



HAL
open science

GREMA - Groupe de recherche en management à audencia

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. GREMA - Groupe de recherche en management à audencia. 2011, Audencia Nantes - École de management. hceres-02034326

HAL Id: hceres-02034326

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02034326v1>

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 :

GREMA – Groupe de Recherche en Management à
Audencia

sous tutelle des
établissements et organismes :

Audencia

Janvier 2011



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

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur l'unité :

GREMA – Groupe de Recherche en Management à
Audencia

sous tutelle des
établissements et organismes :

Audencia

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des unités
de recherche

Le Directeur

Pierre Glorieux

Janvier 2011



Unité

Nom de l'unité : GREMA - Groupe de Recherche En Management à Audencia

Label demandé : EA

N° si renouvellement :

Nom du directeur : M. Grant MICHELSON, Directeur du GREMA et Directeur de la Recherche à Audencia

Membres du comité d'experts

Président :

M. Gilles LAURENT, HEC Paris

Experts :

M. Franck AGGERI, Ecole des Mines de Paris

M. Patrice FONTAINE, Université Pierre-Mendès France

M. Hervé LAROCHE, ESCP Europe

M. Philippe MONIN, EM Lyon

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 :

Mme Ariane BERTHOIN-ANTAL



Rapport

1 • Introduction

- Date et déroulement de la visite :

La visite s'est déroulée le 18 janvier 2011. Après l'accueil du comité d'experts à partir de 9h15, la visite a débuté à 9h30 par une réunion à huis clos des experts.

De 10h à 11h15 il y a eu une présentation de la politique de recherche au sein de la politique générale d'Audencia par le directeur Général puis une présentation du GREMA par le directeur de la recherche. Le système de management du corps professoral a également été exposé par le Directeur académique d'Audencia.

Entre 11h30-12h30 il y a eu une présentation des deux Instituts (composantes de l'unité) par leurs responsables, en présence du directeur et de la directrice adjointe de la recherche.

A l'issue du déjeuner qui s'est déroulé en présence du directeur général de l'École, les équipes de recherche et les chaires ont fait l'objet d'une discussion approfondie jusqu'à 16 h. La visite s'est terminée par une rencontre avec les doctorants et la réunion du comité d'experts à huis clos pour la préparation du rapport de la visite.

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

Le GREMA est le groupe de recherche de l'école Audencia. Il regroupe l'ensemble des enseignants-chercheurs d'Audencia (à l'exception des professeurs de langues et de sport).

- Equipe de Direction :

M. Grant MICHELSON, Directeur de la Recherche, Directeur du GREMA.

Mme Carine GIRARD, Directrice Adjointe de la Recherche.

Deux directeurs d'instituts : Mme Claire CHAMPENOIS (IPE) et M. André SOBCZAK (IRGE).

Sept responsables de centres de recherche ou de chaires :

- Mme Blandine LABBE (IN SITU/Chaire Système U),
- M. Mohamed MERDJI (LESMA),
- M. Jean-Michel MOUTOT (CRM/ Chaire ERDF),
- M. Corentin CURCHOD (COSS),
- M. Joe MIEMCZYK (MASC),
- M. Emilios GALARIOTIS (CFRM),
- M. Christophe VILLA (Chaire Banque Populaire).



- Effectifs 2012 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)		59
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)		
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs y compris chercheurs post-doctorants (cf. Formulaire 2.2, 2.4 et 2.7 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 2.8 du dossier de l'unité)		
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées		13

2 • Appréciation sur l'unité

- Avis global sur l'unité :

Le GREMA est une des six ou huit meilleures écoles de commerce, en termes de recherche.

Le comité d'experts remarque :

- De gros progrès en quatre ans, en termes de publications.
- Une ambition claire en termes de recherche, soutenue par des recrutements nombreux de jeunes collègues et des moyens importants.
- Une forte orientation étrangère (collègues, publications, doctorants).

Le comité d'experts incite fortement l'unité à poursuivre ses efforts, de façon à réaliser pleinement son potentiel, en augmentant encore le volume de publications, notamment au niveau 1 ou 2 du classement CNRS. Les experts pensent que de tels efforts seront couronnés de succès.

- Points forts et opportunités :

- Un vrai soutien à la recherche : décharges horaires, primes, etc. Un effort important sur tous les plans.
- Des règles très claires d'évaluation de la recherche, d'attribution des soutiens à la recherche (primes, décharges de cours).
- Des moyens importants.
- Un potentiel important lié à la jeunesse de beaucoup des membres de l'équipe.
- Un dynamisme, un encouragement à l'autonomie des chercheurs, aux collaborations transversales, une volonté de saisir de multiples opportunités.
- Des recrutements prévus, qui pourraient inclure des profils seniors.
- Un fort ancrage local, avec le soutien d'entreprises et de collectivités territoriales.



- **Points à améliorer et risques :**

- Une organisation matricielle complexe (deux « engagements institutionnels », trois « domaines d'expertise académique » et sept centres de recherche ou chaires), favorisant la multiplication des initiatives et l'autonomie des collègues, mais qui peut être difficile à gérer.
- De même, la co-existence d'une direction de la recherche, d'un conseil scientifique et d'un directoire de la recherche.
- La multiplication des axes de recherche (« engagements institutionnels », « domaines d'expertise académique » et centres de recherche ou chaires) aboutit à identifier 9 responsables en plus du directeur de la recherche et de la directrice adjointe. Cela n'a-t-il pas pour conséquence d'allouer trop de temps à l'administration et à l'animation d'équipes, aux dépens du temps consacré à la recherche proprement dite ?
- La multiplication des axes et des thèmes de recherche risque de disperser les efforts de certains professeurs. Le succès repose sur le maintien des soutiens et des actions mis en œuvre, qui nécessitent des moyens importants.
- Il faudra gérer, dans la décennie à venir, l'arrivée à maturité d'un corps professoral actuellement très jeune.
- Quid des relations avec l'Ecole doctorale de l'Université de Nantes, qui semblent limitées ? Quid du rôle d'Audencia dans le PRES ? des liens avec le consortium NAMTech ? des liens avec le LEMNA de l'Université de Nantes ?

- **Recommandations :**

- Réaliser le potentiel de l'équipe de chercheurs.
- S'assurer que les nombreux axes et projets de recherche visent tous à des publications de bon niveau. De même, que les financements obtenus par les chaires, et plus généralement les financements locaux, aboutissent à des publications de bon niveau.
- Augmenter le nombre de doctorants, et penser aussi à des post-docs.
- Poursuivre le programme d'augmentation du nombre d'HDR (9 sont prévues).
- Poursuivre la politique de professeurs invités étrangers à Nantes, dans le but de développer des collaborations. On peut de même souhaiter que les visites de professeurs de Nantes dans des universités étrangères se fassent dans des universités actives en recherche.

- **Données de production :**

Le comité d'experts tient à souligner que le GREMA a inclus dans sa liste la totalité de ses enseignants-chercheurs (à l'exception des professeurs de langue et de sport). Cela correspond au souci d'encourager tous les membres du corps professoral à être actifs en recherche et à publier.

Le pourcentage de producteurs doit être évalué en tenant compte de cela, et ne doit pas être comparé à celui observé dans des laboratoires qui n'incluent dans la liste que les personnels producteurs.

Sur les 28 producteurs, 19 ont publié au moins un article au niveau 1 ou 2 du CNRS.

A1 : Nombre de producteurs parmi les chercheurs et enseignants chercheurs référencés en N1 et N2 dans la colonne projet	28
A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet	-
A3 : Taux de producteurs de l'unité $[A1/(N1+N2)]$	47%
A4 : Nombre d'HDR soutenues (cf. Formulaire 2.10 du dossier de l'unité)	3
A5 : Nombre de thèses soutenues (cf. Formulaire 2.9 du dossier de l'unité)	11



3 • Appréciations détaillées :

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

- Des efforts significatifs, des progrès nets ont été relevés par le comité d'experts.
- Il a noté également une croissance des publications au cours des dernières années : 175 publications en 2009/2010, dont 38 classées CNRS, dont 10 au niveau 1 ou 2 à comparer à 124 publications en 2006/2007, dont 7 classées CNRS, dont 1 au niveau 1 ou 2.
- Le vivier se développe, la dynamique est positive.
- L'équipe est très jeune, avec semble-t-il un fort potentiel.
- Le recrutement est international.
- On note une orientation forte vers les publications internationales.
- Le laboratoire a un bon niveau national.

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

- Le comité d'experts remarque une très bonne insertion locale et régionale, de bonnes relations avec les entreprises, des partenaires au niveau national.
- Il n'existe pas encore assez d'accords au niveau international, qui restent plutôt en potentiel.
- Il est souhaitable d'accroître les échanges avec les collègues étrangers, à Nantes et les visites de collègues du GREMA dans de bons laboratoires étrangers.
- L'unité a organisé une série de conférences nationales et internationales.
- Elle va dans le bon sens, mais avec encore des problèmes structurels importants.

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

Le comité d'experts relève des efforts pour formaliser la structure, mais, comme il l'a indiqué plus haut, celle-ci est complexe, avec deux « engagements institutionnels » (entrepreneuriat et responsabilité globale dans l'entreprise), trois domaines d'expertise académique (audit, risque et performance financière, comportements de consommation et innovations marketing, organisation et gestion de la chaîne de valeur), et sept centres de recherche ou chaires. Chacune de ces composantes ayant un animateur, on se retrouve avec 9 responsables en plus du directeur et de la directrice adjointe.

La structure va-t-elle se simplifier ?

Chaque enseignant-chercheur doit se rattacher à l'un des trois domaines d'expertise académique, mais peut également participer à des projets liés aux engagements institutionnels, aux chaires ou aux centres de recherche.

Ceci permet des initiatives foisonnantes, correspondant à la grande diversité des centres d'intérêt des enseignants-chercheurs, dont beaucoup sont jeunes.

L'évaluation des publications se fait par un système de points, qui a l'avantage d'être clairement formalisé, avec beaucoup de détails. Il tient compte des publications de recherche mais aussi d'activités annexes.

- Appréciation sur le projet :

Le projet est un peu en retrait du reste du dossier.

Il prévoit de poursuivre les multiples orientations actuelles, sans clarifier les complexités mentionnées ci-dessus.

Il ne fait pas de choix parmi les nombreux axes (« engagements institutionnels », domaines d'expertise académique, centres de recherche et chaires), pas de choix de thèmes centraux.



La vision est « bottom-up », dépendant largement de l'action et du succès des animateurs des différents axes, des publications qui seront réalisées dans chaque axe, des performances de chaque chercheur. Le succès reposera donc sur le caractère judicieux des nombreux recrutements.

Il n'y a pas assez de précisions sur les moyens futurs, qui seront nécessaires pour maintenir cette importante action.

4 • Analyse équipe par équipe et/ou par projet

Vu leur nombre, il est apparu difficile de rédiger un avis détaillé sur chacun des deux « engagements institutionnels », des trois domaines d'expertise académique et des sept centres de recherche ou chaires.

Chaque enseignant-chercheur peut, s'il le souhaite, participer à des projets relevant de plusieurs axes. Pour cette raison, le comité d'experts n'a pas reçu de liste des collègues rattachés à chaque axe.

Comme il est indiqué plus haut, la politique est d'offrir un soutien large à la recherche, sans choisir entre ces axes.

Les différents responsables, dans leurs présentations et en répondant aux questions des experts, ont mis en évidence plusieurs points intéressants :

- un souci d'internationalisation (participation à des conférences, recherche de publications internationales) ;
- un souci d'identifier des thèmes de recherche originaux, propres à séduire les comités de lecture de ces publications internationales ;
- la recherche de collaborations transversales à l'intérieur du GREMA et en dehors ;
- le souci d'encadrer davantage de doctorants.

Les axes sont à des stades différents. Certains sont très récents, avec un animateur et une thématique bien identifiés. D'autres proviennent d'une recombinaison d'équipes et d'actions antérieures, et sont parfois apparus au comité d'experts comme des regroupements quelque peu artificiels. Les effectifs diffèrent, d'actions presque individuelles à des groupes de plusieurs collègues. Certains axes sont clairement définis, alors que d'autres sont plus incertains.

Dans une vision de soutien large à une recherche foisonnante, fondée sur la prise d'initiative des collègues dont beaucoup sont jeunes, le développement de chaque axe dépendra du succès de ses publications.



Intitulé UR / équipe	C1	C2	C3	C4	Note globale
GREMA (Groupe de Recherche En Management à Audencia)	A	A	A	B	A

C1 - Qualité scientifique et production

C2 - Rayonnement et attractivité, intégration dans l'environnement

C3 - Gouvernance et vie du laboratoire

C4 - Stratégie et projet scientifique

Statistiques de notes globales par domaines scientifiques

(État au 06/05/2011)

Sciences Humaines et Sociales

Note globale	SHS1	SHS2	SHS3	SHS4	SHS5	SHS6	Total
A+	2	8	2	11	5	6	34
A	12	33	12	13	32	18	120
B	11	37	6	22	19	5	100
C	8	4	2	6	1		21
Non noté	1						1
Total	34	82	22	52	57	29	276
A+	5,9%	9,8%	9,1%	21,2%	8,8%	20,7%	12,3%
A	35,3%	40,2%	54,5%	25,0%	56,1%	62,1%	43,5%
B	32,4%	45,1%	27,3%	42,3%	33,3%	17,2%	36,2%
C	23,5%	4,9%	9,1%	11,5%	1,8%		7,6%
Non noté	2,9%						0,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Intitulés des domaines scientifiques

Sciences Humaines et Sociales

SHS1 - Marchés et organisations

SHS2 - Normes, institutions et comportements sociaux

SHS3 - Espace, environnement et sociétés

SHS4 - Esprit humain, langage, éducation

SHS5 - Langues, textes, arts et cultures

SHS6 - Mondes anciens et contemporains

AERES

A l'attention de Monsieur Pierre GLORIEUX
Directeur de la section des unités de recherche
20 rue Vivienne
75002 Paris

Nantes, le 22 avril 2011

Monsieur le Directeur,

J'ai bien reçu le rapport du comité d'experts de l'AERES concernant notre unité de recherche, le GREMA. Les éléments d'analyse qu'il porte à notre connaissance permettent de prendre du recul sur notre stratégie et nos pratiques. De la même façon, l'élaboration du rapport d'auto-évaluation et la visite qui a suivi auront été constructifs à tout point de vue. Je tiens donc à remercier les experts de l'AERES pour leur contribution.

Les remarques du comité d'experts sont claires et positives, encourageant le GREMA à poursuivre sa progression en s'appuyant sur des réalisations déjà importantes. Notre investissement dans la recherche en termes de ressources, soutien et procédures a été reconnu. En particulier, la vie du laboratoire a été louée pour son « *dynamisme, un encouragement à l'autonomie des chercheurs, aux collaborations transversales, une volonté de saisir de multiples opportunités* ». Par ailleurs, l'ampleur des mesures mises en place pour accroître nos résultats à différents niveaux a été constatée par l'équipe de l'AERES.

Certains points du rapport réclament quelques commentaires ou informations complémentaires.

Nous croyons fermement qu'il est important d'encourager le plus grand nombre d'enseignants-chercheurs à « *être actifs en recherche et à publier* ». C'est pourquoi, à l'exception des chercheurs des disciplines « sport » et « langues », tous les chercheurs font partie du GREMA. La recherche doit en effet être une responsabilité largement acceptée et assumée par les membres du GREMA, qui ont tous un rôle à jouer dans son développement. Neuf personnes ont une responsabilité managériale (et non 12) en plus du Directeur et de la Directrice adjointe de la Recherche. Cette structuration a suscité des interrogations de l'AERES.

Manager la recherche consiste à l'orienter, la dynamiser mais aussi à s'assurer d'une certaine liberté propre au développement de nouvelles connaissances. Quiconque ayant un jour été en charge de la recherche au sein d'une institution a été confronté à ce dilemme : quelle organisation est nécessaire pour atteindre ces objectifs et comment s'assurer qu'elle reste cohérente dans un contexte fluctuant ? Le GREMA a souhaité encourager la transversalité au travers de ses instituts et ses centres, là où une

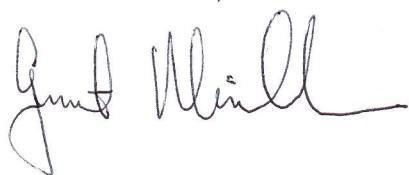
véritable recherche inter-disciplinaire et innovante était possible. La structure matricielle avec deux engagements institutionnels (responsabilité globale et entrepreneuriat) et trois domaines d'expertise académique (marketing ; organisations/supply chain ; finance/comptabilité) facilite les initiatives, les interactions, les collaborations et l'émergence de recherches utiles pour nos différentes parties prenantes : la communauté académique, les entreprises, les étudiants, et la société en général, et ce en accord avec la stratégie de l'Ecole. Nous croyons qu'une telle structuration nous permet de trouver des réponses aux « questions qui comptent » et qu'elle engendre en ce sens des opportunités d'interactions.

Ceci étant précisé, nous reconnaissons l'importance de bien nous assurer que la structure de notre laboratoire pourra permettre de soutenir les ambitions élevées du GREMA. Vos remarques ont confirmé ce point. Ainsi, tout en conservant notre démarche « *bottom up* » porteuse de dynamisme, il nous faudra procéder à une simplification et à une rationalisation de nos axes de recherche et de notre management. Par ailleurs, une réflexion est déjà en cours pour que le conseil scientifique soit composé majoritairement d'experts externes, parmi lesquels notamment des membres du PRES L'UNAM.

Notre institution demeure profondément attachée à la nécessité d'apporter tout le soutien nécessaire aux activités du GREMA, le budget consacré à la recherche augmentera d'ailleurs encore ces prochaines années. Les projets futurs du GREMA s'inscrivent ainsi dans la stratégie d'Audencia : le développement des réseaux nationaux et internationaux existants, une augmentation d'au moins 40% des séjours de recherche dans des institutions étrangères actives en recherche, le recrutement de professeurs (40 lors des 5 prochaines années), dont une majorité de professeurs internationaux expérimentés, le mentorat, etc., pour produire plus et mieux (au moins 60% de publications internationales) et avoir une formation doctorale de haut niveau. C'est dans ce cadre que prend forme notre projet qui consiste à persévérer dans notre recherche de solutions innovantes aux questions de management et aux problèmes de société. Les débats en cours dans les cercles académiques en sciences de gestion, en France et à l'étranger, sont bien connus et coïncident avec cette nécessité de traiter les questions de préoccupation majeure. Je suis fermement convaincu que faire de la recherche de façon innovante et responsable, à travers nos deux engagements institutionnels, permet au GREMA de faire émerger des idées neuves et a pour effet d'apporter des réponses nouvelles aux problèmes traditionnels. Nous invitons tous les membres du GREMA à adhérer à cette vision.

Vous remerciant à nouveau ainsi que toute votre équipe pour votre écoute et vos recommandations qui participeront sans nul doute à la consolidation et au déploiement de notre potentiel de recherche, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Bien cordialement,



Grant MICHELSON
Directeur du Laboratoire GREMA