce rapport et nous apprécions leurs remarques constructives qui vont nous permettre d'évoluer positivement et de

faire du LITEM un laboratoire dynamique et productif. Il est néanmoins dommage que le temps passé avec les représentants de l'équipe, n'ait pas été suffisant et n'ait pas permis de répondre à toutes les interrogations du comité. Plus de temps aurait permis aux évaluateurs de rencontrer plus de chercheurs du LITEM, de discuter davantage de leurs projets et leurs réalisations et de vérifier par eux-mêmes leur enthousiasme par rapport à la création du LITEM.

Conclusion

Comme le montrent les différents points évoqués ci-dessus, le rapport réalisé pour l'AERES par le comité d'expert fait apparaître un constat plutôt positif sur le projet du LITEM tout en introduisant des réserves et des recommandations sur le dossier présenté. Tout en appréciant ces remarques véritablement pertinentes, il est important de rappeler que l'unité est jeune dans sa création (septembre 2013) et que le rapport d'octobre 2013 et la visite de décembre 2013 seraient probablement déjà différents s'ils étaient faits maintenant.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Anni', with a long, sweeping underline that extends to the left and then curves back under the name.