

ÉCOLE DOCTORALE N° 478

Toulouse sciences du management doctoral
programme - TSM DOCTORAL PROGRAMME

ÉTABLISSEMENT

Université Toulouse 1 Capitole

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 26/08/2020



Pour le Hcéres¹ :

Nelly Dupin, Président par intérim,
Secrétaire générale

Au nom du comité d'experts² :

Jean-Noël ORY, Président

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).



MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS

Président: M. Jean-Noël ORY, Université de Lorraine

Experts : M. Jean-François LEMOINE, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
M. Thierry PENARD, Université de Rennes 1
Mme Isabelle RIASSETTO, Université du Luxembourg
Mme Magali TREHOLAN, Ecole Supérieure de Commerce de Troyes

Conseiller scientifique représentant du Hcéres :

M. Jean-Luc HERRMANN

ÉVALUATION RÉALISÉE EN 2019-2020 SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ EN SEPTEMBRE 2019 ET D'UNE VISITE DE L'ED EN JANVIER 2020

PRÉSENTATION DE L'ÉCOLE DOCTORALE

L'école doctorale *TSM doctoral programme* (ED n° 478) est l'une des trois écoles doctorales de l'Université de Toulouse 1 Capitole, à laquelle elle est rattachée.

Cette Université est intégrée à la Communauté d'universités et d'établissements (ComUE) « Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMP), qui inclut au total 15 écoles doctorales, et porte le collège doctoral « École des docteurs ». Si le doctorat est une compétence co-partagée au sein de cette ComUE, la délivrance du diplôme et l'intitulé qui figure sur ce dernier sont encore à ce jour l'apanage de chacun des établissements. Les écoles doctorales de l'Université de Toulouse 1 Capitole, et en particulier l'ED 478, n'entretiennent que des relations sporadiques avec ce collège doctoral.

Au sein de l'Université de Toulouse 1 Capitole, l'ED 478 est devenue une école doctorale monodisciplinaire (sciences de gestion) depuis 2006. Elle fonctionne en étroite collaboration avec l'école universitaire *Toulouse school of management (TSM)*, qui regroupe plus de 3 000 étudiants. L'ED 478 est par ailleurs associée, par convention, à l'école de commerce *Toulouse business school*. Les doctorants qu'elle accueille, ainsi que leurs encadrants, sont membres de l'un des trois centres de recherche sur lesquels elle s'adosse : *Toulouse school of management research (TSM-R)*, *Toulouse business school research (TBS-R)* et le *Laboratoire de gouvernance et de contrôle organisationnel (LGCO)*.

Fin 2018, l'ED 478 comptait 59 doctorants inscrits (et 14 primo-inscrits au programme de formation doctoral).

SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION

APPRÉCIATION PAR CRITÈRE

- **Fonctionnement et adossement scientifique de l'école**

L'ED 478 *TSM doctoral programme* est la seule école doctorale de la région Midi-Pyrénées dont le périmètre est exclusivement celui des sciences de gestion. Bien que mono-disciplinaire et donc clairement défini, le champ couvert reste relativement large, puisqu'il existe au sein de l'ED 478 des doctorants travaillant sur toutes les sous-disciplines des sciences de gestion, et que l'école doctorale elle-même valorise la pluridisciplinarité, tant dans les méthodes que les thématiques de recherche.

L'école doctorale est volontairement très fortement ancrée à l'école universitaire *Toulouse school of management (TSM)*, avec laquelle elle entretient des relations étroites, cette dernière étant associée à son mode de fonctionnement et lui apportant un soutien important en termes de moyens. Par ailleurs, il existe une convention entre l'ED 478 et l'école de commerce de Toulouse (*Toulouse business school, TBS*) depuis 2006 (renouvelée en 2017), qui permet aux enseignants-chercheurs de cette dernière d'encadrer des thèses lorsqu'ils sont titulaires de l'habilitation à diriger des recherches (HDR), de participer au programme de formation doctorale et de contribuer aux moyens de fonctionnement. Les étudiants issus à l'origine de TBS sont accueillis dans les mêmes conditions au sein de l'école doctorale que ceux provenant de TSM. Cette coopération entre université et école de commerce semble bien fonctionner et être relativement équilibrée en termes de répartition des doctorants (60 % au sein de TSM et 40 % au sein de TBS).

L'ED 478 est adossée efficacement à trois équipes de recherche en sciences de gestion : essentiellement *Toulouse school of management research* (TSM-R), UMR 5303 depuis 2012 ; mais également l'équipe de l'école de commerce de Toulouse (*Toulouse business school research*, ou TBS-R), et une équipe d'accueil (EA 7416) : le *Laboratoire gouvernance et contrôle organisationnel* (LGCO), hébergé par l'Institut universitaire de technologie de Toulouse rattaché à l'Université Toulouse III - Paul Sabatier. Les périmètres de ces unités de recherche sont cohérents entre eux, et avec celui de l'école doctorale. Le niveau de recherche et de publication est d'une haute qualité comme l'attestent les nombreuses publications dans des revues internationales de haut niveau (Centre national de la recherche scientifique –CNRS- rang 1 et 2). De ce fait, et en raison des liens étroits entre l'école doctorale et les établissements au sein desquelles elle évolue, les doctorants de sciences de gestion bénéficient d'un environnement de recherche très propice à la recherche.

Si l'ensemble est tout à fait cohérent, il convient néanmoins de remarquer un certain déséquilibre en termes de forces vives dans les différents laboratoires, au détriment du LGCO, qui se fait ressentir en matière d'encadrement doctoral.

La gouvernance mise en place à l'école doctorale est réfléchie, et efficace. La directrice de l'ED 478 exerce ses fonctions depuis 2014, et s'est très fortement impliquée au cours de ce mandat (ce qui a été unanimement mis en avant par les doctorants). Le mode de gouvernance repose sur plusieurs organes à fonctions complémentaires : la direction de l'ED a pour mission de mettre en œuvre les décisions du conseil, coordonner l'offre de formation doctorale, gérer le budget, et assurer la gestion quotidienne de l'école doctorale. La directrice est assistée par cinq représentants de « départements », correspondant aux principaux champs disciplinaires au sein des sciences de gestion. Ces derniers jouent également le rôle de référents des doctorants relevant de ces champs et contribuent à être force de proposition. En complément, il existe un « comité des affaires académiques » en charge notamment des affaires courantes, mais également de la préparation des conseils d'ED : il est composé de la directrice, de ces cinq représentants, et des trois directeurs d'unités de recherche précitées. Ce comité peut se réunir de manière mensuelle si besoin. Il existe enfin un conseil d'ED, qui se réunit quatre fois par an. Sa composition a été mise en conformité avec les préconisations de l'arrêté de 2016. Il inclut les membres de ce comité des affaires académiques. Les autres membres internes et externes à l'établissement sont nommés par la direction de l'ED. Les représentants des doctorants sont élus, et les doctorants qui sont par ailleurs présents dans les conseils centraux de l'université sont invités aux réunions du conseil. Les réunions du conseil donnent lieu systématiquement à un compte-rendu écrit approuvé lors du conseil suivant. Ces compte-rendus sont diffusés par courriel aux membres du conseil (et diffusés par les représentants des doctorants aux autres doctorants), et sont par ailleurs déposés sur un outil interne où ils sont consultables. Le conseil d'ED apparaît comme un organe stratégique qui décide de l'orientation de la politique de l'ED, un organe décisionnel (pour les recrutements, l'affectation des contrats doctoraux et les réinscriptions notamment), et un organe de *monitoring*.

Chaque année au mois de septembre sont dressés un bilan du fonctionnement de l'ED et une autoévaluation qui permettent de faire évoluer la politique de l'ED.

Les moyens mis à la disposition de l'école doctorale sont conséquents et facilitent son fonctionnement. Il n'existe pas à proprement parler de budget spécifique à l'ED, mais une ligne budgétaire au sein de TSM sur laquelle l'école doctorale a un droit de tirage, sans que ce dispositif ne remette en cause son indépendance financière. Le modèle très intégré « TSM-unités de recherche-école doctorale » fait que cette dernière a choisi de présenter un budget consolidé (qui atteint environ 1 887 000 euros). Ce dernier inclut, outre des dépenses de fonctionnement (pour plus de 20 000 euros), le financement des formations à hauteur de 175 000 euros, les dépenses relatives aux soutenances de thèse (environ 10 000 euros), la prise en charge des activités de recherche des doctorants, dont leur mobilité (pour plus de 60 000 euros), mais aussi la masse salariale (qui, outre les salaires des personnels affectés à l'ED, intègre aussi la rémunération des doctorants contractuels, vacataires et autres attachés de recherche et d'enseignement -ATER). De ce fait, l'origine des recettes budgétaires est variée (dotation ministérielle ou provenant de l'Université de Toulouse 1 Capitole, mais également des laboratoires de recherche associés à l'ED, de TSM et de TBS).

En termes de moyens humains, l'ED 478 bénéficie de deux postes de gestionnaires, dont un personnel de catégorie B et l'autre de catégorie C. L'un d'eux est dédié à la gestion de la scolarité et l'autre a en charge les soutenances de thèse, la mobilité internationale et les activités liées à la recherche des doctorants. Cependant, il est à déplorer une rotation trop importante du personnel administratif qui a occupé ces postes, ce qui nuit à l'efficacité, alors même que souvent, leur compétence était en adéquation avec les besoins exprimés. La raison réside davantage dans le fait que le support de poste, s'il est pérennisé grâce au soutien de TSM, n'apparaît pas stable dans sa nature, puisque consistant en une succession de postes contractuels et non pas en un contrat à durée indéterminée.

En termes de locaux, il est à noter que la direction de l'école doctorale ainsi que le personnel administratif disposent de locaux spécifiques. Une salle est spécifiquement affectée au déroulement des formations doctorales. En outre, les doctorants bénéficient d'espaces dédiés, comportant des bureaux dotés d'un équipement bureautique et informatique, soit à TSM, soit à TBS.

La communication mise en œuvre par l'école doctorale repose sur des canaux qui sont complémentaires. La communication externe se fait essentiellement par le biais d'un site web dédié à l'ED, rédigé en langue anglaise. Il est structuré de façon à renseigner sur le périmètre de l'ED, la formation doctorale, l'activité de recherche au sein de l'ED, la présentation des doctorants, les modalités de candidature et les possibilités de financement. Il présente également l'annuaire des anciens ainsi que des débouchés au doctorat. Ce site est accessible en accès direct sur la page de l'école doctorale, mais également via le site de TSM, de l'Université, de campus France, *Study portal* et *Campus channel*. Notons également l'utilisation d'autre media : la vidéo pour mettre en avant les atouts du programme doctoral et de Toulouse, l'existence d'une lettre d'information à périodicité trimestrielle, une plaquette d'information, des cartes postales. Enfin, le compte twitter de TSM est également consulté et met en avant l'école doctorale.

La communication interne s'opère essentiellement à travers les listes de diffusion (entre la direction de l'école doctorale et les encadrants membres des laboratoires, ou à destination des représentants ou de l'ensemble des doctorants), et par un espace d'information interne (via l'application *google apps for education*), qui, outre l'envoi/consultation de courriels, permet également la gestion des emplois du temps, la mise à disposition des supports de formation, et celle des rapports de conseils d'ED ou des textes régissant le doctorat. Il convient également de souligner l'existence de vecteurs de communication internes moins formels, prenant la forme de rencontres entre les doctorants et leur « référent » disciplinaire membre du conseil d'ED, ou avec la direction de l'ED. La grande disponibilité de l'équipe de l'ED a été soulignée par les doctorants.

Eu égard à l'objectif d'excellence affiché et revendiqué par l'ED 478, l'accès au programme doctoral est très sélectif. Ce dernier, conçu comme un programme intégré s'étalant sur cinq années, comporte deux périodes distinctes, qui sont cependant indissociables en pratique et voulues comme telles pour un étudiant souhaitant s'inscrire en doctorat : le programme pré-doctoral (se déroulant sur deux ans, avec une première année permettant la délivrance d'un *master of science* à niveau Bac+5 (appelé *Msc*), et une deuxième année prenant la forme d'un *master of philosophy in management science*, appelé *MPhil*) ; puis l'inscription en thèse et la recherche doctorale à proprement parler, sur une durée « normale » de trois ans après le *MPhil* pour un doctorant bénéficiant d'un financement dédié. Il est à noter que si le recrutement des doctorants se fait au niveau master, l'inscription en doctorat au terme du parcours pré-doctoral n'a ensuite aucun caractère automatique (en 2018/2019, on dénombrait ainsi 80 candidatures au niveau master, pour 33 places offertes *a priori* et 28 étudiants inscrits. Le nombre d'étudiants inscrits en deuxième année de formation pré-doctorale est de 13, de même que le nombre de doctorants inscrits en première année de doctorat). Sur les trois dernières années, le flux de nouveaux inscrits en première année de doctorat est compris entre 12 et 14. En termes de provenance géographique, le pourcentage de primo-entrants en master 2 (*MPhil*) titulaires d'un diplôme extérieur aux établissements portant l'ED est variable d'une année à l'autre (61 % en 2014/2015, 21 % en 2017/2018 ou 46 % en 2018/2019). Au total, depuis 2015, le nombre annuel de doctorants inscrits auprès de l'ED 478 a oscillé entre 52 et 59, de même que le nombre annuel de soutenances (entre 6 et 8 par an). En moyenne, 56 % des doctorants sont étrangers et sont originaires de 33 pays différents. La répartition des doctorants par laboratoire de recherche est également hétérogène : à l'heure actuelle, 64 % sont membres de TSM-R, 36 % de TBS-R, mais aucun n'effectue sa thèse au sein du LCGO.

L'école doctorale n'intervient pas à proprement parler sur la définition des sujets de thèse, et laisse le soin aux laboratoires de s'assurer de la pertinence de la thématique de recherche, eu égard à la politique scientifique de chaque laboratoire. En revanche, le conseil de l'école doctorale s'assure de la qualité du candidat, de son aptitude à la recherche et de sa possibilité d'insertion dans l'équipe de recherche visée et dans l'école doctorale, en procédant à l'audition de chaque candidat (lors desquelles le directeur de thèse potentiel n'est pas présent) tant au niveau de l'entrée en deuxième année de programme pré-doctoral, qu'au moment du concours doctoral permettant l'attribution des financements. Depuis 2014, l'école a fait sciemment le choix de ne plus accepter les candidatures en doctorat reposant sur un financement par ressources propres (la part de thèses financées par ressources propres, rapportée au total des inscrits en 2018/2019 représente ainsi moins de 5 % contre encore 20 % en 2014). Dans le même temps, la part des financements institutionnels rapportée au total des doctorants inscrits est passée de 60 % à 80 %, et celle des doctorants salariés a diminué d'environ 4 points (de 20 à 16 %). A l'heure actuelle, l'ED 478 a réussi à diversifier les sources de financement doctoral : neuf contrats doctoraux « institutionnels » disponibles chaque année (quatre ou cinq étant des contrats « établissement ») et trois étant mis à disposition par convention par TBS. Ce à quoi s'ajoutent l'équivalent de 14 demi-postes d'ATER (ou équivalent « doctorant vacataire ») mis à disposition par TSM et TBS, permettant aux étudiants d'être financés au-delà de la troisième année de

doctorat. Et enfin, des sources de financement récurrentes en provenance notamment de l'Agence nationale pour la recherche (ANR), de la fondation Marie Curie, ou de gouvernements/administrations publiques étrangères. Pour autant, l'objectif affiché d'augmenter le flux annuel de doctorants sans renoncer à leur qualité intrinsèque et sans détériorer leurs conditions de recherche risque de se heurter à la volonté de l'établissement de ne pas modifier substantiellement l'allocation des contrats doctoraux entre les trois écoles doctorales en présence, pour des raisons « d'ordre historique » essentiellement.

L'accueil des doctorants est facilité par le fait que la plupart d'entre eux sont issus du *master of science* et du *MPhil* qui constituent les deux premières années du parcours doctoral. L'intégration des doctorants étrangers est facilitée par le fait que l'équipe de l'école doctorale (tant la direction que le personnel administratif) sont anglophones, par l'existence d'un programme de formation dispensé en anglais, et par l'organisation d'une réunion de rentrée au sein de l'ED. Au plan formel, chaque doctorant reçoit les statuts de l'école doctorale, le livret du programme doctoral, prend connaissance et doit signer une charte des thèses et une convention de formation individualisée. Au sein de l'établissement, les étudiants étrangers peuvent également bénéficier des services du *welcome desk* de l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées qui va, entre autres, faciliter les relations avec les différents services administratifs français (préfecture, caisse d'allocations familiales -CAF, centre régional des œuvres universitaires et scolaires -CROUS, rectorat, caisse primaire d'assurance maladie -CPAM, SNCF, etc.) et les accompagner pour leur installation dans la ville. Des cours de français langue étrangère sont également proposés par l'Université Toulouse I Capitole.

La politique scientifique de l'ED 478 est clairement explicitée. Elle repose sur une offre de recrutement voulue attractive pour les doctorants (qui en contrepartie, justifie la sélectivité à l'entrée), sur une formation doctorale robuste au plan scientifique, en prenant appui sur l'expertise des unités de recherche adossées à l'ED. Elle vise essentiellement à attirer les meilleurs étudiants français et internationaux pour les préparer, au terme du parcours doctoral, au *job market* académique et institutionnel, tant national qu'international. Pour ce faire, l'ED contribue à valoriser les activités de recherche menées au sein des laboratoires en recherchant l'obtention d'une accréditation internationale (EPAS : *EFMD -European foundation for management development- programme accreditation system*), et noue plusieurs partenariats.

Concernant les partenariats internes dont peut se prévaloir l'ED 478, il faut avant tout noter un fort investissement des unités de recherche : outre la présence des directeurs de laboratoire au conseil d'ED, l'existence de référents par sous-discipline de recherche, la participation des membres des laboratoires (y compris TBS-R) au programme de formation doctorale, l'invitation des doctorants aux séminaires ou aux conférences données par des professeurs invités sont autant d'éléments qui en attestent. Au sein de l'Université, l'ED noue également des relations avec *Toulouse school of economics* avec un programme de formation pour partie commun (notamment en finance), et avec le LabEx IAST (*Institute for advanced study in Toulouse*), auquel participent plusieurs chercheurs de TSM-R. En revanche, la direction et le conseil de l'école doctorale assument pleinement une absence totale de relations avec le collège doctoral, dont l'offre de services et de formation est perçue comme inadaptée aux besoins des doctorants, et coûteuse pour l'ED (ce point sera développé davantage dans l'onglet « encadrement et formation des doctorant »).

Des partenariats scientifiques sont également développés ou amorcés « à l'externe » : au plan national, soulignons la présence récurrente de doctorants de l'ED 478 au sein du programme sélectif du CEFAG (Centre européen de formation à la gestion). A l'international, des liens institutionnels sont déjà établis avec *Lancaster university school of management* (Angleterre), *WHU Otto Beisheim school of management* (Allemagne), et en cours de conventionnement avec *Nova school of business and economics* (Portugal) et *Pompeu Fabra university* (Espagne). Leur objectif principal est de proposer, à l'horizon de septembre 2020, la tenue d'un *workshop* annuel et d'instaurer de manière récurrente des mobilités doctorantes. Hors Europe, des discussions ont débuté avec *Tongji university* (Shanghai).

L'ED 478 fait également état de partenariats plus informels avec des acteurs de l'environnement économique et social, notamment au sein du vaste tissu industriel de la région. Paradoxalement, ces partenariats ont jusqu'alors relativement peu donné naissance à des financements doctoraux en CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche). L'ED 478 explique ce paradoxe apparent par le fait que d'une part, le délai de réactivité de l'ANRT (association nationale recherche technologie) n'est pas compatible avec la temporalité des besoins exprimés par les entreprises, et que d'autre part, ce type de conventionnement se prête mal à la durée du programme doctoral sur cinq ans, et notamment à l'exigence de pouvoir suivre la deuxième année de formation pré-doctorale (*MPhil*). Les CIFRE ne sont donc pas perçues comme un potentiel de développement par la direction de l'ED.

La politique scientifique de l'ED 478 repose également sur son ouverture à l'international : outre les partenariats mentionnés ci-dessus, et la proportion de doctorants étrangers au sein de l'ED, elle se traduit par la volonté de dispenser un programme de formation en anglais (à 100 % dès la première année de formation

à l'horizon 2020 et actuellement déjà en intégralité dès la deuxième année), par le choix d'un site internet rédigé en langue anglaise également, et par une augmentation du pourcentage de thèses rédigées en anglais (48 % au cours des 3 dernières années contre 11 % de 2013 à 2015). Il faut également noter la volonté conjointe de l'ED et des laboratoires de favoriser la mobilité doctorale à l'étranger (séjour, participation à des colloques internationaux) en assurant son financement. Enfin, lors des soutenances, les directeurs de thèse sont encouragés à faire appel à au moins un spécialiste affilié à une institution étrangère (ce qui est le cas pour 57 % des soutenances sur la période 2016-2018 contre 39 % sur la période 2013-2016).

• Encadrement et formation des doctorants

En matière d'encadrement, il convient de noter que le potentiel d'encadrement moyen est plutôt élevé, et s'est même renforcé au cours de la dernière période de contractualisation : à un effectif de doctorants oscillant entre 52 et 59 (en augmentation en 2017 et 2018) correspond un nombre d'habilités à diriger les recherches (HDR) passant de 42 en 2015 à 55 en 2018-2019, ce qui a permis de maintenir un ratio doctorants/encadrants aux alentours de 1,2 en moyenne sur la période et de le ramener à 1,05 sur la dernière année. En revanche, ce ratio dissimule de fortes disparités : ainsi, sur 27 enseignants-chercheurs membres du LGCO, seuls 3 sont habilités à diriger les recherches, ce qui contribue à expliquer l'absence actuelle de doctorants de ce laboratoire inscrits à l'ED 478.

La politique d'encadrement est explicite, et connue des doctorants : le conseil de l'ED a fixé à cinq le nombre maximum de doctorants par directeur de thèse (et deux nouveaux doctorants maximum par année académique). Lorsqu'un encadrant ne possède pas d'HDR, une codirection est nécessairement mise en place. Le critère de qualité/efficacité de la direction des thèses est pris en compte lors de l'attribution des contrats doctoraux par le conseil d'ED. Lorsqu'une thèse prend la forme d'un recueil d'articles, au moins un doit être signé uniquement par le doctorant (sans la co-signature du directeur de thèse), et lorsqu'elle prend la forme d'un manuscrit « classique », au moins une communication à un colloque doit être uniquement signée par le doctorant. En amont de la soutenance, la pratique est de mettre en place une « pré-soutenance » afin de valider ou non la date pressentie, et le cas échéant, de faire procéder à des modifications de contenu de la thèse.

Par ailleurs, depuis 2014, le conseil de l'ED a décidé de limiter le nombre de réinscriptions (par étudiant) au programme doctoral à cinq (soit une durée de six ans en incluant le MSc, donc quatre ans maximum pour le doctorat lui-même). Les données fournies attestent de cette réalité puisque la durée moyenne des thèses a été ramenée de 5 années en 2015/2016 à 4,1 années en 2018/2019. Le nombre de thèses soutenues est quant à lui quasiment constant sur la même période (entre six et huit par an). Au dire de la direction, cette politique scientifique porte ses fruits, puisque, sur les quatre dernières années, tous les docteurs qui ont demandé leur qualification auprès du Conseil national des universités l'ont obtenue.

Il existe un dispositif de suivi des doctorants formalisé, complété par un dispositif plus informel : outre la charte du doctorant et la convention individuelle de formation portées à la connaissance des doctorants, des comités de suivi ont été mis en place. Ceux-ci se composent de trois enseignants-chercheurs des différents champs disciplinaires en sciences de gestion. Ils sont nommés par le directeur d'ED, sans concertation auprès du directeur de thèse, qui ne participe pas au comité. En pratique, ces comités sont effectivement mis en œuvre et donnent lieu à production d'un rapport transmis au doctorant, au directeur de thèse et à l'école doctorale, mais selon des modalités qui diffèrent quelque peu de l'esprit de l'arrêté de 2016 : l'entretien est rendu obligatoire dès la fin de la première année, mais n'a pas lieu systématiquement par la suite, avant la cinquième année de programme doctoral. Le comité en question évalue essentiellement la thèse sur le fond, pour juger de son avancement. En complément, la direction de l'ED mène des entretiens individuels systématiques au terme de chaque année avec les doctorants, où sont abordées les questions d'ordre individuel, et ceux-ci connaissent par ailleurs l'existence des « référents » disciplinaires auprès de qui ils peuvent solliciter un entretien en cas de problème personnel ou lié à leur recherche doctorale. Une procédure spécifique a été mise en place au niveau de TSM en cas de harcèlement. La conjonction de ces dispositifs permet au final de respecter ce pourquoi les comités de suivi individuels ont été mis en place.

La politique de formation mise en place par l'école doctorale est en adéquation avec les objectifs visés (préparation au « *job market* » académique et institutionnel national et international). Le contenu du programme de formation est intense, avec une montée en puissance progressive au cours des cinq années de la « formation à la recherche par la recherche ». Il repose sur des compétences à atteindre : maîtriser les outils et les théories, acquérir un comportement « éthique » et savoir communiquer dans un contexte international. Outre les enseignements qui sont dispensés dans les différents champs disciplinaires, et ceux relevant de la méthodologie à proprement parler, l'ensemble des séminaires et conférences organisés par les

trois laboratoires font partie intégrante du programme. En outre, les doctorants financés par contrat doctoral se doivent d'enseigner un certain nombre d'heures au sein de TSM et de TBS.

L'offre de formation est diversifiée, et comporte 300 heures en première année de programme doctoral (Msc), 280 heures en deuxième année (MPhil), dont des formations à l'éthique et à l'intégrité scientifique. Les cours laissent progressivement la place aux « *research training seminars* » qui s'échelonnent jusqu'à la dernière année du programme doctoral. Selon les champs disciplinaires, tout ou partie de l'offre de formation est dispensée en anglais (et le sera en intégralité à partir de 2020).

Ces formations donnent lieu à une évaluation dans le cadre d'une démarche qualité. On peut regretter toutefois qu'il n'y ait pas davantage de formations à destination des doctorants dont l'objectif de départ, ou final, ne serait pas la carrière académique (il existe une journée de rencontre avec des grandes entreprises, organisée par TSM, mais non systématisée au niveau du doctorat). Les doctorants considèrent également que bien qu'ils soient bien préparés au plan scientifique, le *jobmarket* institutionnel (Banque mondiale, Fonds monétaire international, Banque européenne d'investissement, etc.) requiert la maîtrise d'autres codes et savoir-être, utiles dans une démarche de recrutement.

Enfin, l'ED 478 n'offre pas la possibilité à ses doctorants de suivre les formations mises en place au niveau du collège doctoral. Cette décision a été discutée en conseil d'école doctorale, et prise sciemment (et prévaut également, à un degré moindre parfois, pour les deux autres écoles doctorales de l'Université de Toulouse 1 Capitole). La raison invoquée est d'une part que les formations mises en place ne conviennent pas aux besoins des doctorants (trop généralistes, ou trop destinées aux domaines des sciences exactes, délivrées en français) et d'autre part que le collège doctoral facture à l'école doctorale la participation des doctorants. Ce coût d'opportunité justifie aux yeux de la direction que les ressources financières soient affectées à un programme de formation interne jugé plus adéquat.

Le concept de portfolio a encore besoin d'être précisé et formalisé davantage à l'avenir, les compétences acquises lors du parcours doctoral étant pour le moment laissées à l'appréciation des doctorants lors de la rédaction de leur *curriculum vitae*. Il faut cependant préciser que des outils disponibles sur internet sont portés à la connaissance des doctorants pour la construction de leur portfolio (Adoc-metis et Vitae) et que le jeune docteur reçoit un supplément au diplôme qui aide à récapituler les compétences acquises lors de son parcours.

L'ED 478 a mis en place ou facilite la tenue d'événements relevant de « l'animation de la vie doctorale ». Il existe une « semaine de rentrée de l'école doctorale » et une cérémonie de remise de diplômes (depuis 2017). Les laboratoires organisent, par champ disciplinaire, des séminaires d'avancement de thèse ou de discussion (à l'occasion de la venue de professeurs invités, notamment), qui sont suivis par les doctorants. Ces derniers sont par ailleurs incités à prendre part à l'organisation de *workshops* (en finance, notamment). Les doctorants se sont par ailleurs « appropriés », avec l'assentiment de la direction de l'ED, l'organisation de repas (*international dinner*), de sorties (marché de Noël) ou d'événements récréatifs (*networking day*). Ces initiatives sont facilitées par l'existence d'un groupe *WhatsApp*.

• Suivi du parcours professionnel des docteurs

Les actions de préparation à la poursuite de la carrière mises en œuvre au sein de l'ED 478 sont incluses dans la formation sous forme de séminaires, et sont essentiellement tournées vers la carrière académique et scientifique, et l'international. Elles correspondent à l'objectif principal affiché par l'école doctorale, et de ce fait, sont plus lacunaires pour ce qui relève de l'insertion professionnelle en entreprise ou « hors métiers d'enseignant/chercheur (notons néanmoins un séminaire consacré aux métiers de la recherche non-académique, et aux réseaux sociaux académique ou non). En corollaire, il existe manifestement une volonté de valoriser le doctorat dans le milieu scientifique et académique. Ainsi, l'école doctorale incite les doctorants à valoriser leur travail tant sous forme de communications à colloques que d'articles. A titre d'illustration, depuis 2014, plus d'une vingtaine d'articles rédigés par des doctorants ont été publiés, dont 50 % dans des revues classées 2 ou 3 par le CNRS. De même, ils sont également encouragés à aller communiquer à des colloques et conférences nationales ou internationales. Le financement de présentations a augmenté, passant de 46 en 2014 à 86 en 2017 (et 71 en 2018). Enfin, les jeunes docteurs sont sollicités par l'ED pour candidater à des prix d'excellence : 44 ont ainsi été octroyés depuis 2014. Le site internet est par ailleurs approprié à la communication externe pour valoriser le doctorat et les jeunes docteurs (extraits d'*interviews*, informations relatives à leur devenir...etc...).

Un dispositif de suivi a été mis en place, prenant la forme d'une enquête d'insertion à trois ans : les données sont disponibles pour les cohortes diplômées en 2013, 2014 et 2015 (avant la réforme du programme doctoral mise en œuvre à l'ED). Elles laissent apparaître un taux d'insertion professionnelle de 100 %, avec l'essentiel des emplois se situant soit dans la fonction publique, sur des postes d'enseignants-chercheurs, chercheurs ou ingénieurs de recherche ; soit dans le domaine de la recherche ou de l'ingénierie dans le secteur privé. L'école doctorale précise à ce propos qu'au total, 90 % des emplois occupés se situent de fait dans « le milieu académique ». La construction d'un annuaire des anciens (*Alumni*) a également été amorcée, et les doctorants s'engagent à faire connaître leur situation professionnelle durant cinq ans. Les directeurs de thèse sont consultés par l'ED à ce propos si l'information est manquante. Ces données relatives à l'insertion sont reprises pour partie sur le site web (sous forme de témoignages de docteurs, notamment), et communiquées lors de la semaine de rentrée de l'ED, et lors de la cérémonie de remise des diplômes.

AUTOÉVALUATION ET PROJET

Il faut avant tout mentionner la densité du dossier d'évaluation et le souci du détail et de clarté qui ont guidé sa rédaction. L'implication et le dynamisme de la direction de l'ED 478 sont à souligner, et contribuent très certainement au sentiment d'identification des doctorants à leur école doctorale. Il s'agit d'une école doctorale bénéficiant d'une très bonne organisation, d'un positionnement stratégique et scientifique bien explicités, de réelles synergies avec les centres de recherche et les deux institutions avec lesquelles elle interagit principalement (TSM et TBS). Les liens avec l'Université de Toulouse 1 sont effectifs, de même que le soutien que cet établissement apporte à l'ED, même si la question de la pérennisation des supports de postes administratifs (actuellement, des contrats à durée déterminée) et du nombre optimal de « contrats doctoraux établissement » à lui allouer risque de devenir prégnante à l'avenir, eu égard au projet de développement de l'ED. L'absence d'interaction quasi-totale avec le collège doctoral (École des docteurs) est un état de fait pleinement assumé à ce jour, mais qui, en corollaire, génère de l'incertitude voire une certaine crainte si la délivrance du doctorat devait revenir à la ComUE dans le futur.

Le projet s'inscrit dans la continuité de la refonte débutée lors du précédent contrat : il consiste à reconduire et à renforcer le positionnement et la visibilité de l'école doctorale dans son périmètre disciplinaire et institutionnel, mais aussi à tenter d'augmenter le nombre de doctorants sans dégrader l'exigence d'excellence, et à formaliser davantage un réseau européen (voire international) de partenaires institutionnels. Enfin, il s'agit d'obtenir une accréditation qualité EPAS, perçue comme un moyen efficace pour renforcer l'attractivité de l'école doctorale. Le projet est cohérent, mais le succès de sa mise en œuvre sera vraisemblablement conditionné par trois variables d'ordre institutionnel : la stabilisation de l'équipe administrative de l'ED, qui peut conditionner l'implication de la nouvelle direction à venir, et la capacité de l'ED à pouvoir bénéficier de quelques contrats doctoraux supplémentaires. Il demeurera un enjeu pour l'école doctorale : augmenter la visibilité internationale pour accroître l'insertion des docteurs sur le *job market* international, tout en prenant en considération les aspirations des doctorants qui visent une insertion différente, conscients du fort contexte concurrentiel qui caractérise ce segment de marché de l'emploi.

APPRÉCIATION GLOBALE

L'école doctorale *Toulouse sciences of management* a mis en place un programme doctoral de grande qualité. Elle bénéficie d'un très bon environnement scientifique et de conditions matérielles permettant aux doctorants de se consacrer pleinement à leur recherche doctorale. Tant le soutien provenant des unités de recherche que des institutions auxquelles s'adosse l'ED 478 y contribuent. La politique scientifique de l'école doctorale est clairement énoncée : l'accès est sélectif, et doit permettre aux jeunes docteurs de s'insérer essentiellement dans un segment de marché du travail tourné vers l'enseignement et la recherche au plan national ou international, ou dans des institutions internationales. Le mode de gouvernance de l'école doctorale est réfléchi, et repose sur des mécanismes formels ou informels qui sont complémentaires les uns aux autres. Les doctorants s'identifient bien à cette école doctorale, ce qui est favorisé par leur implication dans les instances, les animations qui sont organisées à leur intention, et l'écoute de la direction de l'école doctorale. Au final, l'école doctorale comporte peu de points faibles.

• Points forts

- Un positionnement scientifique clair et un adossement aux unités de recherche efficace.
- Un mode de gouvernance collégial, avec une bonne implication des doctorants.
- Le dynamisme, l'implication et la disponibilité de la direction de l'ED.

- Les excellentes conditions financières et matérielles, et l'environnement de travail propice à la recherche.
- Un dispositif d'accueil et d'animation très satisfaisant, et très apprécié des doctorants.
- Une bonne préparation au *job market* académique, en cohérence avec les objectifs visés.
- Un processus de recrutement explicite et clairement perçu par les étudiants.

- **Points faibles**

- L'acquisition et la transférabilité de compétences professionnelles vers le monde de l'entreprise, encore perfectibles.
- Un réseau des *Alumni* encore embryonnaire.
- Une rotation trop importante du personnel administratif.
- Trop peu de financements doctoraux institutionnels, au regard des ambitions de développement.

RECOMMANDATIONS

A L'ATTENTION DE L'ÉCOLE DOCTORALE

- Davantage s'appropriier le portfolio des compétences, afin de mieux le mettre en œuvre et ainsi répondre aux attentes formulées par les doctorants, notamment pour ce qui concerne la valorisation et transférabilité des compétences vers le « monde de l'entreprise », sans toutefois remettre en cause l'objectif phare qui demeure celui de l'insertion dans le milieu académique et institutionnel de la recherche.
- Continuer à renforcer les liens avec les *alumni*.

A L'ATTENTION DE L'ÉTABLISSEMENT

- Il apparaît nécessaire de stabiliser l'équipe administrative de l'ED 478, en permettant la titularisation des personnes contractuelles et/ou en ouvrant un poste de titulaire.
- Il conviendrait également d'envisager l'opportunité d'allouer quelques contrats doctoraux-établissement supplémentaires, eu égard à la dynamique de développement de l'ED 478 et à son projet de développement.
- Enfin, il serait utile de clarifier la question des formations mises en œuvre par le collège doctoral. Il conviendrait notamment de s'interroger collectivement sur la pertinence d'un modèle de financement où ces formations transverses sont refacturées aux ED, ce qui rend prégnante pour elles la question d'un coût d'opportunité à ce qu'elles soient suivies par leurs doctorants.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)



OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Toulouse, le 6 avril 2020

Direction Générale des Services
Direction de la Recherche, de l'Observatoire et du Pilotage

Madame la Présidente du HCERES
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Affaire suivie par : Marion MAILLARD
Réf. : CM/JPD/SK/MM n°20/60
Tél. : 05 61 63 38 23

Objet : *Observations de portée générale, de l'École Doctorale Toulouse Sciences du Management Doctoral Programme (ED n°478 - TSM Doctoral Programme) en réponse au rapport d'évaluation – DEF-PED210020571 – TSM Doctoral Programme du HCERES.*

Madame la Présidente,

Les membres du Conseil de l'École Doctorale TSM Doctoral Programme (ED n°478) souhaitent remercier le conseiller scientifique du HCERES ainsi que les membres du comité d'experts pour la qualité des échanges lors de l'évaluation de notre formation à et par la recherche en sciences de gestion.

Comme le souligne le rapport, nous avons mené une réforme de la formation à et par la recherche en 2016, celle-ci a conduit à produire « *une politique scientifique clairement énoncée* » et à établir une restructuration de l'École Doctorale sur le modèle international, soit deux années « *de formation doctorale robuste* » suivies de trois années exclusivement dédiées aux activités de recherche. Les parcours recherche de chaque mention de master (comptabilité-contrôle, finance, gestion des ressources humaines, marketing, management stratégique) sont ainsi intégrés et gérés par l'École Doctorale. Ils composent de fait la première année du programme doctoral en sciences de gestion.

Les étudiants qui valident la première année du programme doctoral sont diplômés d'un master parcours recherche et peuvent poursuivre leur formation doctorale. Lorsque les prédispositions d'un étudiant à la recherche et ses compétences ne sont pas avérées, possibilité lui est donnée de réaliser un stage en entreprise. Celui-ci n'est alors pas autorisé à poursuivre en doctorat. Il peut se prévaloir de la mention du diplôme et envisager d'autres trajectoires professionnelles.

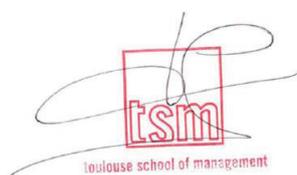
Comme le souligne le rapport des experts du HCERES, cette réforme de l'École Doctorale a permis de « *mettre en place un programme doctoral de grande qualité. Elle bénéficie d'un très bon environnement scientifique et de conditions matérielles permettant aux doctorants de se consacrer pleinement à leur recherche doctorale* ».

Bénéficiant de cette organisation innovante, notre formation doctorale s'est développée lors des 5 dernières années. L'effectif regroupe ainsi 88 étudiants qui « s'identifient bien à cette école doctorale » : 27 étudiants en master parcours recherche et 61 doctorants.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'assurance de mes salutations distinguées.

**La Directrice de l'École Doctorale
TSM Doctoral Programme**

Fany DECLERCK



La Présidente,



Corinne MASCALA