



# CRM - Centre de recherche en management

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. CRM - Centre de recherche en management. 2010, Université Toulouse 1 Capitole - UT1. hceres-02034219

**HAL Id: hceres-02034219**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02034219>**

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

Rapport de l'AERES sur  
l'unité :

Centre de Recherches en Management (CRM)  
sous tutelle des établissements et  
organismes :

Université Toulouse 1

Mai 2010



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

Section des Unités de recherche

## Rapport de l'AERES sur l'unité :

Centre de Recherches en Management (CRM)  
sous tutelle des établissements et  
organismes :

Université Toulouse 1

Le Président  
de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des unités  
de recherche

Le Directeur

Pierre Glorieux

Mai 2010



# Unité

Nom de l'unité : Centre de Recherches en Management

Label demandé : EAC

N° si renouvellement : EAC 5032

Nom du directeur : Patrick Roussel

## Membres du comité d'experts

Président :

Mme Edith GINGLINGER, Université Paris-Dauphine

Experts :

M. Franck AGGERI, MINES ParisTech

M. Gérard CLIQUET, Université de Rennes 1

Mme Ariel MENDEZ, Université de la Méditerranée, directrice du LEST, UMR 6123

M. Bernard RAFFOURNIER, Université de Genève

Expert(s) proposés par des comités d'évaluation des personnels (CNU, CoNRS, CSS INSERM, représentant INRA, INRIA, IRD.....) :

M. François QUITTARD-PINON, CNU

## Représentants présents lors de la visite

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M. Patrick Rousseau

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

M. Sébastien Liarte, CRM, Université de Limoges



# Rapport

## 1 • Introduction

- Date et déroulement de la visite :

La visite du CRM s'est déroulée le 20 novembre 2009, de 12h à 17h45. Après une présentation générale de la recherche à l'université Toulouse I et de la place qu'y tient le CRM, par le Vice président recherche, le directeur de l'IAE a présenté celui-ci et ses interactions avec le CRM qui en est le versant recherche. Formations et recherche collaborent pour assurer la visibilité nationale et internationale de l'institution. Le directeur du CRM a ensuite détaillé les activités et le mode de fonctionnement de l'unité, en présence de plusieurs membres du laboratoire. Les axes de recherches ont été présentés, suivis d'une rencontre avec cinq doctorants de l'unité.

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

Le CRM a été créé en avril 2009 par la fusion de deux laboratoires préexistants, le CRG (EA 792) et le Lirhe (Fre CNRS 3032), rejoints par l'équipe de finance du Gremaq. Les membres de cette dernière ayant fait explicitement le choix du CRM, l'ambiguïté est levée, et ils n'appartiennent plus au Gremaq. Le CRM a vocation à développer la recherche en gestion, l'un des trois axes du RTRA de Toulouse. Les membres du CRM sont localisés dans les locaux de l'IAE, ceux de l'ancien Lirhe et pour certains, à la manufacture des tabacs.

- Equipe de Direction :

Le directeur du CRM est assisté d'un directeur scientifique. Un conseil de laboratoire (prévu, mais non mis en place à la date de la visite) et un conseil scientifique complètent la gouvernance de l'unité.

- Effectifs de l'unité : (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	13+35	44
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	1+1	1
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)	3+1	7
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	13.3+2	10
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	2	1
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité) NB. Le nombre de doctorants ressortant du document fourni par l'école doctorale est de 85 en 2008/2009	39+106	85
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	9+17	27



## 2 • Appréciation sur l'unité

- Avis global :

Le CRM a l'ambition de devenir un laboratoire de premier plan en gestion et il a les moyens d'atteindre cet objectif, tant le soutien de l'université et de l'IAE, les moyens mis à sa disposition, administratifs et pécuniaires, les liens avec TSE, le recrutement sur le marché international de plusieurs collègues et l'objectif d'en attirer d'autres, constituent des atouts indéniables. L'excellence de l'équipe de finance, qui a une visibilité internationale, et les grandes qualités de l'équipe de gestion des ressources humaines, sont des gages de réussite du laboratoire. La direction du laboratoire a clairement orienté les équipes vers les publications de bon niveau et mis en place des moyens d'y parvenir (séminaires, invitations, suivi des travaux). L'obligation de deux articles acceptés dans des revues classées de 1 à 3 (CN - CNRS) à un horizon de quatre ans pour continuer de faire partie du laboratoire est affirmée.

L'hétérogénéité constatée sur les axes marketing, comptabilité-contrôle, et dans une moindre mesure stratégie demande toutefois de prendre des mesures vigoureuses, afin de les conforter et de les accompagner. Si un tel effort n'est pas fourni, ces axes risquent fort de ne plus pouvoir apparaître en tant que tels dans les thèmes du laboratoire, une fois les nouveaux critères appliqués.

- Points forts et opportunités :

- Très bonne structuration de la recherche en économie et gestion au sein de l'université de Toulouse I, qui témoigne de la mise en œuvre d'une politique de la recherche très pertinente et porteuse de sens pour l'institution ;
- Important effort de financement de la recherche par l'IAE et par le développement de chaires avec des entreprises ;
- Excellent taux d'encadrement administratif, rare pour une équipe en gestion ;
- Interaction porteuse de synergies entre la formation et la recherche, en particulier à l'international ;
- Bonne coordination entre le directeur de l'IAE, le directeur du laboratoire et son directeur scientifique, ainsi que les responsables des axes, pour porter le projet de l'unité de recherche et susciter l'adhésion des collègues ;
- Excellente équipe en finance, composée d'enseignants-chercheurs jeunes et prometteurs, faisant preuve d'un grand dynamisme ;
- Equipe en gestion des ressources humaines dotée d'un très bon potentiel et d'opportunités de développement intéressantes ;
- Volonté de recrutements sur le marché international, avec d'ores et déjà quelques belles réussites ;
- Capacité d'attraction au niveau régional et national, et pour certains axes au niveau international ;
- Bonne présence dans l'animation des réseaux de recherche et des associations disciplinaires en France.

- Points à améliorer et risques :

- Niveaux de publication très hétérogènes selon les axes, certains se situant au meilleur niveau international, d'autres ayant très peu de publications dans les revues à comité de lecture référencées ;
  - Manque d'attractivité des axes marketing et comptabilité - contrôle ;
  - L'axe stratégie devrait mettre l'accent sur les revues à comité de lecture ;
  - Cette hétérogénéité est porteuse de risque en ce qu'elle peut fragiliser l'adhésion des collègues au projet ;
- La présentation du projet scientifique telle qu'elle ressort du rapport est pour le moins limitée. Le projet adopte le contour des disciplines et peine à mettre en évidence les points forts de l'activité, les thèmes précis sur lesquels l'unité a des compétences distinctives ;
- Les doctorants encadrés dans l'unité sont nombreux (106 dans le projet, 85 dans le document distribué lors de la visite) en particulier dans certains axes (GRH) et avec certains directeurs de thèse, point sur lequel il convient d'être vigilant ;



- La politique pédagogique amène à couvrir tous les champs disciplinaires de la gestion dans les recrutements. Si ce choix est maintenu et considéré comme stratégique, alors il convient de renforcer les axes les plus faibles, et en particulier les axes comptabilité-contrôle et marketing, grâce à des recrutements de qualité.

- **Recommandations au directeur de l'unité :**

- Mise en place rapide du conseil de laboratoire, à consulter sur toutes les décisions importantes qui concernent les membres de l'unité, en particulier l'appartenance au laboratoire et la structuration en axes viables ;
- Renforcer les axes marketing et comptabilité-contrôle par des recrutements de premier plan ou restructurer les axes en regroupant stratégie, marketing et comptabilité-contrôle ;
- Affiner le projet de l'unité. Mettre l'accent sur des thèmes porteurs, sur lesquels l'unité a des compétences distinctives et focaliser les recrutements et les recherches sur ces thèmes ;
- Plusieurs éléments militent pour l'étude d'un rapprochement avec la gestion présente dans les autres institutions d'enseignement supérieur de Toulouse, et en particulier les membres du LGC. Certains doctorants de l'école doctorale sont accueillis au LGC, des projets de recherche et des collaborations internationales sont mis en œuvre au niveau de l'axe comptabilité-contrôle par des chercheurs du CRM et du LGC. Certains membres du LGC renforceraient de façon notable l'axe comptabilité-contrôle. Le projet serait bénéfique pour les institutions hors Toulouse 1, parce qu'il leur permettrait d'attirer des candidats de bon niveau sur les postes vacants, assurés qu'ils seraient de faire partie d'un laboratoire de référence. Il serait bénéfique pour le CRM, dans la mesure où, sur certaines thématiques, il représenterait un apport scientifique significatif dans l'immédiat, apport qui ne pourrait que croître avec les recrutements futurs, dont la qualité serait renforcée.

- **Données de production :**

(cf. [http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres\\_Identification\\_Ensgts-Chercheurs.pdf](http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres_Identification_Ensgts-Chercheurs.pdf))

A1 : Nombre de producteurs parmi les chercheurs et enseignants chercheurs référencés en N1 et N2 dans la colonne projet	25
A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet	2
A3 : Taux de producteurs de l'unité $[A1/(N1+N2)]$	52%
Nombre d'HDR soutenues	
Nombre de thèses soutenues	52

### 3 • **Appréciations détaillées :**

- **Appréciation sur la qualité scientifique et la production :**

Il y a une très grande hétérogénéité dans la production scientifique des différents axes de l'unité, et l'analyse par équipe (voir point 4.) permet de le mettre en évidence en s'appuyant sur des éléments quantifiés. L'axe finance est excellent, visible au niveau international. L'axe management des ressources humaines a une activité reconnue. En stratégie, l'activité existe et en particulier, des relations internationales sont nouées, mais ces éléments positifs ne se sont pas traduits durant le dernier quadriennal par des publications dans des revues à comité de lecture reconnues. Enfin, la production scientifique est insuffisante pour les axes marketing et comptabilité-contrôle.



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

Le rayonnement de l'unité est là encore très hétérogène selon les axes. De façon générale, la proximité de TSE, du Gremaq et de l'Idei est un point fort qui devrait aider le CRM à acquérir une visibilité internationale à moyen terme.

Le CRM démontre de bonnes capacités à obtenir des financements externes, comme en témoignent les nombreuses chaires, les contrats ANR obtenus, ou encore les contrats de recherche pour certains axes. Les chaires étant fréquemment associées également à des formations, il est toutefois difficile d'apprécier les montants réellement dédiés à la recherche. Mais le financement n'apparaît pas comme une difficulté pour l'unité.

Les relations internationales sont inégalement développées selon les axes. Mais dans tous les cas, elles sont essentiellement le fait des individus. Il n'y a pas de collaboration lourde avec des laboratoires étrangers.

Enfin, les relations du laboratoire avec l'environnement sont bonnes, bien qu'il soit parfois difficile de dissocier ce qui relève de l'enseignement et de la recherche.

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

- **Pertinence de l'organisation de l'unité, qualité de la gouvernance et de la communication interne et externe :**

Le laboratoire est dirigé par un directeur responsable du fonctionnement de l'unité (budget, GRH, Rapport d'activité, animation de la vie du laboratoire). Il est assisté d'un conseil de laboratoire et d'un conseil scientifique. Le conseil de laboratoire n'est pas encore mis en place à la date de la visite le 20 novembre, alors que l'unité a été créée en avril 2009. Il semble urgent de procéder aux élections et aux nominations de ses membres, afin qu'il puisse prendre sa part dans les décisions à venir, et que les membres de l'unité se sentent pleinement associés à ces décisions.

Le directeur du laboratoire est également assisté d'un directeur scientifique, responsable du recrutement des chercheurs et de leur évaluation, et président du conseil scientifique de l'unité comportant quatre membres (directeur de l'unité, directeur scientifique, directeur de l'IAE, directeur de TSE) qui assure les relations entre le CRM et Toulouse School of Economics (TSE). Pour rester membre de l'unité, les enseignants-chercheurs doivent publier deux articles dans les revues des catégories 1, 2, et 3 de la liste CNRS durant les quatre ans à venir. Notons que l'application de ces critères à la date de la visite conduirait à un nombre réduit de membres effectifs du laboratoire. On ne peut que recommander que le conseil de laboratoire prenne sa place dans ce dispositif de gouvernance, et soit en particulier consulté sur toutes les décisions importantes qui concernent les membres de l'unité.

- **Pertinence des initiatives visant à l'animation scientifique, à l'émergence, et à la prise de risques :**

L'animation scientifique de l'axe s'inscrit dans la ligne de la politique globale de l'unité qui a une politique très active de publication. Les travaux menés sont pensés d'emblée dans leur perspective de valorisation. L'animation de l'axe est orientée vers la recherche de qualité scientifique. Il y a une politique de soutien pour la publication, en particulier pour les jeunes chercheurs. En revanche, il est difficile d'apprécier le soutien à la prise de risques.

- **Implication des membres de l'unité dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région :**

Comme toute la communauté en gestion, les membres de l'unité sont très impliqués dans l'enseignement et portent un grand nombre de diplômes. Le CRM est très lié à l'IAE, et l'enseignement explique la structuration de l'unité par grandes disciplines, qui correspondent aux départements de l'IAE.

Le CRM se veut le laboratoire de recherche en gestion de référence internationale sur le site Toulousain, ce qu'il a en effet vocation à devenir. Il nous semble important qu'il le soit pour toutes les universités de Toulouse et qu'il puisse en particulier accueillir les chercheurs actifs du LGC.





- **Appréciation sur le projet :**

Le projet scientifique présenté est peu développé et, en caricaturant, se présente sous la forme d'un catalogue de projets de recherche individuels organisés par grandes disciplines de la gestion. Les points forts du projet, les compétences distinctives, les collaborations fructueuses sont peu mises en évidence. Là encore, l'appréciation dépend des axes concernés (voir point 4).

La politique d'affectation des moyens de l'unité est orientée vers un objectif d'excellence en matière de recherche. Elle vise à soutenir les chercheurs dans leur stratégie de publication (présentation dans des colloques internationaux, soutien financier pour la rédaction d'articles dans des revues anglo-saxonnes). L'organisation de séminaires, ateliers de publication, soutien documentaire et aux réponses aux appels d'offre, la présence de professeurs invités et les projets de recrutement à l'international pour lesquels le CRM bénéficie de l'expérience de l'université de Toulouse 1 dans le domaine, sont autant d'atouts pour l'avenir.

#### 4 • Analyse équipe par équipe

Intitulé de l'équipe : Finance

- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	10	10
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)		1
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)		1
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)		
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)		
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité)	5	5
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	8	7

- **Appréciation sur la qualité scientifique et la production :**

- Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :

Cinq thèmes sont développés : finance d'entreprise, microstructure, décision et comportement psychologique des investisseurs, finance expérimentale et finance mathématique. L'équipe a suffisamment d'expérience et de maturité pour retenir des directions de recherches pertinentes et originales. Elle sait ouvrir des voies de recherche et sortir des sentiers battus. La qualité des résultats est très bonne en général, et se révèle, pour certains, remarquable et exceptionnelle.



– **Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :**

Sur la période 2005-2008 on relève 18 publications et 11 sur l'année 2009. Tous les membres de l'équipe publient. Ce qui retient l'attention est la présence de chercheurs de ce groupe dans les plus grandes revues mondiales de leur spécialité. (*Review of Economic Studies, Review of Financial Studies, Management Science, Journal of Finance, Econometrica, The RAND Journal of Economics*, par exemple.) Il faut aussi noter qu'un chercheur assure la majorité des publications de ce niveau, mais que plusieurs membres de cet axe publient également dans ces revues. Les autres publications se font souvent dans des revues excellentes, comme par exemple *Journal of Banking and Finance, The Geneva Risk and Insurance Review* ou *Finance and Stochastics*.

– **Qualité et pérennité des relations contractuelles :**

Il est difficile de repérer dans les documents remis les relations contractuelles propres à l'axe finance. On peut noter au moins un projet ANR en trading automatique, et la participation à un projet ANR Continuous Time Corporate Finance.

• **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe ou du projet dans son environnement :**

Les membres de l'axe participent à des comités de rédaction de revues internationales et sont referees dans de nombreuses revues de haut niveau. La capacité à recruter des chercheurs, post-doctorants ou étudiants de haut niveau, en particulier étrangers est réelle.

Les documents remis sont assez discrets sur la question du financement. C'est pourtant un point important et on peut signaler que les membres de l'axe finance sont très présents dans les financements de chaires, les appels d'offre de l'institut europlace de finance. Certains chercheurs de cet axe font partie de l'IDEI et bénéficient d'un environnement très porteur ce qui facilite les contrats, les collaborations et la participation à des projets aussi bien nationaux qu'internationaux.

Par ailleurs, il existe des liens forts avec des chercheurs et institutions étrangères. Des co-auteurs d'articles publiés par les chercheurs du groupe exercent dans des établissements étrangers réputés, Carnegie Mellon, Oxford, LBS, à titre d'illustration.

Enfin, il faut noter des articles dans la revue *Esprit*, et des rapports destinés à la Région Midi-Pyrénées en réponse à des projets SHS, ainsi qu'un rapport pour la FFSA.

• **Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'équipe, ou du projet :**

L'équipe comporte une douzaine de membres et par conséquent ne demande pas d'organisation lourde. Il n'y a pas de concentration de doctorants autour d'un même directeur de recherche. Le thème majoritaire des thèses en cours porte sur la microstructure, néanmoins le nombre de doctorants est réduit. La constitution de l'axe est récente et quatre chercheurs viennent de migrer du GREMAQ vers le CRM. Ils rejoignent des chercheurs avec lesquels ils ont l'habitude de travailler.

• **Conclusion :**

L'équipe de l'axe finance est jeune et dynamique. Elle a déjà produit des travaux d'une qualité exceptionnelle. Elle a une ambition scientifique élevée et possède les moyens de son ambition.

– **Avis :**

Excellent



– Points forts et opportunités :

Qualité des recherches, niveau remarquable de publications, insertion dans les réseaux nationaux et internationaux dans le champ de la finance.

– Points à améliorer et risques :

Pourrait accroître le nombre de ses doctorants au sein de l'équipe. L'équipe a toutes les compétences requises pour leur encadrement. Doit également poursuivre sa politique de recrutement de chercheurs de haut niveau à la fois au niveau junior et au niveau senior.

– Recommandations :

Le bilan est excellent, le projet aussi. Les chances de réussite très fortes. Cet axe constitue un pôle d'excellence en finance. Il se situe parmi les meilleurs en France. Il s'aligne sur les standards internationaux et se place, dans ses publications, au meilleur rang des universités mondiales. Cette équipe est encouragée à poursuivre dans la direction choisie.



## Intitulé de l'équipe : Comptabilité-Contrôle

- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	4	4
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	0	0
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)	0	1
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)		
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	0	
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité)		10
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	2	2

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :
  - Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :

Les sujets abordés sont extrêmement divers (qualité de l'information comptable, gouvernance d'entreprise, organisation de la profession comptable, investissement socialement responsable). Si le premier thème est tout à fait au cœur de la recherche comptable contemporaine, le rattachement du dernier à la comptabilité est surprenant. Il semble également que le choix des sujets abordés résulte davantage de préférences individuelles que d'une stratégie concertée.

- Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :

Sur la période examinée (2005-2008), l'équipe fait état de 4 articles publiés dans des revues classées par le CNRS et l'AERES. Ce chiffre est faible, même rapporté à la taille de l'équipe (0,25 article par an et par chercheur).

Si l'on en juge par le prestige des revues concernées, la qualité de ces recherches semble modeste : 2 articles dans une revue classée 2 (CNRS) et A (AERES) et 2 articles dans des revues 4/C. A cela il convient d'ajouter 3 articles dans des revues non classées et 1 chapitre d'ouvrage.

La visibilité de ces recherches est limitée puisqu'à l'exception d'un article et d'une communication à un congrès, toutes ces publications sont en français.

L'équipe annonce 6 thèses soutenues depuis 2005 et 10 thèses actuellement en cours. Ces chiffres apparaissent satisfaisants compte tenu du faible nombre de directeurs de recherche potentiels (2 HDR seulement).



- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe ou du projet dans son environnement :**

L'attractivité de l'équipe paraît satisfaisante au niveau régional, en particulier pour le nombre de thèses soutenues ou en cours, rapporté à la petite taille de l'équipe et à la production nationale en comptabilité-contrôle. Ce résultat atteste de l'attractivité des structures mises en place pour faciliter la recherche : école doctorale, ateliers doctoraux, séminaires de lecture...

Il n'existe pas de collaboration structurée avec des équipes étrangères, simplement des échanges avec le Québec (HEC Montréal et UQAM).

L'équipe comptabilité-contrôle a des relations suivies avec la section régionale de l'Ordre des experts-comptables, avec qui elle organise des conférences.

- **Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'équipe ou du projet :**

Avec 4 enseignants-chercheurs seulement, l'équipe comptabilité-contrôle apparaît largement sous-dotée par rapport aux autres composantes du CRM. L'existence au sein du Laboratoire Gestion et Cognition (LGC) de Toulouse III d'une autre équipe travaillant sur les mêmes thèmes de recherche et participant à la même école doctorale milite pour un regroupement de ces deux équipes. Le groupe ainsi créé aurait la taille et l'encadrement nécessaire pour envisager l'émergence d'un véritable centre de recherche en comptabilité-contrôle.

Malgré ses ressources humaines limitées, l'équipe de comptabilité-contrôle a su mettre en place des structures propices à la recherche. Malheureusement, la présence d'un seul professeur limite fortement les ambitions en la matière. L'arrivée d'un second enseignant de rang professoral (voire d'un troisième) apparaît indispensable au maintien de l'orientation comptabilité-contrôle au sein du CRM.

Les enseignants chercheurs en comptabilité-contrôle sont fortement impliqués dans les enseignements de l'IAE (licences et masters).

- **Appréciation sur le projet :**

Les orientations de recherche du projet apparaissent pertinentes même si elles ne font que reprendre les thèmes actuels. L'originalité du projet du CRM en matière de comptabilité-contrôle est faible. Ce manque d'originalité et de prise de risques peut être considéré comme une conséquence du sous-encadrement de l'équipe. Il est ainsi peu probable que les objectifs de publication que le CRM s'est fixé puissent être atteints dans ce domaine, compte tenu du sous-encadrement de l'équipe.

Le maintien d'une composante "comptabilité-contrôle" au sein du CRM passe par un renforcement significatif des moyens alloués à l'équipe. Celle-ci souffre en effet d'un sous-encadrement (1 seul professeur) qui limite les ambitions en matière de recherche et qui ne permettra pas, à terme, de maintenir le niveau actuel de production de thèses. Le faible nombre d'enseignants-chercheurs en comptabilité est probablement en partie la conséquence du recours à des enseignants du secondaire pour assurer une partie des cours. Le maintien de cette politique apparaît difficilement compatible avec l'émergence d'un véritable centre de recherche en comptabilité.

- **Conclusion :**

- **Avis :**

Le bilan du groupe de recherche en comptabilité-contrôle est contrasté : satisfaisant au regard du nombre de thèses produites, il l'est moins en termes de publications. Cette situation est, en partie, la conséquence de la faiblesse des moyens dont il dispose.

- **Points forts et opportunités :**

- Insertion dans un centre de recherche (CRM) ambitieux et bien structuré.
- Ecole doctorale efficace.



- Bonnes relations avec les milieux professionnels locaux (Ordre des Experts-comptables).

- **Points à améliorer et risques :**

- Quantité et qualité des publications.
    - Visibilité de la recherche (publications en anglais)
    - Taille de l'équipe.
    - Capacité d'encadrement des doctorants.

- **Recommandations :**

- Regrouper les composantes comptabilité-contrôle du CRM et du LGC (Toul. III).
    - Renforcer l'encadrement en recrutant 1 ou 2 professeurs (peut-être en remplacement d'enseignants du secondaire).
    - Développer la collaboration avec des chercheurs étrangers pour améliorer la qualité et la visibilité de la recherche.



## Intitulé de l'équipe : Management des Ressources Humaines

- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	13	11
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	2	1 (dét)
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)	3	2
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	6	6
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	2	1
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité)	39	36
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	8	8

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

- Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :

Si le bilan quantitatif de l'unité est correctement réalisé, le bilan qualitatif ne permet pas d'évaluer les avancées scientifiques réelles. Il est extrêmement succinct et rend peu compte de l'originalité et de la qualité des résultats obtenus.

- Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :

Le bilan de publications de l'axe (pour la période 2005-2008, celles de l'ancien LIRHE) est très satisfaisant. Il comporte 50 articles dans des revues référencées par l'Aeres, dont 20 de rang A ; 24 de rang B ; 6 de rang C. A cela il faut ajouter les articles dans les revues à comité de lecture non classées (24); Les ouvrages et chapitres d'ouvrage (66); les directions d'ouvrages (7); les communications dans des congrès internationaux (45); les communications dans des congrès nationaux (27); les communications orales sans actes (107); les ouvrages de vulgarisation (12); les autres publications (12). L'équipe est donc très active et produit dans des supports de qualité.

- Qualité et pérennité des relations contractuelles :

Le LIRHE avait une activité contractuelle soutenue (13 conventions de recherche entre 2005 et 2008 ; partenariats avec de grandes entreprises). Dans le CRG, l'axe Management des Ressources Humaines indique également des partenariats avec des entreprises et des conventions de recherche. Il s'agit de l'axe qui développe le plus de conventions de recherche (7 sur 10).



- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe ou du projet dans son environnement :**

Les membres de l'axe Management des Ressources Humaines sont bien insérés dans les réseaux nationaux et internationaux de recherche de leur discipline. Leur reconnaissance par leur communauté se traduit par leur participation à des comités scientifique de colloques, à des comités éditoriaux de revues internationales et des participations à des jurys de thèse en France et à l'étranger.

Jusqu'à présent, la capacité d'attraction de chercheurs, post-doctorants ou étudiants de haut niveau, en particulier étrangers semblait limitée (A priori un seul enseignant chercheur associé en provenance de l'étranger). Le laboratoire a désormais une stratégie de recrutement plus internationale.

Entre 2005 et 2009, le LIRHE avait signé 13 conventions de recherche dont 1 ANR, 1 GDR, 2 ACI, 3 contrats avec le conseil régional ... Au sein du CRM, l'équipe Management des Ressources Humaines et très active en matière de recherche de financements externes (ANR, contrats avec le Conseil Régional, financements privés...).

L'équipe montre de bonnes capacités à obtenir des financements externes.

Des collaborations sont engagées avec des universités étrangères (Nottingham, HEC Montréal, UQAM...). Les partenariats internationaux reposent essentiellement sur des échanges d'enseignants chercheurs, professeurs associés étrangers, chercheurs associés, invités sur chaires. Le CRM est le laboratoire d'accueil du GDR GRACCO qui représente un exemple de collaboration internationale réussie et durable. C'est l'axe Management des Ressources Humaines qui est l'équipe support de ce GDR.

- **Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'équipe ou du projet :**

L'organisation de l'équipe est claire et cohérente, même si on a le sentiment d'un cloisonnement entre le programme « compétences et marché du travail » qui regroupe les ingénieurs du CRM associés au Cereq, et le reste de l'axe. A la lecture du projet, des connections semblent apparaître au sein de l'axe de recherche, voire entre l'axe management des ressources humaines et d'autres axes, mais ces connections ne semblent pas faites par les équipes elles-mêmes. Par exemple, entre le programme sur la socialisation (II.3.1.2.) et le programme sur les compétences (II.3.4.1); ou entre le programme sur la profession comptable (I.1.2.) et le marché du travail des enseignants (II.3.3.3.).

L'animation scientifique de l'axe s'inscrit dans la ligne globale de l'unité qui a une politique ambitieuse de publication.

Les membres de l'axe sont fortement impliqués dans les activités d'enseignement à la fois en tant qu'enseignants et en tant que responsables de formation. Le nombre de doctorants dans cet axe est élevé : 36. Il faut être vigilant sur la répartition des doctorants entre les HDR.

- **Appréciation sur le projet :**

L'axe management des ressources humaines a un projet scientifique clair, avec des points forts autour des questions de motivation, d'implication et de justice organisationnelles. Le niveau de publications, le nombre d'HDR, la capacité à trouver les fonds nécessaires à la réalisation des recherches, ainsi que l'existence de services supports à la recherche laisse penser que la faisabilité des projets présentés est élevée.

La politique d'affectation des moyens vise à soutenir les chercheurs dans leur stratégie de publication (présentation dans des colloques internationaux, soutien financier pour la rédaction d'articles dans des revues anglo-saxonnes).

Le niveau de qualité est élevé, en revanche, la prise de risque, si elle existe, est mal valorisée dans le rapport.

- **Conclusion :**

Equipe dynamique qui constitue un point fort de l'unité.





– Avis :

Très positif

– Points forts et opportunités :

Qualité des recherches, niveau de publications, insertion dans les réseaux nationaux et internationaux dans le champ de la GRH.

– Points à améliorer et risques :

Rechercher la transversalité avec d'autres équipes du laboratoire.

– Recommandations :

Poursuite de l'effort engagé pour la qualité des travaux.



## Intitulé de l'équipe : Marketing

Le responsable de l'axe était absent lors de la visite, retenu par une soutenance de thèse.

- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	8	9
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	0	
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)		
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)		
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)		
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité)	35	19
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	3	3

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

- Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :

Les recherches engagées sont faites dans trois thématiques pertinentes. En revanche, leur déclinaison en 4 sous-thématiques dans lesquelles s'insèrent 9 types de travaux constitue un catalogue. Une synthèse devrait être tentée afin d'améliorer la visibilité de l'axe et de souligner ses points forts.

La thématique traditionnelle de l'axe est la communication. C'est aussi la plus éclatée. Même si les résultats sont assez probants (publications dans le *Journal of Services marketing*), il doit être possible de restructurer les recherches de manière à mieux en communiquer les ressorts.

Un nouvel axe lié à l'innovation semble émerger avec des projets intéressants. Mais cela reste assez proche, semble-t-il, des travaux sur le leadership. Un rapprochement avec la thématique Innovation de l'axe Stratégie pourrait sans doute avoir du sens.

- Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :

C'est le point faible de l'axe. Le niveau des publications est limité (aucune publication de niveau supérieur à B et celles-ci sont en nombre très réduit). La revue ciblée jusqu'ici semble avoir été *Décisions Marketing* qui est plus une revue de diffusion qu'une véritable revue scientifique. Le projet montre cependant que des revues de niveau plus élevé sont désormais ciblées.



– **Qualité et pérennité des relations contractuelles :**

Aucun contrat n'apparaît durant la période écoulée. Dans le projet, il est fait état d'un « programme de collaboration » avec Danone Consumer Research. Est-ce un contrat ? De même, la collaboration avec Givaudan est mentionnée mais la doctorante est affiliée à une autre institution.

• **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe ou du projet dans son environnement :**

Le rayonnement de l'équipe est faible, en dehors des chaires, qui constituent un point positif, mais qui devraient être plus orientées vers la recherche. L'équipe encadre un nombre assez important de doctorants. D'une manière générale, le rapport concernant cette équipe est très (trop) succinct. Mais il semble aussi que l'activité soit encore trop modeste surtout dans une unité qui affiche clairement ses ambitions. On ne sent pas de volonté de fédérer la recherche en marketing dans la région et l'axe manque d'attractivité, le nombre de ses membres étant faible.

• **Appréciation sur le projet :**

Le projet présenté n'offre pas de réelle rupture avec le bilan. Il y a peu d'originalité et de prise de risque. La thématique émergente concernant l'innovation est en fait l'aboutissement d'autres travaux sur le leadership d'une part, et le comportement du consommateur, d'autre part. Tout le reste n'est que la continuation de ce qui a précédé et qui n'a pas été marqué par des résultats probants en termes de publications. Il est indispensable que des recrutements de haut niveau soient faits rapidement. Les chaires peuvent contribuer à trouver des moyens d'un tel développement.

• **Conclusion :**

– **Avis :**

Le niveau de l'axe Marketing est faible au sein du CRM et cette équipe risque la marginalisation.

– **Points forts et opportunités :**

Des thématiques reconnues et bien identifiées.

Une certaine stabilité du personnel de l'axe mais est-ce vraiment un point fort ?

– **Points à améliorer et risques :**

Il faut renforcer l'axe très vite sur le plan des ressources humaines scientifiques.

Même si le projet cible désormais des revues de plus haut niveau, cela ne signifie pas qu'elles seront atteintes tout de suite. L'équipe marketing doit donc se donner les moyens de les atteindre, en développant des contrats de recherche, en orientant les chaires vers la recherche et en développant des collaborations tant en France qu'à l'étranger.

– **Recommandations :**

Le recrutement d'un professeur ayant un niveau de publications élevé et des relations internationales fortes semble indispensable à court terme et constitue même sans doute une priorité, afin d'attirer ensuite des chercheurs français et étrangers.



## Intitulé de l'équipe : Stratégie

- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	9	9
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	0	0
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)	0	0
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	0	0
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	0	0
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité)	12	12
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	2	4

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :
  - Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :

Il est difficile d'évaluer la pertinence et l'originalité des recherches à la lumière du bilan de l'équipe qui fait deux pages et demie et qui se subdivise en cinq sous-thèmes eux-mêmes assez disjoints. Celles-ci ont pu être mieux appréciées lors de l'audition du 20 novembre où est mieux ressortie une thématique transversale autour du management stratégique de l'innovation combinant approche historique, scientométrique et étude des pratiques de la stratégie. Le thème de l'étude historique des pratiques de la stratégie est prometteur. Il s'appuie sur un colloque annuel sur Histoire et Gestion de qualité et sur des partenariats de qualité au plan international avec la Saïd Business School d'Oxford, laboratoire de pointe dans le domaine.

- Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :

Le bilan de publications du pôle est moyen sur le plan quantitatif et qualitatif.

Les publications 2005-2008 dans les revues académiques classées AERES sont de 16 dont 2 de rang A et 4 de rang B. A cela il faut ajouter les articles dans les revues à comité de lecture non classées (3); direction d'ouvrage (1); les communications dans des congrès internationaux (4); les autres publications (1). Le rythme de publication semble cependant s'accélérer en 2009 avec 10 publications acceptées et une participation plus active dans des grandes conférences internationales (Academy of Management).



## – Qualité et pérennité des relations contractuelles :

Le pôle stratégie présente une activité contractuelle très soutenue (15 conventions de recherche entre 2005 et 2008 dont un projet de recherche européen (terminé en 2008), un projet ANR (démarré en 2009) et des partenariats avec des entreprises privées et des collectivités locales ; une chaire avec une entreprise internationale (Siemens VDO). Cette activité dénote une forte capacité d'insertion dans les milieux économiques et constitue un point fort de ce pôle.

- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe ou du projet dans son environnement :**

Les membres du pôle Stratégie ont une notoriété bien établie sur le management de l'innovation et l'approche historique de la stratégie, moins dans les autres domaines du management stratégique. Cette équipe présente cependant un potentiel de développement indéniable car ses membres sont jeunes et dynamiques. Un recrutement international récent illustre la capacité d'attraction de l'axe.

Cet axe a su développer des relations partenariales soutenues, attestant d'une insertion dans le tissu économique régional. Il participe également à un projet ANR.

L'un de ses membres a participé à un projet européen (terminé en 2008). Deux d'entre eux ont participé au réseau d'excellence PRIME qui constitue un réseau de premier plan dans le domaine de la gestion et des politiques de l'innovation. Enfin, notons la collaboration prometteuse engagée par l'un de ses membres avec un professeur de la Saïd Business School, figure éminente du courant strategy-as-practice.

- **Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'équipe ou du projet :**

L'axe « stratégie » se compose de cinq thèmes. Trois d'entre eux sont plus dynamiques que les autres et bénéficient de potentiels de fécondation croisés : les stratégies d'innovation (II.5-1), l'analyse comparée des pratiques de stratégie (II.5-2) et l'approche historique de la stratégie (II.5-3). Ils peuvent s'appuyer sur des collaborations solides, des résultats significatifs et des échanges entre chercheurs. Le thème sur la dynamique concurrentielle est plus émergent et son originalité plus difficile à cerner. Le dernier thème sur la gestion des risques (II.5.5) est décalé par rapport aux autres sur le plan épistémologique (d'inspiration micro-économique) et présente peu de résultats tangibles.

Cet axe s'est appuyé jusqu'à présent sur des initiatives nombreuses qui attestent du dynamisme des chercheurs et d'une tolérance pour la prise de risques. L'animation collective semblait limitée mais l'équipe a démontré, lors de l'audition, d'une véritable volonté de la renforcer.

Les membres de l'axe sont fortement impliqués dans les activités d'enseignement et de formation ainsi que, pour l'un d'eux, dans la vie administrative de l'université. Le nombre de doctorants est raisonnable (12). On ne peut qu'encourager la soutenance d'HDR afin de renforcer la capacité d'encadrement de ce pôle.

- **Appréciation sur le projet :**

L'axe stratégie présente des potentialités incontestables qui s'appuient sur une bonne insertion dans le milieu socio-économique et dans les réseaux académiques nationaux et internationaux. Les chercheurs sont de qualité et la pyramide des âges est favorable. Nous encourageons l'équipe à travailler à l'élaboration d'un projet collectif fédérateur, encore en gestation, et à l'intensification de l'activité de publication qui ne reflète pas encore le potentiel identifié.

- **Conclusion :**

Equipe dynamique qui doit mieux valoriser son potentiel de recherche et se tourner vers des revues à comité de lecture reconnues.

## – Avis :

Positif



– Points forts et opportunités :

Qualité et originalité des recherches, insertion dans le tissu économique régional, insertion dans des réseaux internationaux dans le champ de la stratégie.

– Points à améliorer et risques :

Cohérence du projet ; niveau de publications ; animation au sein de l'équipe.

– Recommandations :

Poursuivre les efforts d'internationalisation et de publication engagés et renforcer l'animation collective au sein de l'équipe.

Note de l'unité	Qualité scientifique et production	Rayonnement et attractivité, intégration dans l'environnement	Stratégie, gouvernance et vie du laboratoire	Appréciation du projet
A	A	A	A	A+

## **Réponse du CRM au rapport d'évaluation de l'AERES**

**Centre de Recherche en Management**

**Université Toulouse 1 Capitole**

**Le 22 Avril 2010**

**Réponse coordonnée par Patrice Roussel  
Directeur du CRM,  
EAC 5032 UT1-CNRS**

Le rapport de l'AERES reçu le 13 Avril 2010 développe une évaluation précise du Centre de Recherche en Management de l'Université Toulouse 1 Capitole, équipe d'accueil conventionnée par le CNRS (EAC).

L'AERES souligne la qualité de la recherche en gestion conduite par les chercheurs de cette Unité. Les experts de l'agence soulignent l'ampleur et la qualité de la production scientifique, la dynamique des échanges internationaux, la stratégie de développement de l'unité orientée vers un positionnement international pertinent, une organisation claire et structurée, le nombre de doctorants en sciences de gestion rattachés à l'unité, la qualité des relations, du soutien et de l'intégration avec l'IAE de Toulouse, l'intensité des partenariats avec les entreprises, le nombre de conventions ANR, la place de cette unité au sein de l'Université Toulouse 1 Capitole et les moyens qu'elle met à sa disposition, la contribution significative du CNRS, la coopération active avec TSE (Toulouse Sciences Économiques).

Nous recevons cette évaluation comme globalement très encourageante avec néanmoins des recommandations qui nous conduisent à expliciter dans cette réponse, certains de nos choix passés et de nos orientations à venir.

1<sup>ère</sup> Recommandation de l'AERES : « la mise en place rapide d'un conseil de laboratoire et sa consultation sur toutes les décisions importantes qui concernent les membres de l'Unité, en particulier l'appartenance au laboratoire et la structuration en axes viables ».

Réponse du CRM : le conseil de laboratoire a été mis en place avant la visite du comité d'experts de l'AERES, début novembre 2009. Il se réunit au rythme de 5 réunions par an. Des réunions de travail complémentaires, ouvertes à l'ensemble des membres du CRM, sont également organisées pour traiter de points particuliers. Concernant le Conseil de

Laboratoire, sa composition est présentée sur le site internet du CRM : <http://crm.univ-tlse1.fr> (rubrique Membres du CRM). Le Conseil de Laboratoire est consulté sur toutes les questions relatives au fonctionnement et au développement du laboratoire. Son implication est essentielle pour le succès de cette nouvelle unité de recherche. Les deux questions soulevées par l'AERES seront discutées au sein des axes de recherche puis mises à l'ordre du jour du conseil de laboratoire du 18 juin 2010.

2<sup>ème</sup> Recommandation de l'AERES : « renforcer les axes marketing et comptabilité-contrôle par des recrutements de premier plan ou restructurer les axes en regroupant stratégie, marketing et comptabilité-contrôle »

Réponse du CRM : l'organisation du CRM en Axes de recherche disciplinaires répond à trois objectifs : optimiser l'articulation Formation et Recherche (via les Masters « professionnels et recherches »), optimiser la gestion budgétaire des axes de recherche au sein des départements de l'IAE, rendre cohérente l'organisation de la recherche du CRM avec les champs disciplinaires qui structurent la recherche en sciences de gestion (revues scientifiques, associations académiques, congrès internationaux et nationaux, etc.). Selon cette logique, les axes de recherche Marketing et Comptabilité-Contrôle sont légitimes.

Par ailleurs, ce sont des Axes de Recherche qui contribuent de manière considérable à la formation des doctorants et à l'école doctorale sciences de gestion de Toulouse. Leur importance est déterminante dans le développement des formations de niveau L et M à l'IAE de Toulouse. Enfin, les derniers recrutements de maître de conférences en Comptabilité-Contrôle et la réorganisation interne de l'équipe de recherche en marketing visent à mettre en place de nouvelles bases pour se placer dans un dispositif d'émulation à la publication de bon niveau. S'agissant de disciplines piliers de l'enseignement et de la recherche en gestion, le CRM soutiendra ces deux Axes de Recherche auprès de l'IAE de Toulouse pour le recrutement de professeurs de rayonnement international et de jeunes chercheurs à forts potentiels. Le CRM sollicitera des moyens en ce sens auprès de l'IAE et de l'Université Toulouse 1 Capitole.

3<sup>ème</sup> Recommandation de l'AERES : « Affiner le projet de l'unité. Mettre l'accent sur des thèmes porteurs, sur lesquels l'unité a des compétences distinctives et focaliser les recrutements et les recherches sur ces thèmes »

Réponse du CRM : Notre présentation écrite du projet a eu cet objectif, mais elle reste perfectible. Notre présentation orale nous a permis de mettre en exergue ces éléments, notamment les domaines de recherche d'excellence où nous sommes en pointe à l'échelle européenne (finance-microstructure de marché, comportement organisationnel (GRH)). Cette présentation est en accès libre dans son intégralité sur notre site internet, rubrique,



Présentation du CRM – Projet du CRM (<http://crm.univ-tlse1.fr>). Les recrutements demandés par le CRM vont précisément dans ce sens : renforcer les domaines de recherche d'excellence de manière à prendre le leadership européen sur ces grands domaines. Les recrutements devront également renforcer des axes de recherche majeurs qui nécessitent d'être soutenus. Enfin, l'IAE et le comité de sélection en sciences de gestion font des arbitrages qui tiennent compte du développement des formations.

4<sup>ème</sup> Recommandation de l'AERES : « ... Étude d'un rapprochement avec la gestion présente dans les autres institutions d'enseignement supérieur de Toulouse, en particulier les membres du LGC ... »

Réponse du CRM : notre unité de recherche, ouverte officiellement en avril 2009, résulte du regroupement de 2 unités de recherche (LIRHE, FRE CNRS – et le CRG, EA) et d'une équipe de chercheurs en Finance issus du GREMAQ (UMR CNRS). Toute restructuration d'une organisation implique un travail en profondeur sur son identité, sa stratégie, son fonctionnement, et la recherche de performance. Cet enjeu est prioritaire pour le CRM avant d'envisager un élargissement des frontières de cette unité de recherche. Par ailleurs, un partenariat entre l'IAE de l'Université Toulouse 1 Capitole et deux autres institutions du pôle toulousain est en place depuis plusieurs années au sein de l'école doctorale des sciences de gestion. Ce partenariat concerne l'École Supérieure de Commerce de Toulouse et l'Université Toulouse 3. Les échanges entre institutions et chercheurs sont nombreux dans ce cadre ; ce qui facilitera toute discussion de partenariats avec le CRM. Des coopérations sont également engagées dans le cadre d'activités de recherche : organisation de congrès et de colloques, travaux de publications, réalisation de contrats de recherche, etc. Enfin l'accueil de chercheurs d'autres unités de recherche du pôle toulousain deviendra possible dès lors que le processus d'évaluation interne des chercheurs sera mis en place au CRM (courant 2012).

Cette ouverture se fera en fonction de la contribution des chercheurs à l'ambition internationale du CRM. Toutes les synergies positives seront recherchées. Le comité de visite de l'AERES a apprécié cette ambition au regard des réalisations passées du CRM, de ses objectifs, de son organisation, des ressources que l'Unité de Recherche mobilise et des moyens que mettent à sa disposition l'IAE et l'Université Toulouse 1 Capitole.