



**HAL**  
open science

## **GREGHEC - Groupement de recherche et d'études en gestion à HEC**

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. GREGHEC - Groupement de recherche et d'études en gestion à HEC. 2014, Centre national de la recherche scientifique - CNRS, Hautes études commerciales - HEC. hceres-02033171

**HAL Id: hceres-02033171**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02033171>**

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 :

Groupement de Recherche et d'Etudes en Gestion  
d'HEC

GREGHEC

sous tutelle des

établissements et organismes :

HEC Paris

Centre National de la Recherche Scientifique - CNRS



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 2006<sup>1</sup>,*

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

*Au nom du comité d'experts,*

- M<sup>me</sup> Catherine CASAMATTA, présidente  
du comité

---

<sup>1</sup> 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 :	Groupement de Recherche et d'Etudes en Gestion d'HEC
Acronyme de l'unité :	GREGHEC
Label demandé :	UMR
N° actuel :	UMR 2959
Nom du directeur (2013-2014) :	M. Blaise ALLAZ
Nom du porteur de projet (2015-2019) :	M. Blaise ALLAZ

## Membres du comité d'experts

Présidente :	M <sup>me</sup> Catherine CASAMATTA, Université Toulouse 1 Capitole
Experts :	M. Jean-Luc ARREGLE, EM Lyon
	M <sup>me</sup> Michelle BERGADAA, HEC Genève
	M. Nicolas BERLAND, Université Paris Dauphine (Représentant du CoNRS)
	M. Eric LAMARQUE, IAE de Paris
	M. Joel PETEY, Université de Strasbourg
	M <sup>me</sup> Agnieszka RUSINOWSKA, Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne



## Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M<sup>me</sup> Aude DEVILLE

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

M. Stefano BOSI, INSHS du CNRS

M. Philippe CAVELIER, CNRS Paris-Ouest-Nord

M. Pierre DUSSAUGE, HEC Paris

M. Ulrich HEGE (directeur de l'École Doctorale 533 « Sciences du Management : Gestion - Organisation - Décision - Information »)

M. Bernard RAMANANTSOA, HEC Paris

## 1 • Introduction

### Historique et localisation géographique de l'unité

Le Groupement de Recherche et d'Etudes en Gestion d'HEC (GREGHEC) est une Unité Mixte de Recherche du CNRS depuis janvier 2006. L'unité regroupe les enseignants-chercheurs d'HEC Paris et des chercheurs du CNRS affectés à l'unité, qui ont également un statut de professeurs affiliés dans l'école. Tous les membres sont localisés sur le site d'HEC Paris à Jouy-en-Josas.

La recherche est organisée au sein des 8 départements d'HEC Paris qui combinent ainsi les activités d'enseignement et de recherche dans les grands domaines de la gestion et des disciplines connexes : comptabilité et contrôle de gestion, droit et fiscalité, économie et sciences de la décision, finance, management des opérations et systèmes d'information, management et ressources humaines, marketing, stratégie.

Parmi ces départements, 5 thèmes émergent par l'intensité de l'activité scientifique qu'ils génèrent et par leur ancrage en gestion. Il s'agit de comptabilité-contrôle, économie et sciences de la décision, finance, marketing et stratégie. Les autres départements ont également une activité de recherche, mais de dimension plus modeste ou dont la production se rattache à des disciplines plus éloignées de la gestion, et n'ont pas fait l'objet d'une analyse détaillée par thème. Il s'agit du droit, du management des ressources humaines et du management des systèmes d'information. Ainsi les membres rattachés aux thèmes analysés sont-ils moins nombreux que l'ensemble des membres de l'unité.

### Équipe de direction

L'équipe de direction est composée d'un directeur, M. Blaise ALLAZ, qui est également doyen associé, directeur de la recherche à HEC Paris, et d'un conseil de laboratoire composé de 9 membres représentant les chercheurs, professeurs, personnels administratifs et doctorants de l'unité.

### Nomenclature AERES

SHS1\_2 : Finance, Management



Effectifs de l'unité

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
<b>N1</b> : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	82	79
<b>N2</b> : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés	4	5
<b>N3</b> : Autres personnels titulaires (n'ayant pas d'obligation de recherche)		
<b>N4</b> : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)		
<b>N5</b> : Autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, Post-doctorants, visiteurs etc.)		
<b>N6</b> : Autres personnels contractuels (n'ayant pas d'obligation de recherche)	2	2
<b>TOTAL N1 à N6</b>	<b>88</b>	<b>86</b>

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2013	Nombre au 01/01/2015
Doctorants	47	
Thèses soutenues	62	
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité *	4	
Nombre d'HDR soutenues	5	
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	20	20

## 2 • Appréciation sur l'unité

### Avis global sur l'unité

L'avis global est extrêmement positif. Le GREGHEC est une unité de recherche en gestion très dynamique, dont la qualité et la quantité de la production scientifique sont exceptionnelles dans le paysage français. Sa recherche place cette équipe parmi les meilleures institutions européennes de son champ et lui assure une visibilité mondiale. Enfin, l'encadrement de thèses s'est renforcé depuis la dernière évaluation de l'AERES, faisant du GREGHEC un centre de formation à la recherche de tout premier plan.

### Points forts et possibilités liées au contexte

La recherche fait partie intégrante de la vie d'HEC Paris. A ce titre, il n'y a pas de séparation entre les activités d'enseignement et les activités de recherche. L'animation scientifique a lieu au sein des départements qui regroupent l'ensemble des professeurs d'une discipline, qu'ils soient membres du GREGHEC ou non. C'est un choix cohérent qui correspond bien au mode de fonctionnement disciplinaire de la recherche en gestion. Cela favorise également les synergies entre enseignement et recherche, et permet à HEC Paris d'avoir une proportion importante des enseignements assurés par les chercheurs du GREGHEC (50 % en Master grande école, et 70 % en *Master in Business Administration* - MBA). Cela permet également de réduire les coûts d'administration d'un empiement de structures.

Le GREGHEC bénéficie d'une stratégie institutionnelle de soutien à la recherche claire et constante dans le temps. Cette stratégie a permis de définir des objectifs précis en terme d'activité scientifique, de profils de recrutement et de titularisation du corps enseignant (sous la forme de *tenure tracks*) qui semblent compris et acceptés par l'ensemble du corps professoral. L'équipe, à travers la politique générale d'HEC Paris, dispose de moyens appropriés pour atteindre ces objectifs. Les résultats observés sont tout à fait à la hauteur des objectifs très ambitieux qui lui sont fixés.

HEC Paris va appartenir à la future Université Paris - Saclay au sein de laquelle elle a su préserver sa spécificité. En effet, l'ensemble des activités de recherche et de formation restent concentrés dans l'entité HEC Paris, et sont valorisés comme tels. Dès lors, la participation à l>IDEX Université Paris - Saclay devient source d'opportunités. Il existe des perspectives de partenariats avec d'autres disciplines, même si les réalisations sont pour l'instant modestes (en statistiques et économie avec l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique (ENSAE), en innovation et entrepreneuriat avec l'Institut d'Optique Graduate School (IOGS)).

L'unité bénéficie d'un fort soutien du CNRS, exprimé à la fois par le directeur scientifique adjoint de l'INSHS et par le délégué régional, ce qui laisse envisager des perspectives de recrutement de chercheurs supplémentaires et démontre que la stratégie mise en place est en phase avec celle de la tutelle CNRS.

Enfin, HEC Paris a démontré une forte capacité à générer de manière autonome des ressources qui soutiennent sa stratégie de recrutement et de financement de la recherche à travers la Fondation HEC et la signature de chaires de recherche. Ces éléments permettent d'offrir aux enseignants chercheurs d'excellentes conditions de travail (budgets de recherche individuels pour tous, qui peuvent être augmentés selon l'importance et la qualité des projets proposés) ainsi que des compléments de salaires attractifs liés aux résultats des activités de recherche (publications académiques).

### Points faibles et risques liés au contexte

Le succès de la stratégie mise en place dépend de la capacité de l'institution à attirer des enseignants-chercheurs de très grande qualité et donc à s'aligner sur les salaires et conditions de travail des meilleures institutions européennes. Il faut pour cela pérenniser les ressources dédiées à la recherche. HEC Paris a démontré sa capacité à mobiliser ses partenaires économiques mais cette dépendance peut être source de fragilité. Elle nécessite en tout cas de maintenir l'effort de levée de fond via la Fondation HEC.

Un système d'incitation entièrement individualisé, s'il a le mérite de reconnaître les contributions de chacun, n'est pas toujours favorable à la stabilité des équipes. D'un côté, l'accent mis sur la performance individuelle des chercheurs ne crée pas forcément d'attachement à l'institution, ce qui rend les départs plus aisés. D'un autre côté,



l'investissement des chercheurs seniors dans l'animation scientifique (soutien au développement de la recherche des collègues juniors, développement de thématiques de recherche qui fédèrent les membres de l'équipe, ...) semble moins encouragé alors que ces activités sont de nature à consolider les équipes et à réduire les départs non voulus par l'institution.

Tous les départements n'ont pas atteint une taille critique pour assurer une visibilité à la hauteur des ambitions scientifiques et pour ne pas être fragilisés par un ou deux départs. Cette disparité (toute relative) pourrait être un frein à la stratégie annoncée d'être un leader européen de la recherche en gestion sur l'ensemble des disciplines de la gestion.

Le programme doctoral est d'une grande qualité et l'encadrement de thèse a augmenté significativement au cours de la période. Cependant, la répartition des thèses entre départements ne reflète pas toujours leur taille relative ou leur visibilité. De plus, il existe des incertitudes concernant les ressources financières permettant de maintenir le nombre de financements doctoraux actuels (15).

### Recommandations

La première recommandation est de réfléchir à une stratégie de recrutement plus orientée vers les départements de taille plus modeste et potentiellement plus fragiles. Il est naturel d'avoir de « grands » départements autour de thématiques historiques fortes comme les stratégies d'innovation ou l'analyse des marchés financiers. Ces départements ont tendance à grandir car ils attirent plus facilement des candidats de très haut niveau. Sans ralentir leur croissance, il serait souhaitable d'établir des priorités dans la politique de recrutement (et d'y allouer les ressources appropriées) qui soient comprises et partagées par les départements. Cette politique plus volontariste est peut-être déjà en place, mais n'est pas apparue clairement lors des échanges avec le comité d'experts.

Il serait souhaitable d'encourager l'obtention de financements de recherche alternatifs (de type ANR ou *European Research Council* - ERC). Cela permet de diversifier les ressources dédiées à la recherche mais aussi de renforcer la visibilité internationale des équipes autour de thématiques de recherche identifiées. Cela permet aussi de faire émerger des thèmes de recherche fédérateurs et de générer des recherches plus collectives qui sont source de stabilisation des équipes. L'inconvénient principal de ces financements réside dans les coûts administratifs de candidature et de suivi, qui nécessitent un investissement en personnel afin d'alléger la charge des chercheurs. Il serait souhaitable de renforcer l'appui aux enseignants-chercheurs par une structure dédiée à l'ingénierie de ces projets.

Il existe peu de recherches transversales entre départements (si on excepte l'initiative réussie sur le thème *Society & Organization*). Sans imposer la constitution de thèmes transversaux (qui n'auraient alors à peu près aucune chance d'aboutir), l'équipe pourrait profiter des chaires pour explorer davantage les possibilités de recherches entre départements. Les chaires sont actuellement attribuées à des individus. Elles pourraient davantage exploiter les synergies entre disciplines et impliquer des chercheurs de différents départements.

La formation de docteurs au meilleur niveau académique fait partie de la visibilité internationale d'une grande institution de recherche. Pour consolider les efforts faits au cours de la période évaluée, il serait souhaitable d'affirmer davantage la place du programme de doctorat au sein du GREGHEC en sécurisant des ressources financières suffisantes pour attirer les meilleurs candidats, en encourageant la participation de l'ensemble des chercheurs à la direction de thèses, et en structurant au-delà du programme de cours de première année un dispositif permettant une insertion à la hauteur de la qualité des équipes (programmes de visites, préparation au job market...).

L'équipe pourrait également réfléchir à l'organisation d'événements scientifiques à l'échelle de l'institution pour renforcer la visibilité de la recherche de l'ensemble du GREGHEC et conforter la stratégie d'HEC Paris d'être un des leaders de la recherche en gestion.

### 3 • Appréciations détaillées

#### Appréciation sur la production et la qualité scientifiques

La production et la qualité scientifiques du GREGHEC sont remarquables et tout à fait exceptionnelles dans le paysage français. Sur 431 articles publiés dans des revues à comité de lecture, plus de la moitié (224) sont parus dans des revues de catégorie A selon le classement de l'AERES. Rapporté au nombre de chercheurs du laboratoire (86), cet excellent résultat ne peut qu'être souligné. De nombreux articles ont été publiés dans les meilleures revues internationales de leur champ et offrent à leurs auteurs une reconnaissance de niveau mondial dans leur spécialité.

Cela résulte d'une politique volontariste d'incitation individuelle à la publication d'articles dans des revues de haut niveau. Les membres du GREGHEC reçoivent un budget recherche de base d'environ 3.000 €. Ce budget peut être augmenté de manière très conséquente grâce aux chaires de recherche de la fondation HEC pour les collègues les plus productifs (4 professeurs en bénéficient actuellement). De plus, les publications dans les meilleures revues donnent lieu à des compléments de salaire. Enfin, le recrutement des jeunes enseignants-chercheurs repose sur un système de *tenure-track* dans lequel la décision de titularisation des candidats au bout de 6 ans d'activité dépend d'objectifs de publication ambitieux et clairement définis.

La décentralisation de la recherche au sein des départements conduit inévitablement à la comparaison de leurs résultats. Au-delà de la qualité générale, il existe des disparités entre départements. Par exemple, la production scientifique du département Marketing est tout à fait remarquable sur la période évaluée, mais plusieurs chercheurs très actifs ont quitté l'institution. De nouveaux recrutements ont eu lieu juste avant l'été, mais il est encore trop tôt pour mesurer leur impact sur la production scientifique du département.

De plus, les départements n'ont pas tous atteint une masse critique en rapport avec leur importance dans les disciplines de gestion. Ainsi, le département Management et Ressources Humaines reste de taille relativement faible, et ses contributions académiques dans les revues de référence du champ (telles qu'identifiées par la liste d'HEC Paris ou le classement AERES) sont moins nombreuses que celles des autres départements. Une raison est sans doute que certaines publications paraissent dans des revues de psychologie sociale, qui n'appartiennent pas à la liste des revues établie par le GREGHEC. Si une présence soutenue dans ces revues est souhaitable, il conviendrait de réviser la liste des revues reconnues par le GREGHEC dans son système d'incitations. Si elles ne le sont pas, il conviendrait de réfléchir avec le département à une orientation des recherches plus en phase avec la stratégie globale de l'unité.

Outre la publication d'articles qui est l'objectif principal de l'unité, les enseignants-chercheurs ont une activité de publication d'ouvrages très significative. Sur la période étudiée, 30 ouvrages ont été édités, 16 réédités, et 6 traduits. Ces ouvrages sont pour beaucoup des classiques de l'enseignement de la gestion. D'autres, d'un niveau plus avancé, reprennent les résultats des recherches récentes des membres et contribuent à leur diffusion. Même si cette production n'est pas valorisée en tant que telle, sa contribution à la formation des étudiants et des jeunes chercheurs mérite d'être soulignée.

#### Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques

Le rayonnement académique des membres du GREGHEC est en phase avec la qualité de sa production scientifique. A titre individuel, de nombreux chercheurs sont éditeurs, éditeurs associés, et membres des comités éditoriaux des plus prestigieuses revues internationales de leur champ, ce qui illustre la reconnaissance de la communauté académique de leur excellence scientifique.

Les membres du GREGHEC sont également très fortement impliqués dans l'organisation de conférences et de journées de travail internationales, qui ont lieu sur le site d'HEC Paris ou dans d'autres institutions. Si le nombre de ces événements est impressionnant, on peut parfois regretter un manque de lisibilité de leur importance relative, ou l'absence d'une réflexion sur l'organisation conjointe d'événements majeurs qui feraient ressortir la qualité de l'ensemble (ou d'un sous ensemble) de la recherche en gestion du GREGHEC. Tout comme l'animation de la recherche, l'organisation des conférences est laissée à l'appréciation des départements.

Le rayonnement institutionnel se retrouve dans la participation d'HEC Paris (et donc du GREGHEC) dans l>IDEX Paris - Saclay. La naissance de l'Université Paris - Saclay a suscité une réflexion sur la place de la gestion et d'HEC Paris dans le schéma d'ensemble. Il semble que l'organisation retenue prévoit une place à part pour HEC Paris, qui sera la Business School de l'Université Paris - Saclay à côté de la School of Social Sciences, Economics, and

Management. Ce dispositif donne à HEC Paris une grande visibilité au sein de l'IDEX Paris - Saclay tout en préservant ses spécificités en matière de formation et de recherche.

L'attractivité de l'unité se retrouve dans le dynamisme de ses recrutements. Au cours de la période, le GREGHEC a recruté 47 nouveaux membres (et connu 28 départs). Ce résultat est d'autant plus remarquable que les critères de recrutement de l'unité sont très exigeants en terme de potentiel de recherche, et que les profils recherchés sont aussi convoités par d'autres institutions internationales. A titre d'exemple, cette année, le groupe a ouvert une dizaine de postes au recrutement sur l'ensemble de la gestion, et a reçu plus de 500 candidatures.

En revanche, la participation des membres du GREGHEC à des réseaux de recherche nationaux et internationaux semble un peu plus marginale. Le GREGHEC a accueilli trois programmes ANR sur la période, dont un toujours en cours. L'unité ne semble pas participer à des réseaux de recherche européens, ou obtenir des financements de type ERC grants.

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

Les membres du laboratoire ont une forte visibilité au sein du monde des entreprises et ils interviennent régulièrement dans le débat public sur diverses questions d'ordre économique et managérial. Bien que la rubrique soit vraiment peu renseignée dans le rapport, plusieurs aspects de grande qualité ont pu être identifiés.

La Fondation HEC joue également un rôle essentiel dans le financement des budgets de recherche. HEC Paris démontre une capacité remarquable à générer des ressources disponibles ensuite pour les enseignants chercheurs (la fondation HEC comprend plus de 50 entreprises et 5 800 donateurs individuels).

On dénombre sur la période étudiée environ 300 articles dans des revues à large diffusion, qui illustrent la capacité et la volonté individuelle des membres du corps professoral à interagir avec l'environnement sur leurs sujets d'expertise.

Outre cette forte présence dans les revues professionnelles ou généralistes, plusieurs exemples de dialogues fructueux avec l'environnement économique ont été évoqués lors de la visite. La plupart sont liés aux chaires d'entreprises du groupe HEC Paris mais d'autres initiatives contribuent aux relations étroites entre chercheurs et praticiens (Club Finance HEC, Observatoire Performance Management, ...)

Le groupe HEC Paris et le GREGHEC bénéficient de 12 chaires d'entreprise qui prévoient explicitement une activité et un support à la recherche. La moitié de ces chaires concernent exclusivement des activités de recherche, et l'autre moitié relève d'activités mixtes formation et recherche. Le fonctionnement des chaires, alimentées par la fondation ou directement par des donateurs, a été bien décrit au cours de la visite. C'est à ce niveau que l'interaction se fait de la façon la plus étroite. Les entreprises se voient présenter une version accessible des résultats des recherches lors de conférences ou de séminaires. La publication de la revue « recherche@hec » permet d'assurer cette diffusion à un public plus large de l'ensemble des donateurs de la fondation. On peut simplement regretter que l'implication des chercheurs dans des travaux d'organismes publics ou privés ne soient pas mentionnés, ce qui est un autre indicateur de reconnaissance de l'intérêt des productions scientifiques pour le monde socio-économique.

La recherche de financement via des entreprises ou des individus est un axe important pour consolider le budget recherche. La notoriété actuelle de l'établissement est le facteur décisif pour expliquer l'importance du soutien qui lui est accordé. Le seul point que l'on peut regretter est que ce critère n'est clairement pas placé au même niveau que celui de la production scientifique. Il en est une conséquence presque indirecte puisque de nombreux travaux ne font pas l'objet d'un retour vers le terrain. Il n'y a pas d'objectif stratégique à ce niveau ni d'ambition pour le renforcer fortement autrement que par le maintien d'une forte réputation globale qui suffira à attirer de nouveaux donateurs.

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

L'évaluation de cette dimension a commencé par lever une ambiguïté que le comité de visite, dans son ensemble, avait relevée à la lecture du rapport. Le lieu réel d'animation de la recherche est principalement le département. HEC Paris est organisé en huit départements au sein desquels l'activité recherche est animée par un dispositif qui lui est propre, à un rythme qui lui est propre. Il existe donc quelques différences entre les modes d'animation entre les différents départements. A l'évidence, ce mode de fonctionnement est efficace si on juge de la

production scientifique de très haut niveau évaluée par le premier critère. Ainsi on a pu noter l'existence de séminaires internes réguliers, l'organisation de colloques annuels à forte visibilité, la présence des doctorants dans les locaux des départements, leur participation active aux séances de travail des départements. On a pu noter le démarrage d'une initiative transversale, inter-département, sur une thématique originale.

Au niveau de l'unité, il existe un conseil où l'on retrouve les personnes en charge de la coordination de la recherche et des représentants des départements les plus actifs dans les domaines de l'économie et de la gestion avec une représentation des personnels ITA et des doctorants. Il met en œuvre la politique scientifique de l'école. C'est à ce niveau que les choses sont sans doute les moins claires. Les communautés ou thématiques qui nous ont été présentées, et qui ne recourent pas exactement les périmètres des départements en termes d'effectifs, ne semblent pas faire l'objet d'une animation spécifique ou en tout cas différente de celle qui se fait dans les départements. Par ailleurs, alors que le précédent rapport de l'AERES notait une grande diversité des thématiques et préconisait un recentrage, on remarque que finalement quatre thématiques historiques et quatre émergentes sont présentes ce qui ne change pas vraiment en nombre par rapport à la période précédente.

Cette situation illustre en fait l'ambition de l'unité d'être présente sur tous les thèmes de la gestion et de ne pas avoir de manque dans un domaine. C'est apparemment un critère important de notoriété et de reconnaissance des grandes *business schools* internationales. On peut simplement se demander si une telle ambition est faisable avec un effectif de 86 chercheurs dont on a pu remarquer la forte rotation sur la période (plus de la moitié du corps a été renouvelée). La pression est donc très forte sur les chercheurs pour maintenir un haut niveau de publication dans les revues les mieux classées (pour un recrutement définitif notamment), pression renforcée par une attribution des budgets de recherche et des primes sur une base individuelle. Cette situation, si elle peut entretenir une émulation positive entre collègues et entre départements, peut aussi générer des tensions et une ambiance de travail compliquée.

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

Le GREGHEC a développé de manière significative sa politique d'accueil de doctorants. Actuellement, le laboratoire accueille 47 doctorants, contre 16 lors de la précédente évaluation. Durant les 5,5 années sur lesquelles porte l'évaluation (janvier 2008 à juin 2013), 62 thèses ont été soutenues, avec un rythme stabilisé ces trois dernières années à 10-12 soutenances par an. Ce chiffre est en augmentation par rapport à la précédente évaluation (25 soutenances sur 4 ans) et est conforme au nombre d'inscriptions annuelles au sein du doctorat d'HEC (15 nouveaux doctorants par an).

Il existe un décalage entre le nombre d'inscrits dans le doctorat HEC (environ 80, selon les échanges lors de la visite du comité) et le nombre de doctorants présents dans l'unité (47) qui résulte d'une intégration des étudiants en deux temps. Les candidats au doctorat doivent suivre la première année un programme intensif de cours (environ 300 heures) à l'issue duquel ils soutiennent un projet de thèse, et s'inscrivent au sein de l'École Doctorale N°533 « Gestion-Organisation-Décision-Information » (GODI) qui regroupe également les équipes de l'École Nationale des Arts et Métiers et de l'IAE de Paris (Institut d'Administration des Entreprises de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne). Ils sont ensuite intégrés formellement à l'équipe du GREGHEC lorsqu'ils commencent à présenter leurs travaux dans des conférences académiques avec comité de lecture. Les doctorants disposent alors de bureaux partagés au sein de leurs départements de rattachement. C'est un excellent dispositif qu'il conviendrait de renforcer en augmentant le nombre et la taille des bureaux disponibles.

La création de l'Université Paris - Saclay va modifier formellement cette organisation puisque l'École Doctorale GODI va disparaître : le GREGHEC sera alors rattaché à la nouvelle École Doctorale en Sciences Humaines et Sociales de l'Université Paris - Saclay. La formation doctorale à HEC Paris sera vraisemblablement peu affectée par ce changement étant donné que le programme doctoral et les financements de thèse (environ 15 par an) sont portés et financés par HEC Paris. En revanche, l'adossement de l'équipe à des masters recherche est encore en discussion. HEC Paris coaccréditera un master en mathématiques qui permettra d'assurer un flux d'étudiants en sciences de la décision mais les choix ne sont pas encore arrêtés concernant l'organisation d'un master en économie ou en gestion. C'est un point important pour assurer un flux de candidats de qualité dans le programme, d'autant que la concurrence entre institutions européennes et américaines pour recruter les meilleurs doctorants en gestion est forte.

Une autre source d'incertitude concerne le financement des doctorants. Le budget alloué au financement des thèses est conséquent (15 bourses de 15 000 euros par an sur 4 ans) mais n'est pas forcément compétitif pour attirer les meilleurs doctorants. De plus, d'après les discussions avec le responsable de l'École Doctorale, il n'est pas certain que les ressources futures permettent de maintenir ce nombre de financements.

Enfin, le placement des docteurs issus du GREGHEC a été très bon sur l'année 2012-2013, mais ne semble pas résulter d'un processus de préparation très structuré. Ce placement semble reposer sur les départements, qui ont sans doute des situations et des pratiques inégales. Un système de préparation au marché de l'emploi plus systématique et centralisé pourrait garantir dans le temps la qualité de l'insertion des docteurs. Cela permettra à la fois de renforcer le rayonnement scientifique d'HEC Paris et sa position de leader dans le paysage académique européen, et d'attirer de très bons candidats en doctorat, dont l'ambition est de rejoindre ensuite les meilleures écoles de management.

### Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans

Le comité d'experts a noté la grande cohérence et l'efficacité de la stratégie menée au cours de ces dernières années. Le projet s'inscrit dans la continuité de ce qui a été fait. Il peut se résumer de façon assez simple : l'unité envisage de consolider sa position de leader européen de la recherche et de l'enseignement supérieur en gestion, et de jouer un rôle de premier plan dans la compétition mondiale.

Pour atteindre cet objectif, comme dans la période précédente, l'école s'appuie sur les chercheurs et leur production scientifique afin que celle-ci soit quantitativement et qualitativement la plus élevée possible, en tout cas plus élevée que ses concurrents européens et internationaux. Cette stratégie repose sur une sélection stricte des chercheurs sur le critère unique de la production scientifique, tout le reste devant en découler assez naturellement (rayonnement, impact socio-économique). La réalisation de cet objectif suppose, pour le futur, des ressources financières suffisantes pour attirer les meilleurs chercheurs, de plus en plus courtisés par les grandes *business schools* concurrentes, et une progression du nombre de chercheurs (130 chercheurs à l'horizon 2020) sans sacrifier à la qualité. Certains départements n'ont pas encore la taille critique pour cela et il s'agit de les renforcer.

Dès lors le seul risque que l'on peut déceler, et qui a été explicitement pointé lors de la visite, est celui d'avoir des difficultés à recruter les personnes adéquates dans un rythme aussi élevé que celui des départs annuels. A ce titre la rotation des membres est complètement assumée et est conforme à ce que l'on voit dans les grandes institutions de ce type. Ce taux de rotation élevé est cependant coûteux. Outre le temps et l'énergie déployés dans les phases de recrutement sur un marché international très concurrentiel, l'intégration des personnes dans les équipes prend du temps et nécessite un effort de l'ensemble des collègues. Il serait souhaitable de réfléchir à des dispositifs afin de réduire ce taux de rotation. Pour cela, une analyse précise des motifs de départ (non titularisation, départ en retraite, changement d'institution) est nécessaire.



## 4 • Analyse thème par thème

**Thème 1:** Comptabilité Contrôle

**Nom du responsable :** M. Cédric LESAGE

**EFFECTIFS :**

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	12	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	11	
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>11</b>

### • Appréciations détaillées

Le nombre de membres du thème « Comptabilité Contrôle » est assez conséquent par rapport à des unités analogues françaises et européennes. Cette taille critique leur permet d'organiser des activités de recherche structurées. Ils couvrent un spectre large du champ de la comptabilité allant de la comptabilité positive, à l'audit et au contrôle de gestion via des méthodologies quantitatives, qualitatives et historiques.

La cohérence à l'intérieur de ce thème semble très forte. En effet, malgré les différences notoires entre les approches des membres, la présence aux séminaires ou l'accueil des nombreux professeurs visitant ou venant à un séminaire sont collectifs et contribuent au bon rayonnement de ce thème. Les membres accueillent au moins un professeur visiteur par an (sauf apparemment en 2012). L'absence de détails par thématiques dans le rapport rend toutefois le relevé compliqué.

Les membres de cette thématique organisent de nombreux séminaires avec des professeurs étrangers invités pour la présentation d'un article, dont elle fait profiter l'ensemble de la communauté française. Il n'est pas fait état de cette activité dans le rapport, ce qui est dommage car il s'agit d'une activité très visible et qui contribue dans aucun doute à rapprocher ses membres des centres de décisions éditoriaux des revues étrangères. Ils sont d'ailleurs présents dans des comités éditoriaux par l'intermédiaire de trois chercheurs dont deux ont, cependant, quitté l'unité. Il s'agit sans doute d'un point insuffisant pour la bonne tenue de la performance de ce thème.

16 thèses ont été soutenues durant la période, ce qui est tout à fait satisfaisant même si, de nouveau, ces thèses sont concentrées sur des personnes à la retraite ou parties. Il reste toutefois un potentiel d'encadrement fort. 11 thèses sont en cours dont beaucoup restent supervisées par des personnes ayant quitté l'unité.

La production d'articles de valorisation pour un large public est inexistante dans ce thème. Ce point n'est toutefois pas pris en compte par l'institution car il n'est pas important pour sa stratégie.

Les membres de ce thème semblent absents des programmes de type ANR ou chaires, qui sont des modes de développement forts pour les autres axes (du moins en ce qui concerne les chaires).

Le travail avec d'autres axes sur des thèmes transversaux comme *Society & Organizations* semble être une très bonne idée car elle accroît les interconnexions de recherche. Cependant le comité n'a pu trouver d'exemples équivalents pour la comptabilité positive et la comptabilité financière quantitative.

Le principal point faible du thème est lié à l'important renouvellement de ses membres. Celui-ci semble supérieur à ce qui est constaté dans d'autres thèmes. Au moins 5 personnes sont parties durant la période étudiée, et deux autres personnes sont parties entre la fin de la période étudiée et le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Ce point est d'autant plus inquiétant qu'il concerne des personnes qui publient, et pour certains beaucoup, et qui ont refusé une offre de professeur permanent (*tenure*) à HEC Paris.

## Conclusion

Il s'agit d'un bon groupe de recherche. Ses membres ont une présence internationale majeure dans le champ par comparaison avec les autres équipes françaises. Sa pérennité pourrait toutefois être menacée.

- **Avis global sur le thème :**

L'avis du comité d'experts est très positif. Tant en termes de publications que d'organisation, le groupe fonctionne bien.

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

Le niveau de publication du groupe et son homogénéité sont à souligner. Son insertion dans le milieu international est remarquable sans pour autant qu'elle ait perdue de vue l'intérêt d'un ancrage national.

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

Le fort renouvellement est inquiétant et suscite des interrogations sur les raisons des départs et le maintien d'une forte cohérence. Le groupe n'est pas très impliqué dans l'organisation de journées de travail ou de conférences. On note seulement quelques co-organisations et de petits évènements. L'ancrage scientifique reste européen, loin des publications américaines.

- **Recommandations :**

Il semble important de pérenniser ce thème via des recrutements de chercheurs pour compenser les départs. Peut-être faut-il privilégier des chercheurs permettant une synergie avec ceux déjà en place afin de conforter le positionnement et la masse critique dans certains champs, au niveau européen dans un premier temps.





**Thème 2:** Economie et Sciences de la Décision

**Nom du responsable :** M<sup>me</sup> Dinah ROSENBERG

**EFFECTIFS :**

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	8	7
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires	3	3
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	2	
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		
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>10</b>

### • Appréciations détaillées

Ce thème de recherche regroupe un petit nombre de chercheurs, incluant trois chercheurs du CNRS, dont deux directeurs de recherche et un chargé de recherche. Les champs d'expertise des membres concernent particulièrement la théorie de la décision, la théorie des jeux, et les dimensions économique et philosophique des sciences de la décision.

Les membres de l'axe sont des grands spécialistes dans leurs domaines. Ils constituent un groupe de premier plan au niveau international tant par la qualité et la quantité de leur production scientifique que par les compétences représentées. Ils publient de nombreux articles dans des revues classées A par l'AERES telles qu'*Econometrica*, *Journal of Economic Theory*, *Management Science*, *American Economic Review*, *Games and Economic Behavior*, *Mathematics of Operations Research*, *Operations Research*, *Social Choice and Welfare*, *Theory and Decision*, *International Journal of Game Theory*, entre autres.

Le rayonnement et l'attractivité académique des membres de cette thématique de recherche sont également très importants. Il faut souligner leur forte participation à des comités éditoriaux des revues scientifiques internationales de très haut niveau, en particulier, dans *Theory and Decision*, *Journal of Economic Theory*, *Games and Economic Behavior*, *Mathematics of Operations Research*, *Dynamic Games and Applications*, *International Journal of Game Theory*, ou encore *Annales d'Economie et de Statistiques*.

Ses membres sont plutôt bien impliqués dans les projets de recherche au niveau national si on compare ce thème à l'ensemble de l'unité. Au cours de la période d'évaluation ils ont été porteurs de trois projets ANR, dont un projet en cours se terminera en 2015. Deux membres de ce thème sont titulaires d'une chaire (Sciences de la



Décision, Chaire Recherche Fondation). En revanche, le manque de projets européens portés par les membres du thème est regrettable. Le comité a aussi noté l'implication des membres du groupe dans le Sénat académique de l'Université Paris - Saclay.

La visibilité internationale du thème, grâce à la reconnaissance internationale de ses membres, est aussi renforcée par les coopérations internationales et l'organisation de manifestations scientifiques. Les membres du thème organisent souvent des conférences, workshops et séminaires. Des spécialistes reconnus dans les domaines d'expertise du thème sont régulièrement accueillis comme professeurs invités dans l'unité. En plus des interactions internationales, nous pouvons noter également de nombreuses collaborations entre membres du thème.

L'absence de la mention de doctorat en sciences économiques attribuée par l'École Doctorale pourrait expliquer le fait que l'implication du groupe dans la direction des thèses semble être faible. Au cours de la période d'évaluation, le comité n'a pu noter que quatre thèses soutenues et dirigées par les membres de ce thème au sein de l'unité. Il semble qu'il n'y ait actuellement aucune thèse en cours sous la direction des membres du thème. Cependant il faut souligner les succès des docteurs formés sur ce thème aux concours de recrutement, comme chargés de recherche au CNRS ou maîtres de conférences dans des universités (Université Paris-Dauphine, Université Paris 1, École d'Économie de Paris).

La stratégie du groupe fait partie de la stratégie de l'unité, comme en particulier l'intégration au sein de l>IDEX Université Paris - Saclay qui implique un renforcement des collaborations avec ses partenaires.

## Conclusion

Ce thème bénéficie d'une très forte visibilité grâce à une activité scientifique intense, portée par des chercheurs extrêmement bien insérés dans (et reconnus par) les communautés internationales de leurs champs d'expertise.

### ▪ *Avis global sur le thème :*

L'avis sur ce thème est très positif. L'excellence scientifique et la reconnaissance internationale des membres qui contribuent à ce thème méritent une mention spéciale.

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

La qualité de publications et les contributions scientifiques, ainsi que le rayonnement et l'attractivité académique des membres du groupe, sont incontestablement les points les plus forts de cette thématique de recherche. Malgré la petite taille du groupe de chercheurs concernés, ces derniers disposent d'une très bonne position dans l'unité.

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

En tenant compte de l'excellence scientifique et la reconnaissance internationale des membres qui contribuent à ce thème, il est regrettable que ces derniers ne soient pas davantage impliqués dans des projets européens. Les interactions des membres avec l'environnement social, économique et culturel semblent être limitées et pourraient être facilement renforcées.

### ▪ *Recommandations :*

Il semble important de renforcer l'implication des membres de ce groupe dans la formation par la recherche, en particulier, l'implication dans l'encadrement des thèses.

Il ne serait pas souhaitable de diminuer le nombre de membres qui contribuent à cette recherche d'excellence. Une politique de recrutement visant à renforcer le groupe d'une façon modérée, en conservant un profil scientifique fort et clairement reconnu des expertises de ses membres, semble être une stratégie à cinq ans appropriée et recommandée.

**Thème : 3** Finance

**Nom du responsable :** M. David THESMAR

**EFFECTIFS :**

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	16	17
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	9	
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>17</b>

### • Appréciations détaillées

Les professeurs du thème « Finance » membres du GREGHEC sont au nombre de 16. Sur la période, ils ont publié un total de 54 articles dans des revues classées par l'AERES, soit une moyenne de 0.85 article par an et par chercheur sur une période de 4 ans. Cette moyenne est de 0.7 si l'on considère les seuls articles publiés dans des revues de rang A. A fortiori, ces publications de rang A sont elles-mêmes largement concentrées sur les quelques revues majeures du champ de la finance : *Journal of Finance*, *Journal of Financial Economics*, *Review of Financial Studies*... La qualité de la production scientifique du GREGHEC dans le domaine de la finance est donc tout à fait exceptionnelle dans le paysage académique français et jouit d'une visibilité élevée au plan international.

Le thème « Finance » s'inscrit fortement dans le rayonnement et l'attractivité académiques d'HEC Paris. Ainsi, ses membres sont parties prenantes dans différents projets de type Labex ou Equipex dans le cadre des investissements d'avenir. Les chercheurs en Finance du GREGHEC sont également impliqués dans des fonctions éditoriales en occupant des fonctions d'éditeur ou d'éditeur associé de revues importantes. On dénombre ainsi 11 mandats dont certains dans des revues de tout premier plan. L'attractivité académique s'exprime également à travers l'organisation d'événements scientifiques récurrents (*Finance and Statistics Workshop*, *Paris Spring Corporate Finance Conference*) et de nombreuses participations à des comités scientifiques en France comme à l'étranger. Finalement, les chercheurs en Finance participent à un nombre considérable de conférences et de séminaires invités (plus de 340, soit plus de 5 par chercheur et par an), principalement à l'international, certains professeurs ayant une visibilité de tout premier plan.

Les interactions sociétales des membres du GREGHEC sont globalement particulièrement riches et diversifiées. Dans ce contexte, les chercheurs en finance du GREGHEC sont fortement impliqués dans différentes formes

d'interaction avec l'environnement social, économique et culturel. En premier lieu, ils participent à différentes chaires d'entreprises portées par la Fondation HEC. En second lieu, certains chercheurs en finance du GREGHEC participent activement à la vulgarisation des résultats de la recherche ainsi qu'au débat public sur les thématiques économiques et financières. Outre leur participation à la revue « *Research@HEC* », un grand nombre d'articles ont été publiés dans des revues professionnelles ainsi que dans la presse quotidienne (plus de 100 articles ou tribunes sur la période 2008-2012, soit un tiers de l'ensemble des réalisations de ce genre effectuées par l'ensemble des membres du GREGHEC). Finalement, certains membres du département Finance sont sollicités dans le cadre d'agences administratives, d'organismes publics (Conseil d'Analyse Economique, Conseil scientifique de l'Autorité des Marchés Financiers,...) ou professionnels (Paris Europlace, Institut Louis Bachelier...).

La vie de l'unité se décline essentiellement au niveau des départements. Ainsi, les séminaires, séminaires invités, présentations des doctorants sont principalement pilotés au sein des départements. Les séminaires au sein du département Finance sont bihebdomadaires, traduisant à la fois le dynamisme au sein du département et son attractivité.

Sur la période d'évaluation, 7 thèses ont été soutenues en finance sur un total de 62 thèses soutenues dans le cadre du doctorat HEC. Ce nombre est relativement faible étant donné la taille du département et le nombre élevé de professeurs habilités à diriger des recherches en son sein. La proportion des thèses en finance parmi les thèses en cours est légèrement plus élevée (9 thèses en finance sur 51 thèses en cours), mais demeure encore en retrait par rapport à d'autres départements. Toutefois, une part importante de ces thèses ont été récemment débutées (à compter de 2012) traduisant un engagement grandissant dans la formation doctorale. Par ailleurs, les chercheurs en finance sont impliqués dans le programme de formation doctorale d'HEC Paris, traduisant l'engagement globalement considérable de l'école dans la formation doctorale.

Le thème « Finance » cherche à couvrir les principales thématiques de la finance (finance de marché, finance d'entreprise et, dans une moindre mesure, *asset pricing*), sans restriction *a priori* dans la définition de questions de recherche particulières. L'objectif global est de figurer parmi les principaux groupes de recherche en finance à l'échelle européenne, voire internationale. Ce positionnement stratégique généraliste en finance s'exprime notamment à travers les objectifs de recrutement dans les années à venir qui ne comportent pas de fléchage thématique particulier, mais sont fondamentalement axés sur la capacité à publier dans les meilleures revues du champ. Replacé dans le contexte institutionnel de la future Université Paris - Saclay, ce positionnement vise à assurer la visibilité de la recherche en finance à HEC Paris au sein de ce futur ensemble, tout en demeurant complémentaire avec d'autres thématiques plus spécialisées de la finance (économétrie et statistique financières à l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, finance mathématique à l'École Polytechnique).

## Conclusion

### ▪ **Avis global sur le thème**

La production scientifique réalisée au sein du thème « Finance » est de tout premier plan, tant en quantité qu'en qualité. Le rayonnement et la visibilité internationale de la plupart des chercheurs du département sont considérables, tant du point de vue académique qu'en termes sociétaux.

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

L'attractivité globale d'HEC Paris et du thème « Finance » en particulier a permis le recrutement de chercheurs à haut potentiel (6 sur la période d'évaluation). La future Université Paris - Saclay offre des opportunités de complémentarités sur des thématiques financières avec d'autres institutions de premier plan.

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

Les risques liés au contexte découlent principalement de la capacité de l'école à demeurer compétitive, notamment en termes de recrutement, pour maintenir un niveau élevé de publications de premier rang.



**Thème 4:** Marketing  
**Nom du responsable :** M. Marc VANHUELE  
**Effectifs :**

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	9	9
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	2	
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	8	
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>9</b>

### • Appréciations détaillées

Le département « Marketing » d'HEC Paris a joué un rôle important dans le paysage français par la grande visibilité de nombre de ses membres, recrutés pour la plupart après de brillants *Ph.D.* aux États-Unis. Certains de ses membres ont également été actifs, voire leaders, dans la communauté internationale (International Conference on Arts and Cultural Management (AIMAC), The European Marketing Academy (EMAC), Association for Consumer Research (ACR)...). Des recrutements de valeur ont été réalisés en remplacement des départs volontaires vers d'autres institutions ou à la retraite. Néanmoins il ne semble pas que les recrutements réalisés aient été effectués en vertu d'une volonté de construire un pôle de recherche cohérent. En revanche, la génération précédente a naturellement inscrit les recrutements de sa relève dans le courant dominant anglo-saxon du marketing quantitatif.

Le rapport précédent annonçait plusieurs éléments qui semblent avoir disparus de la vie de ce thème aujourd'hui, ou du moins, que personne n'a évoqué lors des entretiens. Par exemple : « *Un laboratoire expérimental a récemment été construit, mis à la disposition des chercheurs et a d'ailleurs permis de nouer plusieurs partenariats internationaux* » (Rapport d'évaluation 2009, p. 8). Plus loin « *équipe bien organisée s'appuyant sur une vie collective et des publications jointes, un échange sur les projets...* ». En effet, le département nous semble en phase de reconstruction avec une liberté individuelle en terme de recherche et de partenariats revendiquée. Au demeurant, c'est une stratégie qui fonctionne, puisque chacun des enseignants-chercheurs titulaires a une excellente productivité en terme de publication, largement au-dessus de la moyenne nationale sur la période considérée.

Les deux professeurs recrutés en 2013 ont été très clairement attirés avec pour mission de continuer à publier dans des revues classées A et B et, par la même, de renforcer une dynamique de positionnement d'HEC Paris dans le haut du classement européen, voire mondial. Notons qu'ils ont obtenu d'emblée le grade de « professeurs » alors que



le département compte par ailleurs 1 professeur pour 5 professeurs associés. Cependant il est trop tôt pour s'assurer que ces recrutements internationaux soient stabilisés.

Avec 9 enseignants-chercheurs titulaires, dont 2 qui viennent juste d'arriver (juillet 2013), ce département n'a pas la taille critique qui lui permet de réaliser une synergie de recherche entre ses chercheurs (comme par exemple le département « Finance »), ni celle d'attirer des collaborations internationales sur la base d'une identité clairement différenciée.

Les relations avec l'environnement social, économique et culturel semblent satisfaisantes, quoique le rapport fourni donne peu d'éléments à ce sujet. On note que la titulaire de la Chaire « EDF - nouveaux *Business Models* dans l'énergie » est un membre du département, mais le lien avec la spécialité de ce chercheur, qui a toujours été la vente, n'apparaît pas évident. Il est vrai qu'elle était le seul professeur du département jusqu'à très récemment.

Notons enfin, que la posture des membres de ce département est de ne pas intervenir sur le territoire français, contrairement à la génération qui l'a précédé. Par exemple on ne relève pas de publication dans la revue considérée comme la revue française de référence dans le champ. On note également une très faible participation aux conférences se tenant en France. Par conséquent, nous pouvons considérer qu'aujourd'hui une page est définitivement tournée au niveau de ce département : il est, au plan culturel, anglo-saxon.

## Conclusion

Ce thème « Marketing » comporte une excellente collection de chercheurs, chacun contribuant dans son domaine à produire un nombre très satisfaisant de publications dans des revues classées A et B. Néanmoins cette stratégie monolithique de productivité individuelle interpelle sur quelques points quant à la stabilité de ce département à l'avenir.

### ▪ *Avis global sur le thème :*

Ce département répond parfaitement à la ligne stratégique choisie par HEC Paris : publier le plus possible dans les meilleures revues.

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

Le principal point fort, compte tenu de la ligne stratégique d'HEC Paris, est de ne pas s'impliquer dans la recherche française conduite, par exemple, au sein de l'Association Française de Marketing (pourtant très dynamique), et de se focaliser sur une présence internationale.

A partir de ce point, chacun sait parfaitement ce qui est attendu de lui pour accéder au statut de professeur, et il n'y a pas de déperdition d'énergie. Ce département contribue donc à la stratégie fixée par la Direction Générale d'HEC Paris et le caractère individualiste de ses membres semble leur être très profitable si l'on juge par leur productivité.

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

La stratégie individualiste peut avoir pour limite une importante rotation de ses membres dans les années à venir. A trop vouloir pousser la démarche internationale, ce département peut ne pas réussir à développer un esprit collectif à l'instar d'autres départements et du modèle anglo-saxon en général.

Compte tenu de sa taille réduite, chaque départ vers d'autres établissements risque, en outre, de ne pas être facilement compensé. Or, c'est infiniment plus difficile de recruter de nouveaux professeurs de valeur que de fidéliser ceux qui sont en place.

### ▪ *Recommandations :*

Compte tenu du faible nombre d'enseignants-chercheurs titulaires de ce département, quand bien même chacun publierait tous les deux ans un article dans une revue A, cela ne ferait jamais qu'une certaine dilution dans la masse de tous les articles publiés dans des revues anglo-saxonnes annuellement. Surtout qu'ils sont tous dans des secteurs et journaux différents de la discipline.

Le comité d'experts préconise que les prochains recrutements permettent de mettre en avant des thématiques d'excellence bien identifiées, afin de différencier HEC Paris dans cette discipline. Par exemple, on pourrait penser à positionner ce thème dans des secteurs où l'on attend la France à l'étranger (le luxe, l'art et la culture, les grands



penseurs,...), qui pourraient également être sources de partenariats (économiques ou scientifiques) avec d'autres pôles forts en France, et de bénéficier d'ANR. Il ne s'agit bien sûr que d'une suggestion, l'identification des secteurs à privilégier relevant de la politique scientifique de l'unité. Le comité souhaite encourager ce débat.



**Thème 5:** Stratégie et Politique d'Entreprise

**Nom du responsable :** M. Bertrand QUELIN

**EFFECTIFS :**

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2013	Au 01/01/2015
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires	15	15
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	13	
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>16</b>

### • Appréciations détaillées

La production scientifique du thème « Stratégie et Politique d'Entreprise » est excellente. Par exemple, 50 articles ont été publiés dont 39 rang A pour 16 professeurs en six ans. Il y a à la fois la quantité et la qualité. Le nombre de 11 articles publiés dans la revue *Strategic Management Journal* sur la période d'évaluation est remarquable compte tenu du niveau et la qualité de cette revue dans le domaine de la stratégie.

Le rayonnement et l'attractivité de ce thème sont également très bons. Le GREGHEC a réussi à devenir visible au niveau international dans le domaine de la stratégie. Ceci se voit dans les recrutements effectués depuis quelques années de professeurs étrangers venant de très bonnes universités étrangères. Ceci est également vrai pour les doctorants qui rejoignent le GREGHEC, ils viennent des meilleures institutions internationales. Plusieurs professeurs du GREGHEC sont aussi membres de comités éditoriaux des meilleures revues internationales en stratégie ou management (par exemple : *Strategic Management Journal*, *Journal of Management Studies*, *Academy of Management Review*) et ont des positions importantes dans plusieurs associations académiques internationales. Enfin, de nombreux professeurs visiteurs réputés sont régulièrement invités.

Les relations et interactions avec l'environnement social, économique et culturel sont excellentes. Ceci se traduit notamment avec le nombre important (quatre) de chaires au sein de ce thème. Ceci démontre les excellentes relations que le thème entretient avec le milieu économique, notamment facilitées par la fondation HEC.

Concernant l'organisation de la vie de ce thème, il ne semble pas y avoir « d'organisation » de l'axe en tant que telle au sein de l'unité mais, en fait, au sein du département « Stratégie ». Ceci est voulu par l'unité qui permet aux différents chercheurs de travailler sur les thèmes de leur choix. Elle fournit donc un environnement permettant

de mettre les chercheurs dans les meilleures conditions. Chaque chercheur a sa propre vie dans cette thématique. En fait, une vie plus collective se trouve dans le département « Stratégie » pour ce thème car celui-ci structure vraiment l'activité de recherche. Les discussions lors de la visite ont permis d'apporter de nombreuses informations sur les activités existantes au sein de ce département et qui font que l'organisation et la vie y sont très développées avec des présentations de recherche hebdomadaires (par les membres internes et par des chercheurs invités), des lieux d'échanges et des séminaires collectifs.

L'implication dans la formation par la recherche pour ce thème est très bonne. Les principaux membres ont de nombreuses directions de thèse (12 thèses soutenues pour ce thème pendant la période audité) et participations dans plusieurs masters recherche ainsi que dans les cours du programme doctoral d'HEC. Des membres qui contribuent à ce thème ont également de nombreuses responsabilités dans les associations académiques impliquées dans la formation à la recherche en stratégie ou l'organisation de conférences doctorales ouvertes aux étudiants en thèse d'autres institutions et sur un thème précis comme, par exemple, sur l'entrepreneuriat.

La stratégie et le projet à cinq ans sont conformes aux choix déjà existants pour ce thème. Il s'agit principalement de continuer avec la même réussite en consolidant les avantages créés. Les projets à cinq ans sont toutefois un peu plus difficiles à juger compte tenu de changements qui pourraient survenir avec le rapprochement au sein de l'Université Paris-Saclay. La réussite de ce thème du GREGHEC repose sur la liberté de recherche de plusieurs professeurs dans un environnement favorable, il ne faudrait pas que les futures évolutions remettent cela en cause.

## Conclusion

Cet axe se compose de 16 professeurs ou chercheurs sur la période expertisée. La production est de premier ordre par sa qualité et quantité. En parallèle, l'activité de publication de chapitres de livres et de livres est aussi importante tout comme l'encadrement de thèses. Les articles sont principalement publiés dans des revues de rang A, avec des thèmes extrêmement variés couvrant différents aspects de la stratégie d'entreprise, reflétant les différents centres d'intérêts des professeurs au sein de ce thème. Comme indiqué dans le rapport, le GREGHEC est une collection de chercheurs travaillant sur des thèmes de leur choix et bénéficiant du support du laboratoire. Le département « Stratégie » d'HEC Paris structure réellement la vie de ce thème de l'unité de recherche.

Six professeurs assurent l'essentiel de la production d'article en revues internationales de rang A. A côté de ces piliers, des professeurs qui ont récemment rejoint le GREGHEC commencent à avoir aussi une production notable dans ces revues (quatre articles en revues A). Le GREGHEC semble donc bien équilibré entre professeurs plus anciens et nouveaux, ce qui augure bien de son futur développement et de la continuité du succès actuel.

En plus de ces publications d'articles, les membres de cet axe ont également une activité de publication importante pour les chapitres des livres et livres, à la fois académiques et plus professionnels. Enfin, leur implication est également importante dans des associations académiques nationales et internationales et comités éditoriaux de revues.

### ▪ *Avis global sur le thème :*

En conclusion, cet axe de recherche a obtenu d'excellents résultats qui se manifestent dans une production académique de premier plan. De plus, ceci s'est accompagné par une activité également importante sur les autres dimensions (encadrement de thèses, rayonnement académique, relations avec les milieux économiques, ...) . Ainsi, les six dimensions évaluées par l'AERES pour ce thème peuvent toutes être qualifiées d'excellentes.

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

Un point fort est le noyau des membres qui animent ce thème, composé de chercheurs seniors qui ont une activité importante de publication et une bonne visibilité au niveau internationale sur ce thème. Ceci donne une force à ce thème car cela permet des publications assez régulières dans de bonnes revues internationales et cela place l'unité de recherche sur la carte des équipes actives sur certains thèmes de la stratégie, au plan européen voire plus large. Ceci peut permettre de renforcer un cercle vertueux pour les recrutements futurs compte tenu de la plus grande mobilité qui existe dans le milieu académique au niveau européen, rejoignant ainsi une pratique existante déjà en Amérique du Nord.

Ce point fort est à relier aux possibilités qui vont pouvoir émerger avec la nouvelle Université Paris - Saclay. En effet, le rapprochement de plusieurs institutions de recherche et d'enseignement au sein de cette nouvelle entité permettra de nouvelles collaborations et opportunités de recherche.





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

Deux risques sont envisageables. Le premier serait les départs rapprochés de plusieurs chercheurs seniors pour d'autres universités européennes ou nord américaines. Le second est lié au rapprochement avec les autres établissements au sein de l'Université Paris - Saclay. Comme indiqué dans le paragraphe précédent, cette évolution est une source d'opportunités mais, également, d'incertitude. Il ne faudrait pas que le fonctionnement collectif des membres de ce thème se retrouve changé ou entravé par une nouvelle organisation.

- **Recommandations :**

Vu les excellents résultats de ce thème, il est seulement possible de recommander de consolider cette réussite en assurant une pérennité du groupe de chercheurs et des pratiques existantes. Il est cependant important d'être vigilant sur l'intégration de ces chercheurs au sein de la future Université Paris - Saclay pour conserver les éléments qui ont fait le succès de ce thème.

## 5 • Déroulement de la visite

### Date de la visite

Début : Mercredi 4 décembre 2013 à 8h15

Fin : Mercredi 4 décembre 2013 à 19h45

### Lieu de la visite

Institution : HEC Paris

Adresse : Campus HEC, 1, rue de la Libération 78351 Jouy en Josas cedex

### Déroulement ou programme de visite

- 8h15 - 9h00 : Réunion du comité d'experts avant la visite [*Huis clos*]
- 9h00 - 9h15 : Entretien avec le directeur de l'unité M. Blaise ALLAZ
- 9h15 - 9h45 : Entretien avec M. Bernard RAMANANTSOA (directeur général) et M. Pierre DUSSAUGE (Doyen de la Faculté et de la Recherche) [*Huis clos*]
- 9h45 - 10h15 : Entretien avec M. Ulrich HEGE (directeur de l'École Doctorale 533 « Sciences du Management : Gestion - Organisation - Décision - Information ») [*Huis clos*]
- 10h15 - 10h45 : Entretien en huis clos avec M. Stefano BOSI (directeur adjoint scientifique de l'INSHS du CNRS) [*Huis clos*]
- 10h45 - 12h30 : Présentation de l'unité par son directeur et/ou les responsables des thèmes.
- 12h30 - 13h45 : Repas sur place
- 14h00 - 16h00 : Discussion générale entre le comité d'experts et tous les membres du laboratoire présents, y compris les doctorants (ainsi que toute autre personne souhaitant être entendue).
- 16h00 - 16h30 : Discussion avec les doctorants [*Huis clos*]
- 16h30 - 17h00 : Discussion avec le personnel administratif [*Huis clos*]
- 17h00 - 17h15 : Derniers échanges avec M. Blaise ALLAZ , M. Pierre DUSSAUGE, M. Ulrich HEGE, et M. Bernard RAMANANTSOA.
- 17h15 - 19h45 : Délibération du comité d'experts et séance de rédaction [*Huis clos*]



## 6 • Observations générales des tutelles



Apprendre à oser®

**HEC PARIS**

78351 Jouy-en-Josas Cedex  
France  
Tél. : +33 (0)1 39 67 71 62  
Fax : +33 (0)1 39 67 74 88  
www.hec.fr

Jouy-en-Josas, le 27 mars 2014

**Le Directeur Général**

BR/BA/7620

Monsieur Pierre Glaudes  
Directeur de la section des unités  
de recherche de l'AERES  
20 rue de Vivienne  
75002 Paris

Objet : Réponse au rapport du comité de visite de l'AERES – UMR 2959 – GREGHEC  
S2PUR150008335 – Groupement de Recherche et d'Etudes en Gestion à HEC – 0753639Y

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance avec beaucoup d'intérêt du rapport d'évaluation du comité d'expert de l'AERES concernant notre unité de recherche, le GREGHEC (UMR 2959), transmis par les soins du CNRS. Je tiens, par votre intermédiaire, à remercier les experts du comité de visite de leur travail très approfondi et de leurs recommandations pertinentes.

Peu de points me semblent nécessiter un commentaire approfondi de ma part. Je ne formulerai donc que quelques remarques :

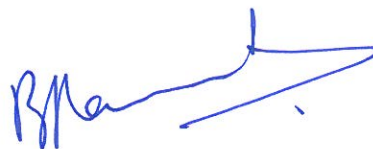
Concernant la pérennisation des ressources dédiées à la recherche, nous sommes déjà présents sur les réseaux ANR et ERC et nous allons, comme suggéré dans le rapport, renforcer nos efforts à l'avenir dans ces domaines en créant une cellule interne d'ingénierie de ces projets afin de soutenir les chercheurs qui solliciteront de tels financements.

Concernant le laboratoire expérimental dont il est fait mention dans l'évaluation du thème 4 (Marketing), en page 18 du rapport, je vous confirme que ce laboratoire a bien été construit par l'INSEAD dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. HEC Paris a signé en 2011 une convention avec l'INSEAD qui, depuis 2011, donne accès à ce laboratoire aux chercheurs et doctorants du GREGHEC.

Enfin, au sujet du positionnement d'HEC Paris au sein de la future Université Paris – Saclay, il faut, comme vous le savez, distinguer l'espace des formations dans lequel HEC Paris sera la « business school » de l'université et l'espace recherche. HEC Paris et son laboratoire, le

GREGHEC, feront partie du département SHS qui regroupera les activités de recherche en SHS de l'ensemble des partenaires de l'université.

Restant à votre disposition pour tout échange complémentaire que vous pourriez souhaiter, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de mes salutations distinguées.



Bernard Ramanantsoa