

## Titres universitaires/concours

**2005.** Doctorat en sciences de gestion Université de Bourgogne.

Mention Très honorable, Félicitations du jury.

**2001.** DEA de Sciences de gestion, IAE de Dijon, Université de Bourgogne (Mention AB).

**1996.** Agrégation en économie et gestion (*15° du concours externe option B*).

**1988.** DESS de Finance et contrôle de gestion, IAE d'Orléans, Université d'Orléans.

**1987.** Maîtrise d'Économie Appliquée. Section Finance d'Entreprise. Paris IX Dauphine.

**1985.** Diplôme de l'Institut d'Études Politiques d'Aix en Provence. Aix-Marseille III, Section économique et financière.

**1982.** Baccalauréat B (Mention Très Bien).

Thèse de Doctorat « *La création de valeur des T.I.C. et banques de réseaux : la contribution de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle* », sous la direction de M. le Professeur Hervé Alexandre. (2005) ; Mention très honorable avec les félicitations du jury.

Jury : Pr Hervé Alexandre (Directeur de thèse), Pr Gérard Charreaux, Pr Michel Gervais (rapporteur), Pr Hervé Penan (rapporteur), Pr Alain Schatt (Président du Jury).

---

### **1989-1996** Chargée d'études, Réseau Caisse D'épargne

Études financières, gestion du risque de taux, mise en place d'un logiciel ALM (Gestion Actif-Passif), suivi des ratios réglementaires, prévisions comptables et financière, tarification des prêts spécifiques. Fiabilisation du système d'information.

#### **Synthèse de la carrière :**

Après une expérience réussie de 7 ans au sein d'un important réseau bancaire, j'ai choisi de réorienter ma carrière en intégrant le ministère de l'Éducation Nationale (lauréate du concours de l'agrégation du secondaire en 1996). En 2000, tout en continuant d'exercer mon activité professionnelle, je reprends mes études, et intègre le DEA de sciences de gestion à l'Université de Bourgogne, au sein de l'IAE de Dijon. Ma thèse, que je réalise en 4 ans, se focalise sur la contribution des dispositifs de contrôle à la performance des banques de réseau par le biais des technologies de l'information et de la communication.

### **1996-2006** Professeure agrégée (PRAG) d'économie et gestion option comptabilité finance.

**2006 - 2013** Maître de conférences, Université de Bourgogne, IAE de Dijon.

2007-2008 : Directrice des études du Master 2 Finance

De Septembre 2009 à juin 2013 : Responsable du Master 2 professionnel Contrôle de gestion en alternance, IAE de Dijon.

La responsabilité de ce diplôme consiste à coordonner le travail pédagogique et administratif du diplôme. Dans le même temps, j'ai effectué les modifications de la maquette du master 2 contrôle de gestion : choix des cours en fonction de la création du master 1 CG, des modes d'évaluation, rédaction des documents AERES, choix des intervenants

Durant l'année 2011, j'ai contribué à la création et puis à la mise en place du master 1 contrôle de gestion pour le quadriennal 2012-2016 : choix des cours, des modes d'évaluation, rédaction des documents AERES, choix des intervenants.

Au printemps 2011, je m'inscris au concours externe de l'agrégation de gestion. En novembre 2012, à l'issue de la première leçon, je ne suis pas retenue pour continuer le concours.

Durant l'année 2013, après avoir déposé un dossier de demande de promotion, j'obtiens la hors classe par décision du CNU.

**Depuis septembre 2013** *Maître de conférences*, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier.

Responsable du parcours Master Banque et Assurances en alternance, IAE de Montpellier.

En 2014 rénovation du Master, changement du nom « Vente multicanal Banques et Assurances » et introduction de cours en lien avec les évolutions commerciales et technologiques du secteur.

### ***Responsabilités réalisées en dehors de l'Université de Montpellier***

2002 à 2006 : professeur principal du BTS banque, enseignement des Techniques bancaires, économie générale, suivi des stages.

Septembre 2000 à septembre 2003 : participation à la validation des acquis professionnels (aujourd'hui V.A.E.) en tant qu'accompagnateur et ce pour le BTS "Comptabilité et Gestion des Organisations" et pour le BTS banque.

Participation à la mise en place du BTS banque : constitution de l'équipe pédagogique, mise en place de l'emploi du temps, rencontre avec les responsables bancaires de la place, coordination des cours et des premiers stages en entreprise...

Année 2004-2005 : membre du Centre de Ressource National en Communication et Management en tant que concepteur de séquences pédagogiques en management.

Septembre 2002 – Juillet 2006 : membre du jury de l'agrégation externe économie et gestion (Présidente de la commission management et gestion des organisations).

2010-2011 : participation à la validation des acquis en DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).

D'octobre 2011 à avril 2015 : vice-présidente du jury de l'agrégation interne d'économie et gestion du second degré.

Année 2014-2015, **AERES**, expert dans la mention management.

---

Travaux de recherche 2004-2021  
Ces travaux sont présentés selon trois critères :  
- liste 1 : chronologique  
- liste 2 : par types de publications  
- liste 3 : par thèmes

### **Activités scientifiques : liste chronologique**

#### **2004**

MARSAL Ch. Les TIC au Cœur de la problématique incitation/contrôle : le cas du processus de centralisation engage dans le secteur bancaire. *Colloque AFC-AGRH*, Rennes Février 2004.

#### **2005**

Thèse de Doctorat « La création de valeur des T.I.C. et banques de réseaux : la contribution de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle », sous la direction de M. le Professeur Hervé Alexandre. (2005)

#### **2006**

MARSAL Ch., TRAVAILLÉ Denis, « Les systèmes d'information de pilotage : les tableaux de bord », in Encyclopédie de l'informatique, et des Systèmes d'information Vuibert, Novembre 2006

MARSAL Ch. La cohérence dans la mobilisation du capital humain : une illustration de la théorie de l'Architecture Organisationnelle dans les banques de réseau, *Congrès international de gouvernance d'entreprise (CIGE) « capital humain et capital financier »*, Strasbourg, mai 2006.

#### **2007**

TRAVAILLE D. MARSAL Ch. « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 13, Vol. 2, Décembre 2007 (AERES puis HCERES A ; CNRS 2 ; FNEGE 2). DOI 10.3917/cca.132.0075

MARSAL Ch., BOUAISS Karima « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art », *Congrès de l'Association Française de Finance*, Bordeaux Juin 2007. Article publié dans la revue FCS (Réf. 8).

MARSAL Ch., TRAVAILLE D. « Automatisation des tableaux de bord et cohérence des comportements », *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Poitiers Mai 2007. Article publié dans la revue CCA (Ref. 9).

MARSAL Ch., TRAVAILLE D. Automation of dashboards and the coherence of organizations: paradoxes and ambiguities based on two particular case studies. *International Management Control Research Conference*, ESCP – EAP, Paris Septembre 2007. Traduction anglaise de l'article présenté au congrès transatlantique de juin 2007 12).

MARSAL Ch., TRAVAILLE D. Automatisation des tableaux de bord et cohérence des représentations : paradoxes et ambiguïtés. *Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, de Lyon* (IIC et ISEOR), Juin 2007

MARSAL Ch., Les déterminants des communautés de pratiques : une illustration dans les banques de réseau, Cahier de recherche FARGO, automne 2007.

## **2009**

MARSAL Ch. « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art » Avec Karima Bouaiss (IAE Tours), *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 12, n° 1, pp 93-126, mars 2009, (AERES puis HCERES B, CNRS 3; FNEGE 3), <http://EconPapers.repec.org/RePEc:dij:revfcs:v:11:y:2009:i:q1:p:93-126>.

MARSAL Ch. « La gouvernance cognitive : un atout pour les banques mutuelles ? » 2<sup>ème</sup> conférence Internationale du CIRIEC sur l'économie sociale, Östersund, Octobre 2009.

MARSAL Ch. « L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs : le cas des banques de réseau », *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Strasbourg, mai 2009.

MARSAL Ch., L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs : le cas des banques de réseau, Cahier de Recherche FARGO, Automne 2009. Extrait de la thèse (Réf. 1).

## **2010**

MARSAL Ch., « Les coûts cognitifs de la crise financière : le cas d'une banque mutuelle », *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise (C.I.G.E.)*, Metz, 17-18 mai 2010.

MARSAL Ch., « Gouvernance cognitive et contrôle de gestion : étude exploratoire dans une banque mutuelle », *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Nice, 10-12 mai 2010.

MARSAL Ch., Les mécanismes cognitifs de gouvernance : un atout pour les banques mutuelles ? WP10/07 Collection 2010 des Working papers du CIRIEC [http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/pages/6\\_2working\\_papers.htm](http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/pages/6_2working_papers.htm)

## **2011**

MARSAL Ch. « Quelles spécificités du management des banques mutuelles ? Une étude comparée du poste de directeur d'agence dans les principales banques françaises ». *RECMA*, n° 322, p27-46, Octobre 2011. (AERES puis HCERES C). ISSN 2261-2599 (numérique)

MARSAL Ch., « La spécificité du management des banques mutuelles », *Congrès ACFAS*, Université de Sherbrooke, Canada 9-13 mai 2011. Article publié dans la revue RECMA. 7).

## **2012**

MARSAL Ch. « Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste : le cas d'une banque française » *LA Revue des Sciences de Gestion- Direction et Gestion*, n° 258, Novembre-décembre 2012, Vol. 6, pp 83-92 (AERES puis HCERES C; FNEGE 4). DOI :10.3917/rsg.258.0083

MARSAL Ch., « Les banques commerciales », chapitre de l'ouvrage Banque et intermédiation financière, coordonné par Hervé Alexandre, Économisa, 2012.

MARSAL Ch., « La participation des élus à la gouvernance des banques coopératives entre enracinement et engagement. », CIRIEC Canada *Congrès ACFAS* 7-11 mai 2012, Montréal, Canada.

MARSAL Ch., « Les agences bancaires entre disparition et renouveau : le cas du secteur bancaire français », Atelier de la Chaire SITQ de l'UQAM, *Congrès ACFAS* 7-11 mai 2012, Montréal, Canada.

### **2013**

MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », *Annals of Public and Cooperative Economics*. Volume 84, n° 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004

MARSAL Ch., « La gouvernance des établissements bancaires », chapitre de l'ouvrage Banque et intermédiation financière, coordonné par Hervé Alexandre, 2<sup>o</sup> édition, Economica, 2013.

### **2014**

MARSAL Ch. « Le contrôle de gestion bancaire : entre standardisation et interactions », *Le contrôle de gestion aujourd'hui : débats, controverses et perspectives*, coordonné par Marc Bollecker, Gérald Naro, 2014, Vuibert. Prix FNEGE 2015, du meilleur ouvrage de vulgarisation scientifique

MARSAL Ch. Bâle II et standardisation des processus de décision. Colloque Bâle Solvency, De Bâle II à Bâle III- IAE de Poitiers, 16 et 17 octobre 2014

### **2015**

MARSAL Ch. « Professionnalisation des administrateurs : pratiques et conséquences sur la gouvernance des banques coopératives » *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise -CIGE- Université de Laval Québec*, 1 et 2 juin 2015, Article retenu pour publication dans le n°17 de la RFGÉ « Revue Française de Gouvernance d'Entreprise ».

MARSAL Ch. La professionnalisation des administrateurs et fonctionnement des comités issus du conseil d'administration : le cas d'une banque coopérative-*Congrès AFC Toulouse Business School*, 18 et 20 mai 2015

### **2016**

MARSAL Ch. « Les déterminants d'un pilotage partenarial au sein de plusieurs banques coopératives régionales », n° 18 *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 2<sup>o</sup> semestre 2016, pp 163-193 (HCERES C ; FNEGE Rang 4). Issn 1962-2961

MARSAL Ch. « Professionnalisation des administrateurs : pratiques et conséquences sur la gouvernance des banques coopératives », n° 17 *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 1<sup>o</sup> semestre 2016, pp 33-64 (HCERES C ; FNEGE Rang 4). Issn 1962-2961

MARSAL Ch. « Comment la gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants ? » *Sommet International des Coopératives, Québec*, 11 octobre-14 Octobre 2016

MARSAL Ch. « Les déterminants d'un pilotage partenarial au sein de plusieurs banques coopératives régionales », *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise -CIGE- Université de Montpellier- IAE de Montpellier*, 17 et 18 mai 2016, Article retenu pour publication dans le n°19 de la RFGGE « Revue Française de Gouvernance d'Entreprise »

## **2017**

MARSAL Ch. « La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative. » *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, pp 154 Vol. 5, n°116, Mars 2017 - (HCERES B ; CNRS 4 ; FNEGE 3). DOI 10.3917/resg.116.0077

MARSAL Ch. « la Gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants » Chapitre dans l'ouvrage collectif « L'innovation managériale : enjeux et perspectives. Coordonné par S. Mignon, P. Chapelier, A. Mazars-Chapelon, F. Villeseque-Dubus, Edition EMS- Février 2017, ouvrage labellisé par le collège de labellisation FNEGE dans la catégorie « Ouvrage de Recherche Collectif ».

MARSAL Ch., AVERSENG C., MINOUFLET P., MOSER S. (2017) : « 3 Mooc, approches pédagogiques, 3 gestions de projet : retour d'expérience de l'IAE de Montpellier ». *Agora des IAE - 60 ans du réseau des IAE, IAE de Lyon, 14-16 Juin 2017*.

MARSAL ch., « Quels sont les effets de la participation des administrateurs au pilotage d'une banque coopérative ? », *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise -CIGE- HEC Lausanne- École Hôtelière de Lausanne*, 15 et 16 mai 2017.

## **2018**

MARSAL Ch., AVERSENG C. « Comment réduire l'équivocité d'un MOOC ? Le cas de 3 MOOC en sciences de gestion », poster, congrès AIM, Montréal Mai 2018

## **2019**

MARSAL Ch. « Connaissances et interactions dans les enseignements dits innovants : une comparaison entre Mooc et cours hybrides », GRT AGRH – Référence RH « Innovations pédagogiques » Congrès AGRH, Bordeaux, Novembre 2019

## **2020**

MARSAL Ch. « La mise en place de démarche RSE comme support de légitimation des fusions d'organisations : le cas de 3 universités françaises » Congrès International de Gouvernance, Clermont Ferrand, novembre 2020.

Ch. Marsal « Les modes de contrôle de la RSE au sein d'établissements publics d'enseignement et de recherche : le cas de la QVT », 6° workshop Contrôle de gestion et Management Public, 9 mars 2020, IAE de DIJON, article retenu pour soumission au numéro spécial de la revue « Gestion et Management public ». Révision majeure

MARSAL Ch. (2020) « Réduire ou favoriser les zones d'ambiguïté dans les enseignements à distance ? Une comparaison de deux cours de comptabilité », 2<sup>ème</sup> Atelier de Recherche sur la « Pédagogie Numérique en Economie-Gestion » Strasbourg, 26 novembre, AUNEGE

## **2021**

MARSAL Ch. (2021, a) Le modèle d'« *organizing* » de Weick un cadre pertinent pour l'analyse de l'enseignement à distance @GRH N° 39, Numéro spécial à paraître 2021 (HCERES B ; FNEGE 3)

Ch. MARSAL (2021, d) « La crise covid sur les zones d'ambiguïté des enseignements à distance : quels effets amplificateurs ? » proposition de communication pour la conférence annuelle de l'AIM -Nice 2021.

Ch. MARSAL (2021, e) « Quand la gestion stratégique des coûts rate sa cible : le désastre humain et industriel du Boeing 737 MAX », proposition de communication pour le congrès annuel de l'AFC.

Ch. MARSAL (2021, f) « L'enseignement à distance et la gestion des situations pédagogiques ambiguës », proposition de communication acceptée au congrès annuel de l'ACFAS - Sherbrooke, mai 2021 ; colloque 531 : Les défis de la formation à distance faisant appel au numérique en enseignement.

### **A paraître**

MARSAL. Ch. (2021, c) « Le tableau de bord perd le Nord », contribution dans le cadre du projet international : « Ouvrir les frontières : Une diversité de comptes rendus et contre-discours durant la pandémie ». Comité éditorial français Diane-Laure Arjaliès et Yves Gendron- été 2021

MARSAL Ch. (2021, b) « Réduire l'ambiguïté d'un cours en ligne de Global Entrepreneurship : pertinence du cadre Weickien », numéro spécial L'entrepreneuriat et l'innovation dans l'enseignement supérieur : défis et bonnes pratiques. *Revue Marché et Organisation*

### **En cours de révision**

MARSAL Ch. « Les modes de contrôle de la RSE au sein d'établissements publics d'enseignement et de recherche : le cas de la QVT », soumission au numéro spécial de la revue *Gestion et Management public*. (HCERES B ; FNEGE 3) Modifications majeures à réaliser