



**HAL**  
open science

## LEG - Laboratoire d'économie et de gestion

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. LEG - Laboratoire d'économie et de gestion. 2011, Université de Bourgogne, Centre national de la recherche scientifique - CNRS. hceres-02035209

**HAL Id: hceres-02035209**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02035209>**

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 :

Laboratoire d'Economie et de Gestion - UMR 5118  
sous tutelle des  
établissements et organismes :

Université de Bourgogne

CNRS

Décembre 2010



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

Section des Unités de recherche

## Rapport de l'AERES sur l'unité :

Laboratoire d'Economie et de Gestion - UMR 5118  
sous tutelle des  
établissements et organismes :

Université de Bourgogne

CNRS

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des unités  
de recherche

Le Directeur

**Pierre Glorieux**

Décembre 2010



# Unité

Nom de l'unité : Laboratoire d'Economie et de Gestion

Label demandé : UMR

N° si renouvellement : 5118

Nom du directeur : Mme Catherine BAUMONT

## Membres du comité d'experts

### Président :

M<sup>me</sup> Edith GINGLINGER, Université Paris-Dauphine

### Experts :

M. Christophe MIDLER, PREG, CNRS, Ecole Polytechnique,

M. Eric VERNETTE, Université Toulouse 1 Capitole,

M. Philippe GAGNEPAIN, Université Paris 1,

M. Stéphane RIOU, Université de Saint-Etienne,

M<sup>me</sup> Miren LAFOURCADE, Université Paris-Sud 11, (représentant du CNU)

M<sup>me</sup> Ai-Thu DANG, Université Paris 1, CoCNRS

## 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<sup>me</sup> Sophie BEJEAN, Présidente de l'université de Bourgogne

M<sup>me</sup> Monique DUMAS, Vice-présidente déléguée à la recherche, Université de Bourgogne

M. Cuong Le VAN, Directeur Scientifique Adjoint, section 37, CNRS



# Rapport

## 1 • Introduction

- Date et déroulement de la visite : 8 décembre 2010

La visite du Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG) s'est déroulée le 8 décembre 2010, de 9h30 à 18h. Après une présentation générale du bilan de l'unité sur les quatre dernières années, les responsables des quatre équipes composant l'unité ont détaillé leur activité. Le projet de l'unité a ensuite été présenté. La visite s'est poursuivie par une rencontre avec les tutelles (présidence et vice présidente de l'université, ainsi que le directeur scientifique adjoint du CNRS), avec le personnel administratif de l'unité, avec des représentants des chercheurs des différentes équipes, avec des doctorants, puis avec la directrice du LEG et son futur successeur.

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

Le Laboratoire d'Economie et de Gestion a été successivement Equipe Associée au CNRS de 1982 à 1994, puis Unité Mixte de Recherche du CNRS, sous le nom de Latec jusqu'en 2003, et sous la dénomination de Laboratoire d'Economie et de Gestion à partir de 2003 pour refléter l'importance des sciences de gestion dans l'unité. Depuis cette date, le LEG regroupe au sein de l'université de Bourgogne la quasi-totalité des chercheurs et enseignants-chercheurs dans les disciplines de l'économie et de la gestion. Enfin, depuis octobre 2010, le LEG accueille également les enseignants-chercheurs en sciences de gestion de l'université de Franche Comté. Le LEG soutient un important programme de formation en économie et gestion de l'université de Bourgogne, avec 17 spécialités de Master.

- Equipe de Direction :

Mme M. Catherine BAUMONT est directrice de l'équipe et présente le dossier. Samuel Mercier reprendra la direction à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

- 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)	46	52
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	1	1
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)	8	11
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	1,5	1,5
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	1	
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.8 du dossier de l'unité)	62	
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	26	25



## 2 • Appréciation sur l'unité

- Avis global sur l'unité:

Le LEG arrive probablement à un tournant de son histoire. C'est un laboratoire qui a des atouts (un bon taux de producteurs, des niches dans lesquelles sa production est visible, la capacité à passer des contrats, une très bonne notoriété nationale pour certaines équipes), mais qui présente également des fragilités : une faible présence internationale, des thèmes de recherche insuffisamment renouvelés, peu de synergie entre équipes et membres du laboratoire, un manque de moyens alloués à l'équipe administrative, dont le nombre s'avère très insuffisant, un encadrement des doctorants hétérogène selon les équipes. Plusieurs départs de collègues ont eu lieu récemment, aussi bien en économie qu'en gestion, ce qui représente autant de signaux d'alerte à prendre en compte.

- Points forts et opportunités :

- Capacité à proposer une articulation d'objets théoriques avec des demandes sociales.
- Bonne insertion locale du laboratoire, politique active de contrats, en particulier avec les collectivités territoriales.
- Valorisation des travaux réalisés par les membres du laboratoire.
- Création de courants de recherche originaux en gestion, très reconnus au niveau national et faisant référence dans leur champ ; responsables d'équipes en gestion véritables *leaders* d'équipe (ainsi, l'équipe Fargo qui a su élargir ses thèmes initiaux pour associer des enseignants-chercheurs en dehors de son champ initial, la finance, tout en préservant la cohérence de la démarche de recherche collective).
- Bonne insertion des doctorants sur le marché académique (en particulier en gestion).
- Fiabilité de la présentation du bilan scientifique de la période passée.
- Projets de coopération et d'alliances avec d'autres unités, discutés dans le laboratoire et avec les tutelles.

- Points à améliorer et risques :

- Encadrement administratif trop limité : 1,5 personne pour 52 enseignants-chercheurs et 58 doctorants ; dispositif très fragile, qui repose sur le dévouement d'une personne.
- Recherche cloisonnée, peu d'interactions entre équipes du laboratoire, peu de synergies.
- Peu de collaboration entre doctorants et enseignants-chercheurs dans certaines équipes ; beaucoup de doctorants, pas tous financés ; séminaires internes dans certaines équipes seulement.
- Relations internationales limitées.
- Recherche publiée dans des revues internationales de bon niveau trop réduite.
- Projet peu innovant, qui se situe dans la lignée du bilan.
- Attractivité faible : départ de plusieurs enseignants-chercheurs, qu'il a été difficile de remplacer à un bon niveau.
- Sous-encadrement important, en particulier en gestion ; en résultent de nombreuses heures supplémentaires et des responsabilités de formation qui réduisent le temps de recherche.
- Fragilité de certaines équipes liée au départ effectif ou potentiel de leurs responsables (Equipe Economie de la Santé : présidence ; équipe Fargo : retraite envisageable).
- Présentation du projet scientifique telle qu'elle ressort du rapport pour le moins limitée : projet qui reproduit pour l'essentiel l'existant et peine à mettre en évidence les thèmes précis sur lesquels l'unité a des compétences qui la distingueraient.



- **Recommandations :**
  - Assurer des recrutements externes de qualité sur les postes vacants ; faire précéder ces recrutements d'une réflexion collective, dans le laboratoire et avec les tutelles, sur les nombreux départs qui ont eu lieu ces dernières années, dont seule la bonne compréhension des motifs, qui ne sont pas exclusivement financiers, pourra permettre de stabiliser les prochains recrutements.
  - Associer cette réflexion à celle en cours sur les projets d'alliances et de regroupements, qui peuvent représenter un levier intéressant pour l'avenir de l'unité.
  - Impulser une dynamique d'internationalisation du laboratoire : favoriser la participation à des conférences internationales, la rédaction en anglais, les séminaires internes en anglais, la soumission à des revues internationales de bon niveau.
  - Fournir une argumentation qui permettrait d'affecter une personne supplémentaire au laboratoire pour améliorer l'encadrement administratif.
  - Veiller à renforcer les équipes Cermab et Fargo, en vue d'assurer la pérennité de la recherche en Sciences de gestion à l'université de Bourgogne.
  - Affiner le projet du laboratoire, en faisant émerger des jeunes équipes sur des thèmes porteurs dans le laboratoire, confiées à la responsabilité de jeunes collègues, en leur affectant des moyens de manière à dynamiser et à internationaliser la recherche.
  - Veiller au temps consacré à la recherche par les enseignants-chercheurs en organisant leur service de manière à limiter le nombre d'heures supplémentaires.
- 
- **Données de production :**

A1 : Nombre de producteurs parmi les chercheurs et enseignants chercheurs référencés en N1 et N2 dans la colonne projet	34
A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet	3
A3 : Taux de producteurs de l'unité [A1/(N1+N2)]	64%
A4 : Nombre d'HDR soutenues (cf. Formulaire 2.10 du dossier de l'unité)	9
A5 : Nombre de thèses soutenues (cf. Formulaire 2.9 du dossier de l'unité)	39

### 3 • Appréciations détaillées :

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

Le laboratoire est formé de quatre équipes, dont deux composées majoritairement d'économistes et deux de gestionnaires. Les thèmes de recherche du LEG comportent l'analyse input-output, l'économie spatiale, les systèmes de santé, le comportement du consommateur et la distribution, ainsi que la gouvernance des organisations. Si la production du laboratoire est quantitativement satisfaisante (370 publications au total, dont 180 articles dans des revues à comité de lecture) et assez bien répartie entre les membres, le niveau d'ensemble est relativement modeste. Les facteurs explicatifs de ce résultat diffèrent selon les équipes. Pour certaines, c'est le résultat de thèmes récurrents, qui ont du mal à être renouvelés, et pour d'autres, c'est lié à une focalisation sur le marché français, qui rend la publication internationale de premier plan plus difficile. L'analyse par équipe (voir point 4) permet d'approfondir ces raisons.



Le nombre de thèses encadrées est important et le placement des doctorants en gestion apparaît bon. La durée moyenne des thèses est de 5 ans et 3 mois. Dans deux des quatre équipes, les thèses sont quasiment toutes encadrées par un même directeur de recherches, ce qui représente une grande fragilité pour l'équipe.

De façon générale, le laboratoire apparaît bien inséré dans son tissu local, et les relations contractuelles en particulier avec les collectivités territoriales, très bonnes.

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

Le rayonnement de l'unité est hétérogène selon les équipes. Il est plus le fait d'individus que du laboratoire dans son ensemble. On ne relève pas de collaboration lourde avec des laboratoires étrangers. Les équipes marketing (Cermab) et gouvernance (Fargo) ont joué un rôle important dans la structuration de la recherche au niveau national dans leurs domaines. En particulier, les journées de recherche en marketing de Bourgogne ont une excellente visibilité. De même, l'équipe Fargo et son responsable sont présents dans de nombreux comités éditoriaux et numéros spéciaux de revues. A l'heure de l'internationalisation croissante de l'économie et de la gestion, il est toutefois nécessaire d'élargir l'audience des recherches de qualité qui sont menées. Par ailleurs, le départ de plusieurs enseignants-chercheurs est un fait préoccupant pour le laboratoire, qui nécessite une recherche en profondeur des causes qui ont motivé ces départs.

Le LEG démontre de bonnes capacités à obtenir des financements externes, même si on peut noter que plusieurs contrats ANR ont été obtenus en 2006, lors du lancement de ceux-ci, et qu'ils sont aujourd'hui arrivés à leur terme sans que d'autres contrats ANR aient pris la suite.

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

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 . Des débats sont en cours sur l'élargissement du laboratoire dans le cadre d'un rapprochement avec l'université de Franche Comté. Dès à présent, les enseignants-chercheurs en gestion de cette université rejoignent l'unité. Il est probablement important que ce débat dépasse les questions de structure et englobe celui des thématiques porteuses, des recherches distinctives pour les prochaines années. La directrice de l'unité a fait un travail important pour établir le bilan et le projet de l'unité, mais on ne perçoit pas de dynamique collective pour redéfinir les axes de recherche pertinents, ni pour encourager la prise de risques.

L'animation scientifique est variable selon les équipes. Si certaines organisent des séminaires hebdomadaires et encadrent très bien les doctorants, d'autres pratiquent des séminaires occasionnels ou seulement des séminaires de suivi des doctorants.

Les membres du laboratoire sont très impliqués dans la formation : plusieurs d'entre eux font état d'un service d'enseignement double, ce qui laisse peu de temps pour la recherche. L'unité joue son rôle dans la structuration de la recherche en économie et gestion dans la région.

- **Appréciation sur le projet :**

Le projet présenté est à bien des égards décevant. Il reprend exactement la même structuration des équipes et les mêmes thèmes que ceux du bilan. L'objectif avancé d'un accroissement des publications de bon niveau apparaît, dans ce cadre, comme trop peu motivant. La participation du laboratoire à un projet de Labex autour du thème « anthropisation et durabilité des territoires » semble plus innovant, mais les éléments fournis à la date de la visite ne permettent pas d'apprécier précisément le rôle du LEG dans ce dispositif.





## 4 • Analyse équipe par équipe et/ou par projet (partie à dupliquer si nécessaire pour chaque équipe)

### AMIE (Analyse et modélisation des interactions économiques)

Responsable : M. Louis de MESNARD

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

L'équipe AMIE représente approximativement 15% de l'effectif du laboratoire. Elle compte 4 maîtres de conférences, 1 chargé de recherche et 5 professeurs, dont deux sont émérites. Il doit être noté que la quasi-totalité d'entre eux sont producteurs.

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

Malgré un effectif que l'on qualifiera de réduit, par comparaison aux autres équipes du LEG, les thématiques sont éclatées en 4 axes dont le dénominateur commun est l'analyse théorique ou économétrique des interactions économiques. Certains de ces axes regroupent une importante diversité de sujets de recherches. On peut s'interroger sur l'opportunité de pérenniser un tel éclatement thématique, sachant qu'il se traduit par une dispersion des faibles ressources humaines en recherche de l'équipe.

Toutefois, rapportée à sa taille, la production de l'équipe sur le dernier contrat quadriennal est significative. On compte 2 publications de rang 1 et 15 publications de rang 2, pour l'essentiel dans des revues internationales spécialisées en économie spatiale. Parmi celles-ci, 7 ont été publiées par un professeur reconnu dans le domaine de l'analyse *input-output*.

Le reste des publications émane de quatre enseignants-chercheurs actifs dans le domaine de l'économétrie spatiale, des analyses de convergence et de l'économie urbaine. On notera que la production de cet axe est en grande partie le résultat d'une collaboration étroite avec un collègue qui ne fait pas partie de l'unité (10 articles publiés dans des revues répertoriées CNRS). De plus, l'un des quatre enseignants-chercheurs, recruté en 2008, a quitté l'équipe en 2009 pour prendre un poste dans une université nord-américaine, ce qui témoigne de la difficulté du laboratoire à retenir ses éléments les plus prometteurs. Cela pourrait s'avérer d'autant plus préjudiciable qu'il s'agit là de domaines de recherches ou de thématiques investis par d'autres laboratoires importants en France.

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

L'équipe AMIE semble éprouver une certaine difficulté à recruter des enseignants-chercheurs ou doctorants de haut niveau ou, lorsqu'elle y parvient, à les retenir. La surcharge d'enseignement incombant aux jeunes maîtres de conférences, contraints d'assurer un double service en raison du faible taux d'encadrement de la faculté, joue sans doute un rôle non négligeable dans cette fuite.

Plus généralement, l'équipe semble pâtir de l'absence d'un leader scientifique dont l'investissement fort en recherche aiderait l'équipe à améliorer la qualité de ses supports de publication.

Les membres de l'équipe sont particulièrement actifs en matière d'activités contractuelles et de valorisation de la recherche. On dénombre notamment une ANR du programme jeunes chercheurs, plusieurs contrats pour la région Bourgogne, ainsi que des expertises réalisées pour le compte de certains ministères.

Des opérations importantes d'expertise dans le domaine viti-vinicole sont aussi à souligner. L'équipe semble donc très bien insérée dans l'environnement économique et social de la région Bourgogne. Il convient aussi de souligner que certains membres de l'équipe entretiennent des collaborations étroites avec des universités étrangères (Arizona, Madrid), ayant donné lieu à des travaux de recherche commun.



- **Appréciation sur le projet :**

Le projet proposé s'inscrit pour l'essentiel dans la continuité des travaux réalisés lors du dernier quadriennal. Or, il aurait pu être l'occasion d'opérer un recentrage sur des questions innovantes, notamment en liaison avec les recherches menées par les deux enseignants-chercheurs récemment recrutés (concurrence imparfaite et équilibre général, territorialisation des politiques de santé).

- **Conclusion :**

- **Avis global sur l'équipe :**

Cette équipe a une production satisfaisante sur des thèmes de niche (en particulier en analyse input-output), mais présente en bilan des recherches très individuelles et très éclatées. Le projet reprenant les thèmes explorés dans le bilan, le renouvellement des thèmes de recherche est faible.

- **Points forts et opportunités :**

- Bonne insertion dans l'environnement régional.
- Production de qualité en matière d'analyse *input-output* et d'économie spatiale.

- **Points à améliorer et risques :**

- Eclatement thématique des recherches, qui demeurent essentiellement individuelles, sans dynamique d'équipe.
- Difficulté à recruter et à retenir des enseignants-chercheurs.
- Supports de publication de qualité inégale.

- **Recommandations :**

- Recentrer sur des questions innovantes.
- Mettre en place des séminaires et veiller à animer la vie d'équipe pour favoriser des recherches et un encadrement des doctorants plus collectifs.
- Améliorer l'audience des publications.

## **CERMAB (Centre de recherches en Marketing de Bourgogne)**

Responsable : M. Marc FILSER

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

L'équipe est composée de 14 enseignants-chercheurs : 3 professeurs, 11 maîtres de conférences (dont 1 habilité à diriger des recherches) ; 15 doctorants.

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

Les travaux de recherche abordent les domaines du comportement du consommateur, des canaux de distribution et du marketing culturel. En matière de comportement du consommateur, les travaux sont orientés depuis de nombreuses années vers le domaine du marketing expérientiel, spécificité reconnue aujourd'hui au laboratoire au niveau national. Le thème de la distribution, autrefois point fort de l'équipe, est nettement moins travaillé aujourd'hui. En revanche, dans le domaine du marketing culturel, les recherches de l'équipe ont acquis une bonne reconnaissance nationale, avec un début d'ouverture sur l'international.

Les membres du Cermab ont publié 53 articles dans des revues à comité de lecture recensées par le CNRS, dont 13% dans des revues de rang 1 et 2 et 87% dans des revues de rang 3 et 4. Les revues francophones représentent 83% des publications et les revues anglo-saxonnes 17%. Cet effort d'internationalisation, même s'il reste encore modeste, mérite d'être souligné.



57% des membres de l'équipe sont producteurs. Si l'on inclut les autres types de publications, le ratio Nombre de publications/enseignant-chercheur est de 3,8 (soit 1 publication/an/chercheur).

8 thèses et une habilitation à diriger des recherches ont été soutenues pendant la période. Le nombre de doctorants est important, dans un contexte national baissier. Le nombre de thèses soutenues dans la période est important (2 thèses par an). On est surpris, en revanche, du faible nombre de publications et communications des doctorants (figurant dans le rapport) actuellement présents dans l'équipe.

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

On peut retenir les 15 éditions successives des Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, qui attirent chaque année de 100 à 150 participants. Ce séminaire s'est progressivement internationalisé. Chaque édition donne lieu à une cinquantaine de communications publiées dans des Actes disponibles en ligne. Ces journées ont une très grande visibilité dans la communauté francophone en marketing et représentent une grande réussite pour l'équipe.

L'équipe participe à un important contrat ANR depuis 2006 (réseau NACRE).

Le directeur de l'équipe est co-rédacteur en chef d'une revue CNRS (*Décisions Marketing*, rang 3) et a été rédacteur en chef invité dans une revue CNRS (*Recherche et Application en Marketing*, rang 2) ; plusieurs membres de l'équipe participent à des comités de lecture de revues.

Des séminaires mensuels sont consacrés au suivi de l'avancement des travaux des chercheurs. Le comité ne dispose pas d'autres informations.

Les relations internationales (séminaires, invitations, participation à des réseaux de recherche) sont très limitées.

- **Appréciation sur le projet :**

La vision de l'équipe face à l'avenir n'est guère teintée d'optimisme. Une certaine démobilisation, proche du découragement, face à la perception d'un manque global de moyens et face à l'intense concurrence des écoles de management (recrutement des docteurs), est palpable. L'arrêt annoncé des journées de recherche en marketing à sa 15<sup>e</sup> édition (novembre 2010) confirme cette impression. La pyramide des âges des professeurs pose à moyen terme la question du renouvellement de professeurs seniors ; le « risque » à court terme de départ de maîtres de conférences (concours d'agrégation) est réel. Dans ces conditions, le projet scientifique s'inscrit dans le maintien du cap passé.

- **Conclusion :**

- **Avis global sur l'équipe :**

Cette équipe bénéficie d'une très bonne visibilité et d'une reconnaissance nationale, caractérisée par une insertion rapide des doctorants, de bonnes publications dans des revues françaises et l'organisation de journées de recherche faisant référence en France.

- **Points forts et opportunités :**

- Bonne présence dans les revues scientifiques française en marketing.
- Bon ratio de publications par chercheur, en termes quantitatifs.
- Attractivité des Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne.
- Un rôle de leadership national de l'équipe dans les domaines du marketing expérientiel, des canaux de distribution et du marketing culturel.
- Excellente insertion professionnelle des docteurs formés dans l'équipe.



▪ Points à améliorer et risques :

- 80% des publications sont réalisées dans des revues niveaux 3 et 4.
- Internationalisation insuffisante des recherches et de la formation des doctorants.
- Fin de bon nombre de contrats de recherche (ANR).
- Très grande concentration des directions de thèses.

▪ Recommandations :

- Accentuer l'effort de publication à l'international.
- Cibler plus nettement les publications dans des revues de rang 1 à 2.
- Fournir les arguments pour permettre le recrutement d'un jeune professeur (par le biais du concours d'agrégation ?).
- Dynamiser les publications des doctorants.

## EES (Equipe Economie de la Santé)

Responsable : Mme Sophie BEJEAN

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

L'Equipe d'Economie de la Santé (EES) est composée de 8 enseignants-chercheurs (environ 13% des effectifs du LEG) depuis le 1er septembre 2010 : 1 PR, 1 PR émérite, 1 MCF-HDR, 5 MCF dont une MCF arrivée récemment en septembre 2010. S'y ajoutent 5 doctorants, dont deux financés par un poste d'ATER et deux par un autre emploi.

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

Les travaux de recherche de cette équipe s'organisent autour de trois thématiques : la médecine libérale et l'organisation des soins, l'organisation et la régulation des systèmes de santé (thématique historique de l'EES) et enfin, de développement plus récent, la santé au travail et l'évaluation économique des actions de santé.

Les membres de l'équipe ont présenté leurs travaux à des colloques nationaux et internationaux. Ils ont publié sur la période considérée 24 articles dans des revues à comité de lecture référencées par l'AERES et/ou le CNRS (dont 3 en sociologie-démographie), 16 contributions à des ouvrages collectifs et ont assuré 8 directions d'ouvrage ou de numéros spéciaux de revues. Enfin, sur la période couverte par ce rapport, une habilitation à diriger des recherches et trois thèses ont été soutenues.

La pluridisciplinarité ou l'interdisciplinarité, point fort de l'équipe, constitue également dans le paysage actuel de la recherche son point faible. En effet, le CNRS valorise dans ses discours les recherches pluridisciplinaires, mais celles-ci ont du mal à déboucher en économie sur des publications dans des revues bien classées où l'approche disciplinaire est au contraire privilégiée et les articles publiés obéissent alors à des conventions en vigueur chez les économistes. Ceci explique sans doute pourquoi le nombre de contributions à des ouvrages collectifs est relativement élevé dans l'équipe car des recherches pluridisciplinaires sont plus facilement publiées dans ce type d'ouvrages.

Les points forts de l'équipe sont indéniablement, d'une part, la contractualisation de la recherche (notamment l'ANR santé environnement - santé travail, le 7<sup>e</sup> PCRDT commission Européenne, les contrats de recherche avec le conseil régional de Bourgogne), et les expertises et missions de recherche réalisées pour le compte de différents organismes (par exemple, le ministère de la Santé, la Haute Autorité de Santé, l'Institut national du cancer), d'autre part. Il est important de souligner que, dans le domaine des sciences humaines et sociales à l'université de Bourgogne, l'équipe d'économie de la santé est la seule équipe impliquée actuellement dans un contrat de recherche au niveau européen.



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

L'équipe a organisé les Journées des Economistes de la Santé Français (JESF) en 2006. Elle collabore avec d'autres chercheurs en économie de la santé en France et à l'étranger, essentiellement avec l'université de Béjaïa en Algérie, avec l'université de Sherbrooke au Québec, avec l'université de Montréal et avec l'université de Laval au Québec. Signalons sa participation à un projet initié par l'OCDE (projet « *Disability and Work : Challenges for Labour Market Inclusion of People with Mental Illness* ») et aux activités de l'*Eurofound* (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail). Le projet OCDE consiste en une mise en commun des connaissances et des approches de différentes disciplines dans le domaine de la santé au travail. La pluridisciplinarité ou l'interdisciplinarité est un point fort des travaux de cette équipe, qui dialogue aussi avec des chercheurs d'autres disciplines que l'économie, notamment avec ceux de l'équipe « Biostatistique, recherche clinique, mesures subjectives en santé » de l'université de Nantes et ceux de l'équipe INSERM (épidémiologie des risques professionnels).

- **Appréciation sur le projet :**

L'équipe envisage de développer pour le prochain contrat quadriennal un nouvel axe de recherche portant sur les restructurations hospitalières et l'équité dans l'accès aux soins, d'approfondir la notion de territorialisation des soins et de questionner les liens entre statut d'emploi et état de santé dans une perspective de comparaisons internationales. La « territorialisation de la santé » pourrait donner lieu à des collaborations avec les économistes de l'équipe AMIE (en particulier, ceux en économie spatiale, régionale et urbaine). Malgré sa petite taille, l'équipe a une certaine dynamique de recherche et sait se renouveler.

- **Conclusion :**

- **Avis global sur l'équipe :**

Cette équipe de petite taille, qui occupe une niche, connaît des réussites indéniables, notamment en matière contractuelle, mais sa production académique est à améliorer ; elle présente en outre des fragilités en raison de sa composition (un seul professeur, responsable de l'équipe, mais également président de l'université).

- **Points forts et opportunités :**

- Dynamique de contractualisation.
- Pluridisciplinarité.

- **Points à améliorer et risques :**

- Suivi des doctorants déséquilibré (la responsable de l'équipe encadre actuellement les 5 thèses en cours, alors qu'elle a des responsabilités très importantes à la présidence de l'université de Bourgogne).
- Insuffisance des publications réalisées dans des revues à comité de lecture.
- Animation interne de l'équipe pas assez forte (peu de séminaires, peu de suivi des doctorants).

- **Recommandations :**

- Accroître les efforts pour publier davantage dans les revues à comité de lecture : les travaux incorporant des comparaisons internationales pourraient faire l'objet de publications dans des revues internationales ; il faudrait donc cibler davantage le type de revues, et en particulier les revues de rang 1 et 2 dans la liste CNRS.



- Mettre en place des séminaires hebdomadaires afin de favoriser les échanges scientifiques et l'interactivité avec l'extérieur, en particulier avec des chercheurs non francophones.
- Mettre en place des séminaires d'encadrement des doctorants, et inciter les doctorants à publier au moins un article dans une revue à comité de lecture avant la soutenance de thèse.
- Arbitrer le temps passé aux contrats régionaux (dont la gestion est lourde) et aux travaux académiques, en essayant de davantage privilégier les seconds.
- Assurer la transition vers une direction de l'équipe par un de ses membres qui pourrait y consacrer une part significative de son activité.

## Fargo (Finance, Architecture et gouvernance des organisations)

Responsable : M. Gérard CHARREAUX

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

L'équipe Fargo compte 25 enseignants chercheurs (dont 6 professeurs, 1 professeur émérite, 6 maîtres de conférences habilités à diriger des recherches, 12 maîtres de conférences) et représente 45% des effectifs du laboratoire ; 34 doctorants y sont encadrés.

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

La stratégie de développement scientifique est tirée :

- d'un côté, par une logique externe, liée à la dynamique de constitution de l'objet scientifique (gouvernance) et au développement de demandes sociales sur des thématiques liées à ces objets (RSE, éthique d'entreprise...) ;
- de l'autre, par une logique interne d'intégration des compétences de l'équipe, suite aux recrutements et au départ.

Il convient de souligner la pertinence de cette stratégie scientifique et dynamique collective par rapport aux préconisations maintes fois soulignées sur la « relevance » des recherches.

Il s'ensuit un programme de recherche centré aujourd'hui sur 4 thématiques, qui sont à la fois complémentaires et cohérentes, évolutives, fruit d'une dynamique scientifique continue et flexible, et innovantes dans la mesure où elles abordent de nouveaux thèmes liés aux enjeux contemporains :

- Finance et gouvernance des entreprises privées ;
- Recherches en architectures organisationnelles des entreprises privées ;
- Gouvernance et architecture organisationnelles des autres organisations ;
- Dimensions nationales et internationales des systèmes de gouvernances.

Ces thématiques constituent des opportunités de coopération entre économistes et gestionnaires. Elles ne correspondent pas à des sous-équipes : transversalité des implications par rapport aux thèmes, suite à l'identité des chercheurs.

Des dispositifs internes (séminaires réguliers) associent les différentes composantes de l'équipe. Les doctorants sont aussi très impliqués dans le collectif.

Une petite sous équipe d'économistes, qui ont été rattaché au Fargo suite semble-t-il à des conflits avec leur rattachement précédent, reste en revanche peu intégrée.



La production scientifique est quantitativement importante : 8,5 publications par chercheur, soit au total 61 publications : 35% finance, 24% stratégie et management, 19% généraliste. La nature de la production est la suivante : 28% ACL, 33% autres, 20% livres, 19% valorisation. Ces deux équilibres de production sont cohérents avec la stratégie scientifique. Même si on note quelques publications très visibles (*Journal of Business Venturing*, classé 1 par exemple), les revues à comité de lecture supports de publication de l'équipe sont essentiellement francophones et dans des revues de niveau 3 et 4 (CNRS).

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

Les contrats de recherche avec des organismes de financement publics sont nombreux, et significatifs d'une expertise reconnue. Peu de contrats, en revanche, apparaissent avec des entreprises, qui pourraient pourtant apporter un financement face à la pénurie problématique de soutien administratif.

Comme les autres équipes, l'activité de formation est particulièrement lourde.

L'équipe met en avant le nombre important de citations (plus de 4000), telles qu'elles sont décomptées par POP (Harzing) ou le nombre de téléchargements sur Repec. L'analyse des citations confirme le rayonnement national très fort de l'équipe.

Les membres de l'équipe sont très présents dans les comités éditoriaux de plusieurs revues françaises ou étrangères. Le responsable de l'équipe a eu un rôle majeur dans la création et dans le développement de la revue *Finance - Contrôle - Stratégie*, qui est un élément structurant de la recherche en gestion en France.

De très nombreuses thèses ont été encadrées par l'équipe Fargo, avec un excellent placement des docteurs, dans des institutions publiques et privées.

- **Appréciation sur le projet :**

Le projet est plus flou, ce qui est assez normal compte tenu de la stratégie émergente de l'équipe ; le départ à la retraite du leader scientifique constitue un risque significatif.

- **Conclusion :**

- **Avis global sur l'équipe :**

Cette équipe est structurante sur le thème de la gouvernance dans le paysage de la recherche en France et elle jouit d'une très forte visibilité nationale.

- **Points forts et opportunités :**

- Bonne dynamique collective.
- Souci d'intégrer les collègues des différents champs de la gestion au fur et à mesure de leur arrivée, tout en maintenant une cohérence scientifique de l'équipe.
- Bon placement des docteurs.

- **Points à améliorer et risques :**

- Positionnement peu clair et peu visible des collègues économistes au sein de l'équipe.
- Faible internationalisation.
- Relative fragilité d'une équipe très dépendante de quelques membres, dont son responsable.



▪ Recommandations :

- Préparer l'évolution de l'équipe dans la perspective du départ de son leader scientifique.
- Veiller à des recrutements de qualité, en particulier au niveau des professeurs.
- Insertion et réseaux internationaux à développer, en particulier pour les doctorants et les jeunes collègues.





Intitulé UR / équipe	C1	C2	C3	C4	Note globale
Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG)	A	A	B	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
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>82</b>	<b>22</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>29</b>	<b>276</b>
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**

La Présidente

à

Monsieur Pierre GLORIEUX  
AERES  
Directeur de la section des unités de  
recherche  
20 rue Vivienne  
75002 Paris

*Dossier suivi par :*  
Véronique SOUBZMAIGNE  
Responsable du Pôle Recherche  
[Veronique.Soubzmaigne@u-bourgogne.fr](mailto:Veronique.Soubzmaigne@u-bourgogne.fr)

Dijon, 15 avril 2011

**Objet : Evaluation AERES - S2UR120001822 - Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG) - 0211237F**

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie de l'envoi du rapport d'évaluation qui souligne la qualité et l'originalité des recherches conduites au sein du « Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG) » qui associe l'université de Bourgogne et le CNRS et vous prie de bien vouloir trouver ci-après les observations formulées par sa Directrice, Madame Catherine Baumont.

Concernant les remarques relatives au sous-encadrement et aux heures supplémentaires qui en résultent, l'université de Bourgogne s'attachera à poursuivre la politique de ressources humaines déjà engagée qui s'appuie, pour les affectations des postes d'enseignants-chercheurs, sur une analyse croisée des charges d'enseignements à assurer et de la stratégie scientifique de l'établissement et qui, pour le LEG, s'est déjà traduite par un accroissement des effectifs d'enseignants-chercheurs de deux maîtres de conférences supplémentaires depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Il convient par ailleurs de souligner que l'université a mis en place un dispositif facilitant l'accueil des Maîtres de Conférences nouvellement recrutés qui prévoit notamment une limitation des charges d'enseignement et des charges administratives durant les premières années suivant la prise de fonction afin de faciliter leur implication au meilleur niveau en matière de recherche.

S'agissant des remarques et recommandations formulées quant aux personnels administratifs et techniques, je tiens tout d'abord à vous indiquer que l'université de Bourgogne vient de lancer un audit organisationnel de ses personnels BIATOS dont l'objectif premier est d'optimiser les fonctions de support et de soutien notamment au sein des unités de recherche. Par ailleurs, cette unité bénéficie déjà de l'appui de deux agents en charge du suivi administratif et financier et de deux personnes pour l'informatique et la communication.

Les services mutualisés de la Maison des Sciences de l'Homme sont également une ressource importante pour l'utilisation des outils de traitement des données géoréférencées, pour le soutien dans les réponses aux appels à projets et pour l'organisation des colloques.

Je tiens enfin à réaffirmer le soutien de l'université de Bourgogne à cette unité de recherche qui a d'ores-et-déjà développé des relations étroites avec l'université de Franche-Comté dans le cadre du PRES et qui occupe une place prépondérante dans un des pôles d'excellence de notre établissement au travers notamment des projets « Investissements d'Avenir ».

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de toute ma considération.

Sophie BÉJEAN



Monsieur le Directeur de la section des unités de Recherche,  
Cher collègue,

Le LEG a pris connaissance avec grand intérêt du rapport d'évaluation établi par le comité de visite de l'AERES. La direction et l'ensemble des membres du laboratoire remercient les membres du comité de visite pour leur écoute et la qualité de leur synthèse qui permet à la fois de rendre compte de la qualité de nos activités de recherche et de préciser les efforts qu'il nous faut poursuivre.

Le rapport n'appelle pas de remarques particulières de notre part dans la mesure où la direction et les responsables des équipes partagent, pour l'essentiel, les conclusions, y compris critiques, du comité de visite. Nous souhaitons cependant préciser quelques points et organisons notre réponse en deux parties. La première porte sur l'appréciation de l'unité et la seconde sur les appréciations des équipes.

Concernant l'appréciation de l'unité, la direction et les membres du LEG jugent globalement pertinentes les conclusions du rapport, tant au niveau des atouts qui sont soulignés (importance du taux de producteurs, visibilité des niches, capacité à passer des contrats, très bonne notoriété nationale, très bon placement des doctorants...) que des risques potentiels encourus par le laboratoire. Ils estiment également que le LEG aborde un tournant de son histoire, notamment en raison de l'impact de la pyramide des âges, et jugent très pertinentes les nombreuses recommandations adressées à nos tutelles à cet égard. Ils ont retenu, tout spécialement, la nécessité impérieuse de renforcer les moyens humains tant sur le plan administratif que scientifique, en particulier dans le domaine de la recherche en sciences de gestion de façon à assurer sa pérennité et, plus globalement, l'attractivité du laboratoire. Le comité de visite reconnaît notre qualité dans la formation de jeunes docteurs, notamment en gestion, ce qui constitue effectivement un atout pour fortifier notre attractivité. Celle-ci sera par ailleurs déployée plus systématiquement vers les concours de chercheurs du CNRS.

Les experts ont souligné à juste titre le caractère insuffisamment formalisé du projet global de l'unité. Plusieurs raisons justifient cet état de fait. Premièrement, il était prématuré de s'engager dans un projet très formalisé sans connaître l'issue des discussions menées avec nos collègues de Besançon, dans le cadre du PRES. Deuxièmement, une importante vague de recrutements est actuellement en cours sur les deux universités du PRES qui, bien entendu, permettra de préciser et d'enrichir le projet par de nouvelles thématiques. Cet argument est d'ailleurs explicitement reconnu dans le rapport. Nous partageons enfin, les recommandations formulées sur la nécessité d'enrichir nos partenariats et de renforcer nos alliances puisque nous avons été à l'initiative, au cours du second semestre de l'année 2010, de plusieurs opérations structurantes qui sont en place aujourd'hui. Un nouvel axe pluridisciplinaire « Marchés Institutions Gouvernance » au sein de la MSH de Dijon est ouvert, piloté par le LEG et fortement dynamisé par ses équipes, notamment en gestion. Le LEG, souhaite par ailleurs capitaliser son expérience partenariale et contractuelle en s'inscrivant dans le cadre des AAP nationaux et européens, en particulier les Investissements d'Avenir (LabeX 2<sup>ème</sup> vague) sur ses thématiques porteuses comme la responsabilité sociale des entreprises, le tourisme durable, la territorialisation de la santé, le management des organisations privées et non privées à l'aune du développement durable...

Les membres du LEG ont bien conscience de l'importance prise par la dimension internationale des travaux. Les experts ont souligné les progrès enregistrés par les différentes équipes. Il conviendra, naturellement de poursuivre ces efforts en particulier auprès des jeunes chercheurs, ce qui, dans ce cas également, nécessite un renforcement des moyens. Cet accroissement de l'internationalisation doit cependant se faire dans le respect des spécificités des différents champs de recherche (méthodologies, supports de publication privilégiés...).



Concernant la partie du rapport consacrée à l'évaluation individuelle des équipes du LEG, les principales remarques sont les suivantes.

Les membres de l'équipe AMIE prennent acte du travail extrêmement sérieux réalisé par le comité de visite. La qualité des travaux de l'équipe est jugée très bonne —en particulier dans certains domaines ciblés— ce qui est l'essentiel, et le taux de produits approche 100%. Toutefois, afin d'obtenir une meilleure dynamique et une meilleure cohérence, l'équipe sera restructurée autour d'un nombre d'axes plus restreint, permettant de clarifier sa gouvernance, en préservant l'activité de recherche (une nouvelle publication internationale de niveau CNRS 1 vient d'être acceptée postérieurement à la visite du comité), mais aussi l'activité contractuelle et de valorisation, et en intégrant les recherches en concurrence imparfaite, équilibre général et économie industrielle. Elle mènera un travail davantage collectif, en particulier via des séminaires internes plus réguliers, y compris en anglais, en s'appuyant pour cela sur la force soulignée dans le rapport de l'activité internationale de l'équipe. L'équipe fait remarquer que le turn-over signalé par l'AERES s'explique largement par le mode dominant de recrutement des PR de l'équipe —le concours d'agrégation— et par l'internationalisation des travaux qui augmente l'attractivité internationale de ses membres. L'équipe signale par ailleurs que sa visibilité dépasse le contexte local (CPER, valorisation) avec un rayonnement national (ANR, DATAR, CSFRS, PUCA, p.28 du bilan) et international (65% de publications internationales dont 50% de rang 1 et 2, collaborations internationales, p. 24 et p.28 du bilan)

Les membres du CERMAB remercient les experts du comité de visite pour la profondeur et la pertinence de leur analyse des forces et faiblesses de l'équipe, et tout spécialement des incertitudes qui entourent son projet de développement. Les membres du CERMAB insistent sur les leviers soulignés dans la réponse de l'unité, notamment sur la nécessité pour les établissements du PRES d'engager un effort massif de recrutement, y compris en personnels supports administratifs et d'appuis à la recherche, pour doter le laboratoire des moyens humains seuls susceptibles de capitaliser la dynamique de l'équipe, soulignée par l'AERES, d'internationalisation de son activité et de partenariats contractuels d'envergure de type ANR. Ces éléments restent sans conteste le gage de l'attractivité de l'équipe pour les recrutements extérieurs dont elle aura besoin au cours du prochain plan quinquennal, et permettront d'éviter des départs qui mettraient en péril sa pérennité.

Les membres de l'Equipe Economie de la Santé partagent les avis des experts qui reconnaissent les qualités de l'équipe et ses fragilités et proposent des recommandations permettant de capitaliser les orientations définies dans son projet, jugé porteur et bien formalisé. Malgré sa petite taille, l'Equipe d'Economie de la Santé est reconnue pour son dynamisme et ses résultats indéniables en matière de contrats (ANR, 7<sup>ème</sup> PCRD, contrats régionaux...). Les travaux engagés dans ce cadre produiront à n'en pas douter des publications du meilleur rang dans les prochaines années, en particulier dans des revues internationales (depuis la visite des experts de l'AERES, 1 publication internationale a été obtenue, et plusieurs ont été soumises).

Les doctorants encadrés ont soumis et obtenu des publications avant leur soutenance, et cet effort sera poursuivi à l'avenir. La dynamique de l'équipe passera également par la ré-activation de séminaires réguliers, en particulier pour favoriser un encadrement collectif des doctorants, même si, d'ores et déjà, chacun d'eux – d'ailleurs co-encadré par deux personnes - a pu présenter l'avancement de ses travaux devant l'équipe au cours de la thèse. Le projet renouvelé de l'équipe sera mis en œuvre lors du prochain contrat et l'équipe participera aux futurs projets de Laboratoire d'excellence (2<sup>ème</sup> vague en 2012) portés dans le cadre du PRES Bourgogne Franche-Comté, en particulier à travers sa nouvelle thématique « territorialisation de la santé ».

Les membres du Fargo remercient les experts de l'AERES pour le diagnostic effectué. Certains points méritent des compléments d'information.

- La place des économistes au sein de l'équipe. La proximité des domaines de la finance, de la monnaie et de la banque ainsi que le développement des recherches en gouvernance macro-institutionnelle financière, ont justifié, il y a près de dix ans, l'entrée au Fargo des spécialistes d'économie monétaire et bancaire. La part importante des travaux de Pierre Salmon concernant la macro-gouvernance justifie également son affiliation. Les membres économistes du Fargo se positionnent donc clairement sur l'axe macro-gouvernance (axe 4).

- Le degré d'internationalisation. 37% des publications de l'équipe sont en langue anglaise (tableau 2.3., p. 24). Une analyse fondée sur Google Scholar montre que près de 40% des citations figurent dans des pages WEB en

anglais. Par ailleurs, l'influence sur la recherche francophone (Canada, Belgique, Suisse, Afrique...) est significative. L'influence de l'équipe dépasse donc très sensiblement les frontières de la France.

- Les stages à l'étranger des doctorants. Sur la dernière décennie, les doctorants du Fargo ont effectué des stages dans les universités suivantes : Bocconi (ITA), Copenhagen Business School (DEN), Erasmus (NED), Nottingham University (UK), Kalamazoo College (USA), Martin Luther Universität (ALL), Université Laurentienne (CAN), Kansas City (USA), Vanderbilt University (USA).

Soyez assuré de notre volonté de persévérer dans les efforts entrepris pour renforcer la dynamique et la lisibilité de notre unité.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, Cher collègue, l'expression de mes salutations les plus cordiales.

Dijon le 14 avril 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Baumont', with a horizontal line underneath the name.

Catherine Baumont  
Directrice du LEG