

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ

CRET-LOG - Centre de recherche sur le transport  
et la logistique

### SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES :

Aix-Marseille université - AMU

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023**  
VAGUE C



Au nom du comité d'experts :

Blandine Ageron, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Pour faciliter la lecture du document, les noms employés dans ce rapport pour désigner des fonctions, des métiers ou des responsabilités (expert, chercheur, enseignant-chercheur, professeur, maître de conférences, ingénieur, technicien, directeur, doctorant, etc.) le sont au sens générique et ont une valeur neutre.

Ce rapport est le résultat de l'évaluation du comité d'experts dont la composition est précisée ci-dessous. Les appréciations qu'il contient sont l'expression de la délibération indépendante et collégiale de ce comité. Les données chiffrées de ce rapport sont les données certifiées exactes extraites des fichiers déposés par la tutelle au nom de l'unité.

## MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS

**Présidente :**

Mme Blandine Ageron, Université de Grenoble Alpes, Valence

**Experts :**

M. Marc Bonnet, Université Lyon 3

Mme Sandra Charreire Petit, Université Paris-Saclay, Sceaux (représentante du CNU)

M. Jérôme Meric, Université de Poitiers, IAE de Poitiers

## REPRÉSENTANT DU HCÉRES

M. Jérôme Vicente-Hernandez

## CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Centre de recherche sur le transport et la logistique
- Acronyme : CRET-LOG
- Label et numéro : UR881
- Composition de l'équipe de direction : M. Laurent Livolsi (directeur)

## PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS : Sciences Humaines et Sociale

Panel 1

SHS1 : Marchés et organisations

## THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

Le Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique (CRET-LOG) est une unité de recherche structurée autour d'une seule équipe de recherche. Son rattachement historique disciplinaire est la logistique et le *Supply Chain Management* (SCM). Aujourd'hui, les thématiques de recherche du CRET-LOG ont évolué et sont plus larges. Elles concernent :

- La logistique et le SCM ;
- Le management des canaux de distribution ;
- Les stratégies inter-organisationnelles ;

et de façon plus transversale,

- Le développement durable ;
- L'innovation ;
- Le pilotage et la mesure de la performance.

Au 31 décembre 2021, le CRET-LOG compte 76 personnes dont 6 PU, 5 MCF HDR (dont 2 hors AMU), 25 MCF (dont 1 hors AMU), 5 PAST, 4 ATER, 19 doctorants, 5 enseignants-chercheurs (hors AMU dont 2 HDR), 3 professionnels (hors AMU) et 2 Biatss. Ses effectifs traduisent un rattachement principal à l'IUT d'Aix-Marseille (site Aixois) et secondaire à la Faculté d'Économie-Gestion.

## HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

Fondé en 1973, le CRET-LOG s'est tout d'abord appelé le CRET (Centre de Recherche en Économie du Transport). Il fêtera donc en 2023 ses 50 ans. Si à l'origine, les thématiques de recherche étaient très axées sur le transport, la logistique a été progressivement intégrée et l'ancrage dans les Sciences de gestion et du management s'est affirmé au cours des années 1980. Le CRET-LOG est historiquement installé au sein du campus aixois de l'Institut Universitaire et Technologique (IUT) d'Aix-Marseille et certains enseignants-chercheurs sont également à la Faculté d'Économie et de Gestion (FEG). Depuis la rentrée 2020, il bénéficie d'une troisième implantation (bureaux et salle de réunion) au sein de la Maison de l'Économie et de la Gestion (MEGA) d'Aix-Marseille université située sur le site de La Pauliane (moins d'un kilomètre de l'IUT) à Aix en Provence. Ce site est partagé avec d'autres unités de recherche de l'AMU.

## ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

Le CRET-LOG n'est rattaché qu'à l'AMU (même si parmi son effectif, 11 enseignants-chercheurs sont hors AMU). L'AMU intègre 122 unités de recherches réparties en 5 pôles de recherche intersectoriels et interdisciplinaires (au sein de la fondation A\*Midex) : énergie ; environnement ; humanités ; santé et sciences de la vie ; sciences et technologies avancées. Le CRET-LOG relève du pôle Humanités. Au sein de ce pôle se trouvent plusieurs unités de recherche dont 2 autres unités de recherche aux thématiques relevant pour tout ou partie des sciences de gestion et du management : le CERGAM (unité de recherche en sciences de gestion et du management) et le LEST (UMR pluridisciplinaire où sont présents des enseignants-chercheurs en sociologie, science politique, droit, sciences économiques et sciences de gestion). La vice-présidente déléguée droit économie gestion d'AMU assure les échanges et la coordination entre ces trois unités.

Le CRET-LOG est aujourd'hui officiellement engagé au sein de 2 des 18 instituts d'établissement pluridisciplinaires Initiative d'excellence (IDEX) d'AMU, créés en 2020 suite à la pérennisation de l'IDEX :

- L'Institut Créativité et Innovations d'Aix-Marseille (InCIAM) dont l'objectif est de comprendre et accompagner les processus créatifs et d'innovation dans les domaines de la santé, de l'éducation et du travail.

- L'Institut Sciences de l'Océan (OCEAN) est orienté sur les grands défis du milieu océanique et de l'économie bleue. Il regroupe des chercheurs en océanographie, sciences du climat et ingénierie marine et en sciences humaines et sociales (économie-gestion, droit, histoire-géographie).

Ces instituts sont des entités innovantes qui valorisent les thématiques d'excellence d'AMU afin d'amplifier sa visibilité nationale et internationale et associe enseignement et recherche de haut niveau. Dans les faits, les enseignants-chercheurs du CRET-LOG (7) sont impliqués dans InCIAM dont l'ambition affichée est de comprendre et accompagner les processus créatifs et d'innovation dans les domaines de la santé, de l'éducation et du travail.

Par ailleurs, au sein de la fondation A\*Midex, le CRET-LOG, porte la chaire « Supply Chain Management & Prestations de Services Logistiques » et des projets financés par la pépinière d'excellence. Il collabore également avec la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.

### EFFECTIFS DE L'UNITÉ : en personnes physiques au 31/12/2021

<b>Personnels permanents en activité</b>	
Professeurs et assimilés	2 Émérites 6 PU 3 MCF HDR 5 PAST
Maîtres de conférences et assimilés	24 MCF 4 ATER
Directeurs de recherche et assimilés	0
Chargés de recherche et assimilés	0
Chercheurs des EPIC et autres organismes, fondations ou entreprises privées	0
Personnels d'appui à la recherche	2 (1,6 ETP)
<b>Sous-total personnels permanents en activité</b>	<b>46</b>
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	11
Personnels d'appui à la recherche non permanents	
Post-doctorants	
Doctorants	19
<b>Sous-total personnels non permanents en activité</b>	<b>30</b>
<b>Total personnels</b>	<b>76</b>

### RÉPARTITION DES PERMANENTS DE L'UNITÉ PAR EMPLOYEUR : en personnes physiques au 31/12/2021. Les employeurs non tutelles sont regroupés sous l'intitulé « autres ».

Employeur	EC	C	PAR
Aix-Marseille Université	33	0	2
Autres	10	0	0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

## BUDGET DE L'UNITÉ

Budget récurrent hors masse salariale alloué par les établissements de rattachement (tutelles) (total sur 6 ans)	183
Ressources propres obtenues sur appels à projets régionaux (total sur 6 ans des sommes obtenues sur AAP idex, i-site, CPER, collectivités territoriales, etc.)	69
Ressources propres obtenues sur appels à projets nationaux (total sur 6 ans des sommes obtenues sur AAP ONR, PIA, ANR, FRM, INCa, etc.)	39
Ressources propres obtenues sur appels à projets internationaux (total sur 6 ans des sommes obtenues)	0
Ressources issues de la valorisation, du transfert et de la collaboration industrielle (total sur 6 ans des sommes obtenues grâce à des contrats, des brevets, des activités de service, des prestations, etc.)	36
<b>Total en k€</b>	<b>325</b>

## AVIS GLOBAL

Le CRET-LOG est l'unité de recherche historique dans le domaine de la logistique et du SCM. Elle est l'une des trois unités de recherche de l'AMU en Sciences de gestion et du management. Elle compte près de 80 membres en 2021 (dont 44 enseignants-chercheurs permanents et 19 doctorants) répartis sur 3 sites (IUT d'Aix en Provence, FEG et MEGA). Cette période est marquée par de nombreux événements qui ont bouleversé le CRET-LOG jusqu'à remettre en cause son existence. Il semble que les choses se soient apaisées depuis, même si certaines difficultés persistent.

Pour autant, le CRET-LOG bénéficie d'une grande notoriété dans le paysage de la recherche en Sciences de gestion et du management en France et plus particulièrement en logistique et SCM. Une des raisons principales tient au fait que deux enseignants-chercheurs de l'unité de recherche sont des références dans le domaine. Ils sont par ailleurs très engagés au niveau national (CNU, concours d'agrégation du supérieur, direction de revue) et international (collaborations avec des chercheurs internationaux). La notoriété du CRET-LOG se reflète également dans sa capacité à attirer des enseignants-chercheurs d'autres unités de recherche très reconnus et très actifs. Si ces deux éléments contribuent énormément à la notoriété du CRET-LOG, ils représentent une menace à court et moyen termes pour l'unité de recherche. Notamment, en terme :

- D'identité disciplinaire du CRET-LOG - les derniers recrutements externes de PU ne s'inscrivent pas dans la thématique historique et centrale du CRET-LOG à savoir la logistique et le SCM (2 PU en Système d'Information -SI- et 1 PU en stratégie-innovation).
- Dynamique de recherche - un des deux enseignants-chercheurs de référence a quitté le CRET-LOG pour rejoindre le CERGAM, fragilisant de ce fait l'unité de recherche relativement aux publications car c'est un des deux plus importants publiants du CRET-LOG. Cela est aussi préjudiciable pour l'encadrement de doctorants car il fait partie des 4 directeurs de thèse les plus actifs.

Au niveau institutionnel, le CRET-LOG évolue dans un environnement complexe qui restreint ses marges de manœuvre :

- La coexistence d'autres unités de recherche relevant des sciences de gestion et du management rend le positionnement du CRET-LOG au sein d'AMU plus difficile et limite certainement l'attribution de moyens humains et financiers.
- Le poids des unités de formation dans la captation des EC fortement mobilisés dans leur activité d'enseignement et de responsabilité administrative et dans la captation de l'administration des fonds propres et dispositifs liés à la recherche laisse peu de flexibilité au CRET-LOG pour assurer et développer pleinement son activité.
- Le départ prochain d'enseignants-chercheurs (notamment d'Écoles) qui sont qualitativement très publiants et dans la discipline historique accentue les faiblesses précédemment mentionnées.

La production scientifique du laboratoire a progressé quantitativement mais montre encore des faiblesses qualitativement : encore trop de publications dans des revues non référencées et encore trop peu dans des revues de forte notoriété reconnues par les pairs. À ceci s'ajoute que les publications sont concentrées sur quelques enseignants-chercheurs très actifs et sur un effectif encore plus restreint si on compte les publications à l'international. Les départs annoncés des EC d'école renforcent ce point de vigilance.

La dynamique de recherche associée aux doctorants est encore faible même si on note un nombre important de co-écriture et co-publication.

Pas de contrats européens ni de contrats nationaux. Le développement contractuel doit être consolidé.

Le CRET-LOG fait preuve d'une politique active d'inscription de ses activités dans la société. La contractualisation de recherche avec des acteurs socio-économiques de secteurs variés (par exemples, ADEME, Mille Mercis), la création d'une chaire. L'unité a une très bonne stratégie de partenariat et de partage de connaissance avec la société.

Le CRET-LOG sort d'une crise profonde. Il faut que les membres se remobilisent. Il faut que l'unité de recherche soit très vigilante quant à son identité. L'unité de recherche devrait profiter du repyramidage.

# ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

## A - PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Le précédent rapport du Hcéres insistait sur trois recommandations. Ces dernières ont été prises en compte par la nouvelle direction du CRET-LOG et ont donné lieu à des actions.

- La première recommandation portait sur le fait de continuer à améliorer la « qualité » des publications notamment eu égard aux choix méthodologiques et de terrain (ancrés localement) des enseignants-chercheurs de l'unité de recherche et à l'accueil de chercheurs internationaux et l'envoi de chercheurs du laboratoire à l'étranger. Le nombre de publications référencées s'est amélioré passant de 27 en 2016 à 36 en 2021. Pour autant, cette augmentation reste quantitative car les publications à l'international demeurent assez stables sur les 6 ans (en moyenne autour de 40 % - 37 % en 2016 et 41 % en 2021) et moins d'articles sont publiés dans des revues référencées (24 sur 36 soit 66 % en 2021 contre 23 sur 27 soit 85 % en 2016).
- La deuxième recommandation portait sur la baisse de l'attractivité doctorale et insistait sur les actions autour de stagiaires recherche, de post-doctorants. La baisse des effectifs s'est poursuivie au cours de la période mais deux actions semblent avoir porté leurs fruits : une réflexion et concertation autour de la formation doctorale au niveau des autres unités de recherche en Sciences de gestion et du management de l'AMU ; et l'accueil très récent de doctorants en formation continue.
- La troisième recommandation abordait la vie et la structure de l'unité et notamment les risques liés à la MEGA et à cette seconde localisation de l'unité de recherche face à sa structure actuelle (centralisée et informelle). Le CRET-LOG a fait le choix de rester dans ses locaux actuels et dispose également de locaux à la MEGA qui sont occupés par une partie des enseignants-chercheurs de la FEG. De façon plus large, la vie du CRET-LOG semble avoir été très difficile durant ces 6 dernières années. Il a même été question de dissolution de l'unité de recherche. Mais l'AMU, appuyée par une enquête auprès des membres du CRET-LOG, a décidé de maintenir l'unité de recherche. Le CRET-LOG doit par ailleurs rédiger fin 2022 un projet pour montrer comment l'unité de recherche envisage son devenir dans le contexte actuel souhaité par l'AMU, en particulier en ce qui concerne la recherche collaborative et interdisciplinaire (notamment avec les deux autres unités de recherche en Sciences de gestion et de management de l'AMU).

## B - DOMAINES D'ÉVALUATION

### DOMAINE 1 : PROFIL, RESSOURCES ET ORGANISATION DE L'UNITÉ

#### Appréciation sur les ressources de l'unité

Le CRET-LOG dispose d'assez peu de ressources financières récurrentes même si des efforts sont faits pour les augmenter. Les réponses aux appels à projets, encore limitées, devraient être encouragées pour soutenir le recrutement des doctorants. Les modalités d'allocation des ressources sur de multiples guichets ne facilitent ni leur pilotage par la direction ni leur accès de manière transparente et équitable par les EC et les doctorants. Les locaux de la MEGA devraient faciliter les interactions entre les membres et avec les autres unités de recherche favorisant le potentiel de collaboration.

#### Appréciation sur les objectifs scientifiques de l'unité

Le CRET-LOG qui fait face à une crise interne (départs de PU piliers et fondateurs) est en train de définir sa nouvelle stratégie scientifique. Le risque majeur est celui d'une perte de savoir-faire développé depuis cinq décennies, notamment au regard des derniers recrutements de PU. L'unité montre une certaine dynamique dans les interactions avec les acteurs non-académiques, qu'il convient de traduire par des réalisations concrètes (contrats, publications, etc.). L'implication dans des réseaux académiques reste en deçà de ce que le CRET-LOG peut faire notamment au niveau des instituts.



## Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

Le CRET-LOG ne dispose pas d'un règlement intérieur pour préciser ses règles de fonctionnement, notamment en termes de gestion de ressources humaines, de protection de son patrimoine scientifique. La parité au sein de l'unité de recherche, en termes de genre, est effective dans tous les corps d'EC. Les profondes mésententes entre EC au sein de l'unité de recherche et une volonté de rupture de la nouvelle équipe peuvent accroître certains risques psycho-sociaux. Le CRET-LOG ne dispose pas d'un référent pour la prévention de ces risques alors qu'il fait face à un contexte social difficile.

### 1/ L'unité possède des ressources adaptées à son profil d'activités et à son environnement de recherche.

#### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CRET-LOG accorde de l'importance aux activités de valorisation et de dissémination auprès du grand public et d'expertise techniques. Les ressources financières récurrentes sont d'environ 30 k€ par an et sont assez stables au cours de la période. Elles sont peu importantes compte tenu de l'effectif d'EC. À ces ressources s'ajoute une aide par chercheur venant des composantes de rattachement. Le rapport ne comporte aucune information sur l'utilisation des fonds récurrents (Part consacrée aux doctorants, aux achats de matériels, aux missions et/ou au *copy editing*). Les autres ressources financières proviennent de contrats. Elles sont relativement limitées (30 k€ en 2021) même si ces financements obtenus permettent d'abonder les finances de l'unité de recherche avec des prélèvements de l'AMU (2 % pour l'unité de recherche). Il semble d'ailleurs que ces règles, si elles existent, ne soient pas encore appliquées.

En termes de supports BIATSS, le CRET-LOG bénéficie de 1,6 ETP. Il compte actuellement 35 EC de l'AMU (8 PU dont 2 émérites, 3 MCF HDR et 24 MCF), 3 MCF (dont 2 HDR) d'autres universités, 5 EC d'écoles (dont 2 HDR). L'unité de recherche accueille par ailleurs des professionnels - 5 PAST au sein de différentes composantes, 1 PRAG vacataire et 2 professionnels (dont un est docteur en sciences de gestion). Au cours de la période, des mouvements importants d'EC sont constatés (17 départs et 16 arrivées) : au niveau des PU (2 sont devenus émérites et 1 a quitté le CRET-LOG pour rejoindre le CERGAM) et des MCF (4 mutations dont deux au sein de l'AMU et 7 recrutements). Ces mouvements accroissent le déséquilibre entre les PU et les MCF, même si le repyramidage devrait atténuer cette situation. Les capacités d'encadrement de l'unité sont donc 6 PU et 3 MCF HDR (dont 1 hors AMU) sachant que les HDR sont très récentes et que des départs de PU et de MCF sont effectifs ou attendus (en cohérence avec la politique de l'AMU). Au-delà, seuls 2 PU et 3 MCF HDR sont spécialistes des domaines de compétences du CRET-LOG (la logistique et le *supply chain management*). Les EC sont faiblement mobilisés dans l'encadrement doctoral du fait de la difficulté de recruter des doctorants, même si cela devrait changer avec les doctorants en formation continue qui représentent, en 2021, 79 % des doctorants recrutés. Au cours du contrat, 24 thèses ont été soutenues. Le rapprochement dans le cadre de la formation doctorale (comité de suivi par exemple) avec le CRET LOG et le LEST est également à souligner.

#### Points faibles et risques liés au contexte

Les ressources actuelles du laboratoire (financières et humaines) constituent un risque dans la mesure où elles paraissent peu adaptées et insuffisantes pour accompagner le projet (qui reste à définir) de l'unité de recherche, notamment en ce qui concerne sa capacité à recruter des doctorants. L'effectif du CRET-LOG a d'ailleurs baissé au cours de la période (si on neutralise l'effet PAST mis en place par l'AMU), que ce soit au niveau des EC et des BIATSS. Ce mouvement devrait s'amplifier avec les nouvelles règles mises en place en ce qui concernent les EC et chercheurs hors AMU.

Si l'expérience accumulée en termes d'encadrement doctoral est très significative depuis tant d'années au CRET-LOG, l'expérience en matière d'encadrement doctoral de l'actuelle équipe interroge (notamment dans ses compétences logistiques historiques).

Enfin, les EC ont de fortes charges administratives et d'enseignement, ce qui nuit certainement à leur travail de recherche et peut fragiliser à court terme l'activité scientifique du CRET-LOG. 6 EC ne publient d'ailleurs aucun article au cours de la période et 3 n'ont plus du tout d'activité scientifique.

## 2/ L'unité s'est assigné des objectifs scientifiques, y compris dans la dimension prospective de sa politique.

### Points forts et possibilités liées au contexte

L'ancrage historique du CRET-LOG et de ses fondateurs dans les associations académiques du champ est avérée. Les membres du CRET-LOG sont impliqués dans de nombreuses instances nationales académiques et non académiques (CNU, AIRL-SCM, Club DEMETER, etc.). La connaissance du contexte de la logistique et du *supply chain management* au niveau national est très bonne. Au niveau local, les compétences du CRET-LOG sont reconnues par la gouvernance de l'AMU qui a apporté son soutien à la direction lors de la crise que l'unité de recherche a subi dernièrement.

Une évolution thématique de l'unité de recherche est observée ces dernières années. Historiquement centré de manière exclusive sur les recherches en logistique et *supply chain management*, avec une identité claire dans le paysage scientifique en France, le CRET-LOG s'est ouvert (du fait de mouvements) à d'autres thématiques comme l'innovation, le pilotage et la performance des organisations, ou encore le développement durable. Cette ouverture constitue une opportunité pour l'unité de recherche si elle s'inscrit et se décline dans des objectifs scientifiques clairs et formalisés, ce qui pour l'instant manque au CRET-LOG. Le directeur signale explicitement sa volonté d'impliquer les membres du laboratoire au travers d'une refonte organisationnelle en projets dès l'automne 2022. Les contours de cette refonte restent encore à préciser et le document reste peu explicite à ce sujet.

À travers la chaire « SCM et prestations de services logistiques », le CRET-LOG a développé des interactions avec les acteurs non académiques. Cette dynamique devra être développée au cours des prochaines années.

### Points faibles et risques liés au contexte

Le document d'autoévaluation fournit assez peu d'informations sur le fonctionnement prévu et réel de l'unité de recherche. Il ne semble pas y avoir de conseil de laboratoire, par exemple. Un règlement intérieur est en cours de rédaction et devrait être opérationnel prochainement. Par ailleurs, il n'est pas fait mention de la fréquence des séminaires ni des formes que prend l'animation du collectif. Le recueil et l'accueil des doctorants et des nouveaux collègues ne sont également pas renseignés. De même, la participation du CRET-LOG à l'activité de formation de l'ED mériterait d'être développée.

Si les forces et les compétences du CRET-LOG au niveau de la logistique et du *supply chain management* sont reconnues au niveau national, ces dernières sont en sérieuse diminution du fait de départs de très gros publiants. À cela s'ajoute une ambition et un positionnement scientifiques qui n'ont pas varié, semble-t-il, comme le précise le rapport : « le laboratoire a pour ambition d'asseoir son positionnement de spécialiste dans le domaine de la logistique et du SCM ». Un décalage apparaît entre une rupture revendiquée par rapport à l'ancienne équipe et la continuité des objectifs scientifiques alors même que l'environnement recherche (EC) est profondément modifié. Le risque de voir se perdre la mémoire et les savoir-faire développés par le CRET-LOG depuis cinq décennies est très important. Ces mouvements d'EC associés à l'ouverture de l'unité de recherche à de nouvelles disciplines (SI, Stratégie) et à de nouvelles thématiques (innovation, développement durable, changements organisationnels) posent éventuellement la question d'un rapprochement avec les deux autres unités de recherche en Sciences de gestion et du management et plus particulièrement le CERGAM. De plus, dans le cadre de locaux partagés (la MEGA), il semble que des synergies seraient possibles et potentiellement fécondes. Finalement, le modèle de laboratoire que la nouvelle équipe entend développer devra être rapidement clarifié dans ses objectifs scientifiques, en regard notamment des moyens humains pour les atteindre. Cette crise identitaire du CRET-LOG est accrue par des mésententes profondes entre EC au sein de l'unité de recherche et par une volonté de rupture nette de la nouvelle équipe avec la gouvernance passée.

## 3/ Le fonctionnement de l'unité est conforme aux réglementations en matière de gestion des ressources humaines, de sécurité, d'environnement et de protection du patrimoine scientifique.

### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CRET-LOG étant mono-équipe, la direction est assurée par une seule personne sans conseil d'unité de recherche. À la date du 31/12/2021, il compte 44 membres permanents.

L'AMU a obtenu en 2021 le label *Human Resource Excellence in Research* (HRS4F) et le CRET-LOG se conforme aux principes de cette démarche exigeante.

## Points faibles et risques liés au contexte

Le conflit qui oppose la direction actuelle à la direction précédente a mis à mal les conditions de travail des EC au sein du CRET-LOG. La nouvelle équipe reproche clairement à l'ancienne le faible nombre de MCF accompagnés dans leur carrière pour passer PU (seuls deux en 20 ans). Il existe pourtant des dispositifs de promotion et d'avancement au niveau national qui ne semblent pas avoir été envisagés. Il apparaît curieux de reprocher une absence de « repyramidage » sur place alors que ce dispositif n'existait pas et est, au demeurant, très transitoire dans le cadre de la LPR. Le document d'auto évaluation peine à convaincre que trois nouveaux MCF HDR qui aspirent à passer PU par la voie du repyramidage suffisent à l'élaboration d'une politique scientifique.

L'unité ne présente pas de plan spécifique concernant l'application des objectifs de développement durable, elle se contente de décliner la politique de l'établissement.

## DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

### Appréciation sur l'attractivité de l'unité

Que ce soit auprès d'autres équipes, d'associations savantes, de revues scientifiques, ou de collègues d'experts, l'implication hors norme des membres dans le rayonnement de l'unité et des disciplines qui la structurent constitue un atout pour porter des projets collectifs de grande envergure. Les efforts engagés pour renforcer l'attractivité auprès des doctorants, particulièrement en formation continue, sont récompensés par une croissance importante des inscriptions. Ce potentiel n'est pas encore pleinement exploité pour entretenir une dynamique contractuelle, notamment à l'international.

*1/ L'unité est attractive par son rayonnement scientifique et contribue à la construction de l'espace européen de la recherche.*

## Points forts et possibilités liées au contexte

Malgré les contraintes imposées par la situation sanitaire, les enseignants-chercheurs ont participé en nombre et en qualité au rayonnement national et international de l'unité. Deux d'entre eux ont été invités dans des laboratoires à l'étranger (HEC Montréal au Canada et université de Timisoara en Roumanie). Des membres de l'unité ont été invités à présenter leurs travaux auprès d'autres laboratoires (4 invitations), de conférences nationales (32 invitations), et de conférences ou *workshops* internationaux (16). Même si une part importante de ces invitations est adressée à un nombre restreint d'enseignants-chercheurs, il est intéressant que ces derniers entraînent un effectif beaucoup plus large dans cette dynamique (13 membres au total, soit près de la moitié des enseignants-chercheurs). Parmi les conférences internationales les plus significatives, on compte *l'International Conference on Smart Corridors and Logistics, Blockchain* (G. Washington U.), *Building the supply chains of the future* (Katowice U.). L'unité est partie prenante de colloques et conférences reconnus dans la communauté disciplinaire (organisation de l'AIRL-SCM, présidence du conseil scientifique l'AIM, comité d'organisation AIM 2020, co-présidence de l'IMTC Venise 2021, track chairs au colloque PROLOG, etc.). La présidente actuelle de l'AIM, la vice-présidente de l'AIRL-SCM, le trésorier de l'AIMS sont membres du CRET-LOG. D'autres collègues exercent des responsabilités dans ces sociétés savantes, mais aussi à l'AIREPME et à l'*American Marketing Association*. Depuis la dernière évaluation, l'unité a compté dans ses rangs le rédacteur en chef de la revue *Logistique et Management* (2016-2019), des rédacteurs invités de cette même revue. D'autres enseignants-chercheurs participent aux comités éditoriaux de cette revue et de son pendant anglophone (*Supply Chain Forum : an International Journal*). L'unité de recherche compte dans ses rangs la rédactrice adjointe de la revue SIM et le rédacteur en chef de la RFG. Sur la période, 70 participations à des évaluations dont 26 dans des revues internationales sont à dénombrer. L'unité compte un nombre significatif d'experts auprès du HCERES, de la DGSIP, de la FNEGE, et la présidente du concours national d'agrégation des facultés en 2016-2017. La reconnaissance de l'unité se mesure aussi aux prix décernés à ses doctorants (prix transdisciplinaire FNEGE et AIRL-SCM en 2017) et à sa production scientifique (9 ouvrages labellisés FNEGE, prix du meilleur ouvrage catégorie « essais » en 2018, etc.). Les invitations comme la prise de responsabilités dans les associations et revues scientifiques majeures des champs de la logistique-SCM, des systèmes d'information, du

management stratégique et du marketing attestent l'intégration d'une part significative des membres de l'unité dans des réseaux propres à porter des projets collectifs (ANR, ADEME, PIA, chaires, etc.).

### Points faibles et risques liés au contexte

L'insertion des membres de l'équipe dans les réseaux internationaux ne se traduit pas encore par des projets de recherche européens ou plus largement internationaux. Le collectif dispose pourtant de solides atouts pour y parvenir. À cet égard, le risque est celui d'une saturation des membres de l'unité, déjà très impliqués dans le rayonnement d'une discipline (logistique et SCM) inégalement représentée sur le territoire national. L'autre risque est celui d'une forte dépendance du rayonnement à la présence de personnalités saillantes.

## *2/ L'unité est attractive par la qualité de sa politique d'accueil des personnels.*

### Points forts et possibilités liées au contexte

Les conditions d'accueil des doctorants facilitent l'avancement de leurs travaux comme leur préparation aux métiers de l'enseignement et de la recherche. Les séminaires doctoraux du CRET-LOG et des tutorats Grand Sud s'inscrivent dans un dispositif très formalisé et professionnalisant. Ils permettent aux étudiants d'échanger avec deux enseignants-chercheurs désignés pour rapporter sur l'avancement de thèse, ce qui constitue une bonne préparation à la défense de travaux lors de la soutenance mais aussi dans les conférences scientifiques. Le CRET-LOG participe à la conception des formations obligatoires de l'école doctorale, et cultive l'ouverture de ces programmes à la valorisation de parcours individualisés et à l'organisation de séminaires ad hoc lors de la venue de professeurs invités, par exemple. Des efforts ont été entrepris pour permettre aux doctorants de partager des espaces de travail et des ressources documentaires et logicielles (Nvivo, Amos, Alceste) avec les enseignants-chercheurs. Le nombre de doctorants a augmenté sur la période, de 5 à 19, grâce à une ouverture des inscriptions en formation continue, et les capacités d'encadrement sont pour l'instant suffisantes (6 PR et 3 HDR). Le projet de DESU Recherche en collaboration avec le CERGAM assurera la propédeutique du public professionnel à la recherche en sciences de gestion. Le CRET-LOG étant l'un des rares laboratoires français à encadrer des thèses en logistique-SCM, son rôle dans le renouvellement du vivier d'enseignants-chercheurs de la discipline est important. Ce vivier demeurant encore limité, les opportunités de recrutement de jeunes chercheurs en logistique-SCM est toujours difficile. L'université permet de financer des séjours longs de chercheurs étrangers reconnus. L'unité de recherche les complète par des invitations plus courtes et financées sur ressources propres. Ces visites occasionnent des séminaires spécialisés, des master classes d'aide à la publication pour les chercheurs confirmés. Elles peuvent se répéter lorsqu'il s'agit d'entretenir des collaborations sur des projets communs. À cet égard, le centre de services Euraxess mis en place par l'université facilite l'accueil des chercheurs étrangers et décharge en partie l'unité de recherche des aspects matériels de ce dernier. En termes d'intégrité scientifique et de science ouverte, l'unité prend sa part dans le déploiement de la politique de l'université, en formant les doctorants et en systématisant l'usage de HAL.

### Points faibles et risques liés au contexte

L'accueil des doctorants demeure dans le périmètre de l'école doctorale, et l'unité de recherche ne met pas en place de dispositif spécifique en dehors de ceux prévus par les textes (comités de suivi individuel). L'accès à l'information sur les conditions de financement des conférences est informel et potentiellement inégalement accessible. Les ressources logicielles (Nvivo, Alceste, Sphinx, etc.) sont disponibles sur un poste fixe et deux ordinateurs portables. Les doctorants qui en ont besoin peuvent avoir à acquérir les licences eux-mêmes. L'absence, très regrettable, d'un groupe de doctorants à l'audition ne permet pas de pleinement saisir leurs conditions d'accueil et de suivi. Il semble que la croissance des effectifs d'enseignants-chercheurs ne soit pas à l'agenda sinon du laboratoire, du moins de l'université, alors que la discipline majeure de l'unité nécessiterait d'accroître encore le rayonnement de la discipline, en France notamment.

## *3/ L'unité est attractive par la reconnaissance que lui confèrent ses succès à des appels à projets compétitifs.*

### Points forts et possibilités liées au contexte

Des efforts sont engagés pour concourir à des projets internationaux (H2020 en particulier), sans succès pour l'instant. L'unité est engagée dans le PIA A\*midex – pépinière d'excellence 2018-2021. L'ancrage des projets majeurs du laboratoire est clairement territorial, avec notamment l'étude prospective des mobilités de la Région (2019-2021), la participation au projet régional « Caractérisation des dynamiques du développement économique territorial en région PACA », les contrats ADEME. La chaire « SCM et prestations de services logistiques » financée par SNCF Logistics a débouché sur une publication d'ouvrage. Les revenus tirés de ces

projets contribuent essentiellement au financement de la valorisation de la recherche par les chercheurs qui les portent, ainsi que celui d'une amélioration des conditions matérielles de travail.

### Points faibles et risques liés au contexte

La dynamique contractuelle du laboratoire est en devenir. Elle devrait pourtant s'appuyer sur un réservoir de compétences et des réseaux très développés (voir référence 1). Les montants levés sur la période sont relativement faibles (30 k€ en moyenne sur les 4 dernières années). Il semble que l'unité ne se saisisse pas pleinement du potentiel que représente le secteur logistique pour le financement de thèses en Cifre. La taille restreinte de l'équipe constitue certainement un frein au développement des contrats et des projets de recherche.

#### *4/ L'unité est attractive par la qualité de ses équipements et de ses compétences technologiques.*

### Points forts et possibilités liées au contexte

RAS

### Points faibles et risques liés au contexte

RAS

## DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

### Appréciation sur la production scientifique de l'unité

La production scientifique est bien en lien avec ses thématiques prioritaires et ses membres sont bien insérés dans leur communauté de recherche. Elle s'est contractée quantitativement sur la période et reste encore en retrait qualitativement dans les revues les plus reconnues du champ. La visibilité internationale des travaux reste cependant en-deçà du potentiel des équipes, et la concentration des publications sur quelques membres constitue un facteur de risque. Le départ d'un PU très productif en 2021 et les départs annoncés d'EC et de chercheurs associés (d'écoles) accroissent ce risque.

#### *1/ La production scientifique de l'unité satisfait à des critères de qualité.*

### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CRET-LOG s'était fixé comme objectif d'améliorer sa production scientifique. Cet objectif a été partiellement atteint. La production scientifique a augmenté quantitativement avec un total de 183 publications au cours du contrat. Elle a légèrement augmenté sur la dimension internationale (+4 %). La production est variée en termes d'approches théoriques, méthodologiques et de contextes de recherche.

La production scientifique des membres est bien en lien avec les thématiques prioritaires de l'unité de recherche et dans des journaux de référence en France et à l'étranger (Logistique&Management, *Journal of Business Logistics*, *International Journal of Production and Logistics Management*). Elle traduit assez bien la spécificité revendiquée du laboratoire aux interfaces (SCM et logistique ; stratégie et SI ; SI et marketing). Elle est variée en termes d'approche méthodologique et atteste d'une maîtrise à la fois des méthodologies qualitatives mais aussi quantitatives. Des actions de formation pour les EC et les doctorants sont mises en place (via le programme doctoral partagé avec les autres laboratoires en Sciences de gestion et du management de l'AMU – le LEST et le CERGAM).

Une augmentation régulière des publications est constatée. Sur la période 2016-2021, parmi les 183 publications, sont dénombrées 45 publications dans de revues très renommées, 63 publications dans de revues de bonne renommée, 25 publications dans de revues de renommée plus limitée (et 47 publications dans de revues sans renommée). Les publications dans de revues renommées se sont améliorées significativement (45 contre 13 dans le précédent contrat). Ceci s'explique essentiellement par l'arrivée de nouveaux PU aux profils débordant largement de la logistique et du SCM. Parmi ces publications, il convient de citer une publication dans une

revue d'excellent niveau international incluse dans la liste « *Financial Times' Top 50 Journals* », à savoir *Organization Studies* (2021). Par ailleurs, les EC de l'unité de recherche ont également publié, sur la période 2016-2021, 79 ouvrages et chapitres d'ouvrages, 236 communications dans des actes de colloques. 15 % des EC du CRET-LOG (6 sur 38) n'ont publié aucun article au cours de la période. 58 % (22 sur 38) ont publié au moins un article, un ouvrage et/ou chapitre d'ouvrage et ont participé à, au moins, une conférence. L'ouvrage collectif sur la « logistisation du monde » atteste une volonté du CRET-LOG de produire collectivement des recherches.

La politique d'accueil de chercheurs internationaux a été intensifiée même si la période COVID a conduit à l'annulation de séjours de recherche. Cette politique s'est traduite par une production scientifique de 8 articles. Des séminaires ont également été organisés à l'occasion de ces séjours de recherche.

Enfin, des contacts sont gardés avec les anciens doctorants du CRET-LOG qui ont été recrutés dans d'autres universités et/ou dans des écoles. Ils se traduisent par des co-publications.

## Points faibles et risques liés au contexte

Si le CRET-LOG s'est fixé comme objectif d'améliorer sa production scientifique, force est de constater que les résultats sont mitigés au cours de la période 2016-2021. Les publications dans des revues très renommées sont en baisse au cours de la période (-16 %). La part d'articles parus dans des revues internationales de renom (à plus large audience donc) est encore trop faible et reste quasiment inchangée (41 % en 2021 contre 37 % en 2016). À noter que ce point avait déjà été mis en avant dans le précédent rapport. Une part trop grande est faite aux supports peu connus de la communauté (environ 25 % de la production globale) et une justification par l'exigence de rapidité de publication des recherches en logistique et *supply chain management* qui ne convainc pas. La production scientifique reste très concentrée sur un nombre très faible d'EC (en 2021, 1 seul EC rassemble 50 % des publications dans des revues de renom). Ces publications ont baissé ces trois dernières années (les éditoriaux de 2 à 3 pages ont été comptabilisés comme des publications : 2 éditoriaux en 2019 et 3 éditoriaux en 2020 & 2021). Si ces éditoriaux ne sont pas comptabilisés, une baisse des publications dans des revues très renommées est constatée (qui ne représentent que 16 % en 2019 contre 29 % en 2017). Par ailleurs, un article de RAM a été comptabilisé 2 fois (version française et version anglaise) en 2017.

La volonté affichée par la direction de développer l'expertise du laboratoire par des missions de type conseil ou de formation à destination de professionnels risque d'écarter le CRET-LOG de sa mission première : produire de la recherche académique, accueillir et faire soutenir de nouveaux doctorants à chaque contrat.

## 2/ La production scientifique est proportionnée au potentiel de recherche de l'unité et répartie entre ses personnels.

### Points forts et possibilités liées au contexte

Tous les EC du CRET-LOG de l'AMU sont indiqués comme « producteurs ». Des EC se focalisent sur certains supports de production (3 EC sur les ouvrages, 2 EC sur les conférences et 1 EC sur les articles). 58 % des EC affichent un profil recherche équilibré et ont produit au cours de la période au moins 1 article, 1 ouvrage et/ou chapitre d'ouvrage et 1 communication. Pour les articles scientifiques, 84 % des EC ont publié au moins 1 article au cours de la période et 3 EC atteignent 17, 21 et 26 articles publiés.

Le CRET-LOG a mis en place des dispositifs visant à associer le maximum de ses membres aux activités scientifiques de l'unité de recherche notamment au niveau international. Parmi ces actions, on citera les séminaires variés organisés en interne mais aussi avec les autres laboratoires en Science de gestion et du management de l'AMU (séminaire méthodologique FSQCA inter-laboratoires [2018], Masters classes, séminaire annuel transdisciplinaire de l'IUT, etc.). Des séminaires internationaux ont été mis en place pour soutenir la production et améliorer le nombre de travaux publiés à l'international (invitations et séminaires de professeurs invités). Un séminaire HDR organisé en 2018 semble avoir porté ses fruits puisque 3 HDR ont été soutenues en 2021. Parmi les 6 HDR soutenues durant la période, on compte 3 EC de l'AMU (1 est devenue PU). Cela devrait dynamiser la recherche car le CRET-LOG montre que ce sont les PU qui publient majoritairement dans des revues classées de rang A et rang B.

Les doctorants sont associés à l'activité du CRET-LOG et contribuent aux productions scientifiques de l'unité de recherche. Ils sont fortement incités à participer aux conférences nationales et internationales (RIRL-SCM, PROLOG, AFM, AIMS, etc.). Près d'un doctorant sur 2 (46 %) a publié au moins un article pendant sa thèse. Certains jeunes docteurs qui ont été recrutés dans d'autres universités et/ou dans des écoles poursuivent leur collaboration avec des EC du CRET-LOG. La qualité de la formation doctorale en Sciences de gestion et du management de l'AMU contribue positivement à la dynamique de l'unité de recherche.

## Points faibles et risques liés au contexte

En dépit des dispositifs mis en place pour que tous les EC du CRET-LOG prennent part à l'activité scientifique de l'unité, 3 n'ont pas contribué à la production de l'unité de recherche. Il faut noter que ces EC ne sont pas à l'AMU, ce qui peut expliquer cette situation. 3 EC n'ont également pas publié d'articles au cours de la période. Cette situation tient sans doute à l'importance des charges administratives et d'enseignement dans un contexte où les unités de formation manquent de moyens humains pour piloter ces formations. Ce risque peut être accru par la réforme que connaissent actuellement les IUT et qui crée une surcharge d'activités administratives et pédagogiques, laquelle peut peser sur la production scientifique.

La répartition entre les membres de l'unité n'est pas satisfaisante (ce point a déjà été mentionné dans le précédent rapport). Deux concentrent une grande partie des productions (plus de 20 articles sur la période). 1 de ces deux EC a quitté l'unité de recherche en fin de contrat, ce qui va profondément impacter la production quantitative du CRET-LOG. 4 EC pilotent ou sont engagés dans des projets (ce qui représente 10 % des EC). Ce risque est accru par le fait que les EC très publiant ne sont pas tout à fait alignés sur les thématiques et thèmes transversaux (hors du positionnement historique du CRET-LOG). Ceci implique qu'une part importante des productions scientifiques se situe à l'extérieur des thématiques centrales du CRET-LOG.

En ce qui concerne les doctorats, plusieurs points de vigilance sont à mentionner. Le premier concerne le très faible nombre de doctorants accueillis au cours de la période qui fragilise véritablement le CRET-LOG dans sa mission d'accueil. Le financement des doctorants et le choix de retenir des doctorants qui n'ont pas de financement ou un financement personnel (6 sur 19) ne créent pas des conditions sereines à la réalisation d'une thèse. De manière liée, très peu de doctorants participent physiquement aux activités (ateliers doctoraux mensuels) du CRET-LOG car un grand nombre occupe un emploi à temps plein et / ou réside à l'étranger. Enfin, la politique de co-signature avec les doctorants rend peu lisible la réelle contribution des EC associés à ces travaux. 29 % des articles publiés dans la période sont co-signés avec un doctorant. (53 sur 183).

L'intégration de PAST et d'associés amenée à se développer à l'avenir (jusqu'à 10 PAST envisagés) met potentiellement en risque le CRET-LOG sur son activité de production scientifique à proprement dite. Les PAST et les associés n'ont généralement ni le temps ni les compétences pour produire des articles scientifiques et l'unité de recherche ne semble pas encore avoir envisagé des actions pour les accompagner dans cette mission.

### *3/ La production scientifique de l'unité respecte les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte.*

## Points forts et possibilités liées au contexte

L'unité de recherche peut s'appuyer au niveau de AMU sur différents dispositifs pour accompagner ses membres dans les questions de l'intégrité scientifique (comité éthique, référent intégrité scientifique). Les règles éthiques de l'AMU sont connues par les membres du laboratoire (DORA, Science ouverte, etc.). Les EC sont incités à suivre les formations mises en place par l'AMU en ce qui concerne les règles éthiques d'utilisation de la science ouverte (HAL). Tous les doctorants suivent des formations sur la déontologie et l'éthique. Enfin, le CRET-LOG affiche une volonté de rendre lisible sa production scientifique par l'extérieur. C'est une des missions de la personne Biatss recrutée (mise en avant des recherches publiées).

## Points faibles et risques liés au contexte

Les actions menées au sein du CRET-LOG, en lien avec le respect des principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte, restent limitées, à ce jour, à ce qui est proposé par les services centraux de l'AMU. Le dépôt de notices sur HAL est encouragé mais reste encore trop limitée et ne concerne que très peu de texte complet. Une réflexion doit être engagée sur la production scientifique et notamment sur les niveaux et types de contribution de chacun. Cela semble d'autant plus important qu'il y a des co-publications avec les doctorants (46 % des docteurs du CRET-LOG ont publié au cours de leur thèse).

## DOMAINE 4 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

### Appréciation sur l'inscription des activités de recherche de l'unité dans la société

Le CRET-LOG bénéficie d'une expertise dans le domaine de la logistique et du SCM. Elle devrait contribuer à la légitimité de l'AMU dans le domaine des transitions énergétiques et sociétales. Des réalisations, certes modestes, vont déjà en ce sens. Des efforts importants de diffusion sont effectués dans des revues à destination des praticiens. Toutefois, les opportunités de recherches collaboratives avec les entreprises du transport et de la logistique sont encore peu saisies. Il manque également une implication significative dans les débats de société relatifs à la transition énergétique.

#### *1/ L'unité se distingue par la qualité de ses interactions non-académiques.*

##### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CRET-LOG entretient des liens avec de nombreux acteurs externes au monde académique et il anime une chaire A\*-MIDEX qui contribue à l'animation de ces relations. Des enseignants-chercheurs de l'unité participent aussi à des groupes de réflexion de la société civile dans le domaine de la logistique et de la *supply chain*, par exemple dans le cas du club DEMETER.

De nombreuses coopérations concernent le secteur public : travaux d'étude et de recherche pour l'ADEME, La région PACA, le Port Autonome de Marseille, la SNCF (chaire sur les systèmes productifs dans les organisations à haute fiabilité), le Centre d'Études de la Sécurité Civile et pour l'Agence Nationale de la Performance Sanitaire et Médico-Sociale ainsi que pour le Laboratoire National de Métrologie et Essais.

Ces relations variées montrent que l'expertise du CRET-LOG est reconnue au niveau régional et national dans le domaine du transport et de la logistique.

##### Points faibles et risques liés au contexte

Malgré l'expertise et l'ancienneté du CRET-LOG, on observe encore peu de cas de coopérations avec le secteur privé du transport et de la logistique, alors qu'il existe dans la région de Marseille des acteurs très variés dans ce domaine, y compris avec l'une des plus grandes entreprises mondiales de transport maritime.

Le réseau des relations de l'IUT, où de nombreux étudiants font des stages en entreprise semble encore peu mobilisé, alors qu'il y aurait des opportunités pour développer des recherches en lien avec les PME-PMI directement ou indirectement confrontées à des problématiques de logistique et de *supply chain*.

Les relations avec le monde socio-économique au niveau international sont peu présentes, alors que la région offre notamment de nombreuses opportunités de relations avec le monde méditerranéen.

#### *2/ L'unité développe des produits à destination du monde socio-économique.*

##### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CRET-LOG produit des recherches qui concernent à la fois le niveau national français et le niveau régional :

Au niveau national, on peut noter les travaux sur la performance des corridors logistiques, sur la logistique urbaine, la logistique médicale des patients, l'horticulture, la distribution des services publics sur le territoire ainsi que le livre blanc sur la politique logistique nationale. Les coopérations avec l'ADEME ont aussi permis de développer des expertises, notamment sur le bilan carbone dans le domaine des transports et sur les circuits courts.

Au niveau régional, un travail de prospective sur le grand port de Marseille-Fos et une étude sur le schéma régional de transport sont à remarquer, ainsi que la contribution au CIRCE sur les dynamiques territoriales.



## Points faibles et risques liés au contexte

Les impacts attendus par les parties prenantes de la recherche en logistique et *supply chain* sont encore peu visibles, en particulier dans deux domaines : la transition énergétique et le management.

Sur les transitions énergétiques, malgré des recherches sur les circuits courts et sur le bilan carbone, il manque encore de nombreux travaux pour contribuer à la transition. Par exemple, quelles innovations organisationnelles seraient à expérimenter pour la motricité électrique ou hydrogène, ou encore pour la relocalisation des productions ?

Sur le management, la qualité du management dans le secteur de la logistique appelle de nombreuses recherches et expérimentations que la société peut attendre d'un centre de recherche en sciences de gestion, à la différence d'un centre de recherche en économie des transports et logistique. En particulier, il manque des recherches sur les conditions de travail et l'organisation du travail dans les organisations et les métiers participant aux chaînes logistiques.

### *3/ L'unité partage ses connaissances avec le grand public et intervient dans des débats de société.*

## Points forts et possibilités liées au contexte

De nombreuses publications ont été réalisées par le CRET-LOG à destination du grand public. On compte notamment 31 articles dans des revues à destination des praticiens, dont 7 articles dans la revue *Supply Chain Magazine* et d'autres articles dans des supports variés : *La Tribune*, *le Journal des Transports*, *Vox-log*, *Usine Nouvelle*, *The Conversation*, *Revue Recyclage et Valorisation*, etc. Il faut aussi ajouter la production du livre blanc sur les achats et la publication de trois ouvrages sur la *supply chain* et sur les métiers de la logistique et du transport.

Des enseignants-chercheurs de l'unité participent aussi à des conférences et manifestations professionnelles : SIYL, *France Supply Chain*, *Débat sur le Grand Port de Marseille-Fos*, etc. Il y a aussi quelques diffusions de résultats de recherche au travers des vidéos FNEGE et XERFI.

## Points faibles et risques liés au contexte

Malgré quelques actions de sensibilisation dans des établissements scolaires sur les circuits courts, le CRET-LOG est encore peu présent dans les débats de société, notamment en ce qui concerne les économies d'énergie dans le domaine du transport et de la logistique.

## C - RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

### *Recommandations concernant le domaine 1 : Profil, ressources et organisation de l'unité*

Les contrats sont encore insuffisants et trop peu d'EC répondent à des contrats et les obtiennent. Ils sont pourtant nécessaires pour accroître les ressources financières mais aussi pour attirer des doctorants *via* des supports de financements (Cifre par exemple). L'unité de recherche doit veiller à ce que les futurs recrutements notamment de PU contribuent à la pérennisation des compétences historiques du CRET-LOG (logistique et SCM). Le départ d'EC augmente les risques de perte de mémoire et d'identité de l'unité de recherche. L'accompagnement des jeunes MCF dans leur avancement et le partage d'informations sur les différents dispositifs d'accompagnement (sans en privilégier un prioritairement) sont deux priorités que l'unité de recherche doit envisager. Le CRET-LOG doit également mettre en place des actions (entretiens avec les EC, séminaire de présentation de dispositifs type CRCT) et/ou pérenniser celles qui existent déjà (Séminaire HDR). L'unité de recherche doit enfin veiller à assurer une allocation des ressources notamment financières qui soit transparente et équitable entre tous ses membres (EC et doctorants). Or, le fait que le soutien à la recherche est dépendant de la composante de rattachement de l'EC ne le permet pas et peut même créer des situations « inéquitables ».

### *Recommandations concernant le domaine 2 : Attractivité*

Il est important que le CRET-LOG capitalise sur son rayonnement et l'engagement significatif de ses membres dans les réseaux scientifiques et professionnels pour renforcer sa dynamique contractuelle, en particulier à l'international. L'attractivité du laboratoire auprès des doctorants est aussi tributaire de cette dynamique.

L'ancrage territorial et disciplinaire de l'équipe de recherche constituent autant d'opportunités pour sinon l'enclencher pleinement, du moins l'entretenir. La capitalisation sur les doctorants en formation continue constitue un axe important, propre à développer encore le réseau relationnel du laboratoire, mais l'attractivité auprès des doctorants en formation initiale doit demeurer aussi une priorité, et les efforts engagés à cet égard gagneront à être amplifiés. Des ressources propres supplémentaires doivent aussi contribuer au financement de la valorisation de la recherche, notamment à l'international. Par sa notoriété et son ancrage sur les questions de mobilité et de transports, le CRET-LOG aurait toute légitimité à devenir partie prenante d'un institut sur cette thématique ou d'un groupement d'intérêt scientifique dont l'objet serait plutôt sectoriel. L'équipe doit pouvoir former de telles ambitions et bénéficier du soutien des tutelles pour les réaliser. À défaut de s'engager dans cette voie et d'adopter une politique d'accueil des doctorants durable, l'équipe de recherche court le risque de voir son identité diluée et sa viabilité compromise.

### *Recommandations concernant le domaine 3 : Production scientifique*

Le CRET-LOG doit veiller à limiter le risque de concentration de ses publications dans des revues très renommées autour d'un très faible nombre d'EC. Il doit également favoriser des publications dans les meilleures revues du champ plutôt que dans des revues peu ou pas reconnues par les pairs. Pour cela, le CRET-LOG peut et doit puiser dans son environnement. Une participation plus active et plus engagée dans les instituts de l'AMU constitue une opportunité que le CRET-LOG doit saisir. Il faudra pourtant qu'il s'en empare dans le futur au risque de ne plus pouvoir y participer très rapidement. Des collaborations entre EC du CRET-LOG mais également avec les EC des autres laboratoires en Sciences de gestion de l'AMU (CERGAM et LEST) devraient permettre au CRET-LOG de s'ouvrir et de soutenir sa production scientifique notamment les publications dans des revues très renommées. Les relations privilégiées avec le terrain et plus particulièrement avec les praticiens du secteur de la logistique doivent se traduire par des co-publications plus systématiques. Les actions mises en œuvre lors de ce contrat ne semblent pas avoir encore porté leurs fruits en ce qui concerne l'internationalisation des publications (recommandations du précédents rapport). Il convient de poursuivre les efforts entrepris ou de trouver de nouveaux dispositifs plus efficaces (*copy-editing*, atelier de co-écriture avec les professeurs invités).

### *Recommandations concernant le domaine 4 : Inscription des activités de recherche dans la société*

De nombreuses opportunités de relations avec les entreprises dans les composantes de l'AMU où les EC sont en poste sont très peu saisies. Ce serait pourtant nécessaire pour permettre une qualité d'observation scientifique des expérimentations innovantes dans le domaine de la logistique et du transport. Une réflexion n'a pas encore été menée sur la stratégie de formation continue et sur les doctorats professionnels dans le domaine de la logistique et du *supply chain* (par exemple à travers le programmes DBA), alors que les praticiens du secteur de la logistique et du transport ont besoin des enseignants-chercheurs pour développer leur réflexivité et innover face aux défis complexes auxquels ils sont confrontés. Les points faibles de développement international du CRET-LOG pourraient être compensés par un développement des collaborations de recherches appliquées tant au niveau européen qu'avec des centres travaillant dans le même domaine dans différents pays du monde, en collaboration avec les acteurs du monde socio-économique (exemple du MIT Center for Transportation & Logistics). Le CRET-LOG devrait lancer une réflexion sur une stratégie ambitieuse de relation avec les acteurs publics et privés de la transition énergétique (par exemple dans les réseaux du Shift project, etc.)

## DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

### DATE

**Début :** le jeudi 8 décembre 2022 à 8h30

**Fin :** le jeudi 8 décembre 2022 à 16h45

### Entretien réalisé en distanciel

### PROGRAMME DES ENTRETIENS

08h30-08h50	Réunion de démarrage du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique
08h50-09h00	Vérification du bon fonctionnement technique des dispositifs
09h00-9h15	Entretien à huis-clos avec la direction de l'unité
09h15-10h15	Réunion plénière en présence de l'ensemble des membres de l'unité de recherche, y compris les chercheurs associés et les émérites
10h15-10h30	<i>Pause</i>
10h30-11h15	Entretien à huis clos avec les personnels chercheurs et enseignants-chercheurs statutaires
11h15-12h00	Réunion du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique
12h00-13h00	<i>Déjeuner</i>
13h00-13h45	Entretien à huis-clos avec les représentants des tutelles et les responsables du champ SHS
13h45-14h15	Entretien à huis clos avec les doctorants et les post-doctorants
14h15-14h30	<i>Pause</i>
14h30-15h00	Entretien à huis clos avec les personnels d'appui à la recherche : ingénieurs, techniciens et administratifs
15h00-15h45	Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique
15h45-16h15	Entretien à huis clos avec la direction de l'unité
16h15-16h45	Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique
16h45	Fin de la « visite »

### POINTS PARTICULIERS À MENTIONNER

Le temps d'échange avec les doctorants n'a pas eu lieu. Seule une doctorante s'est connectée avec 10 minutes de retard.

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES

Le Président de l'université

au

Département d'Évaluation de la recherche -  
Hcéres

Objet : Observations de l'unité relatives au  
rapport d'évaluation des experts Hcéres

N/Réf. : VPR/LS/AMS/CM – 23-07

Dossier suivi par : Cécile Merle

Tél : 04 13 94 95 90

[cecile.merle@univ-amu.fr](mailto:cecile.merle@univ-amu.fr)

Vos réf :

DER-PUR230023061 - CRET-LOG - Centre de recherche sur le transport et la logistique

Marseille, le vendredi 12 mai 2023

Madame, Monsieur,

Je fais suite au mail que vous nous avez adressé le 16/02/2023 dans lequel vous me communiquez le rapport d'évaluation Hcéres de l'Unité CRET-LOG - Centre de recherche sur le transport et la logistique.

Comme demandé dans ledit mail, je vous fais part des observations de portée générale. Celles-ci comportent deux parties, la première qui émane de la gouvernance recherche de l'université, et la seconde qui est rédigée par l'unité et que l'université soutient.

### **Partie 1 : Réponse de la gouvernance**

La gouvernance de l'Université tient tout d'abord à remercier le Comité pour l'important travail de lecture et d'analyse réalisé concernant l'activité du CRET LOG et pour les recommandations qui serviront utilement tant la Direction de l'Unité que la Gouvernance dans l'accompagnement de la mise en œuvre du projet du laboratoire. Néanmoins, à la lecture du rapport, plusieurs parties du document posent problème sur le fonds comme sur la forme et s'écartent de ce que l'on peut attendre d'une évaluation impartiale. Ce risque avait d'ailleurs été signalé à l'HCERES avant la tenue de l'audition par le comité suite aux questions envoyées par le comité à l'unité.

Sur le fonds:

L'appréciation de l'unité, notamment concernant son organisation, ses objectifs et sa production scientifiques nous paraît traduire une forme de parti-pris en soulignant de manière excessive la crise passée, les conflits internes et en mentionnant de possibles risques psychosociaux qui pourraient résulter du management de l'actuelle direction. S'y ajoute l'insistance sur l'impact du départ récent d'un Professeur des Universités (âgé de 65 ans, donc proche de la retraite) sur la future trajectoire du laboratoire tandis que l'expertise collective du CRET auprès des entreprises apparaît minimisée.

Des conflits, réels, sont nés de problématiques graves (procédures judiciaires, harcèlement ...) qui n'avaient rien à voir avec la politique scientifique ou le management de l'unité et qui ont effectivement impacté au cours des derniers contrats les relations internes. Ces sujets appartiennent désormais au passé. La direction actuelle, soutenue par la Gouvernance de l'Université, est dans une démarche de renouvellement de la dynamique scientifique du laboratoire.

Certaines formulations du rapport laissent également entendre que le fonctionnement du CRET est entravé au sein de l'université. Le rapport indique ainsi page 6 que « *Le poids des unités de formation (...) dans la captation de l'administration des fonds propres et dispositifs liés à la recherche laisse peu de flexibilité au CRET LOG pour assurer et développer pleinement son activité.* » ou encore que « *La coexistence d'autres unités de recherche relevant des sciences de gestion et du management rend le positionnement du CRET-LOG au sein d'AMU plus difficile et limite certainement l'attribution de moyens humains et financiers* ».

Ces allégations sont surprenantes et erronées. Les unités de formation ne captent aucun des fonds propres et dispositifs lié à la recherche. Les composantes de formation d'AMU ne gèrent pas les ressources de la recherche et sont au contraire en soutien des unités et des chercheurs, et le rapport ne peut pas sous-entendre que la présence de plusieurs unités relevant des sciences de gestion limite les moyens de l'unité. La présence de plusieurs unités relevant du même domaine disciplinaire ne limite en aucun cas l'attribution de moyens humains et financiers. C'est le cas pour de nombreuses autres disciplines de l'université (Droit, Sociologie...). De plus, il est important de souligner que la section 06 est la section du CNU la plus représentée à Aix-Marseille Université. Il n'est pas anormal que celle-ci abrite plusieurs unités dans ce champ, d'autant plus lorsqu'elles ont choisi des positionnements thématiques bien identifiés et à forts enjeux académiques et sociétaux, ce qui est le cas du CRET LOG.

Sur la forme : le rapport ne respecte pas toujours la charte d'évaluation du HCERES qui insiste sur le fait que les évaluations sont conçues pour être au service des évalués et qu'un rapport HCERES évalue les activités et non les personnes.

A titre d'exemple, la phrase de la page 11 ne nous paraît pas conforme à la charte et exprime une forme de condescendance qui n'a pas cours dans un rapport d'évaluation HCERES : « *Le document d'autoévaluation peine à convaincre que trois nouveaux MCF HDR qui aspirent à passer PU par la voie du repyramidage suffisent à l'élaboration d'une politique scientifique* ».

## **Partie 2 : réponse de l'unité**

Les membres du CRETLOG souhaitent remercier le Comité HCÉRES pour le travail effectué, depuis la lecture du Document d'auto-évaluation (DAE) jusqu'à l'analyse présentée et aux recommandations formulées. Il y a là des enseignements à prendre en compte, par les membres du laboratoire et sa direction, pour améliorer le fonctionnement et la performance de l'équipe. En revanche, d'autres points ont suscité des réactions et appellent des réponses dans le sens où le ton du rapport n'est parfois pas en phase avec la doctrine affichée de l'HCÉRES et semble attester d'une vision partielle de la situation.

### **Sur la situation générale du laboratoire**

Le Comité évoque de façon très générale les événements qui ont marqué la vie du laboratoire au cours des deux derniers contrats et insiste ensuite sur le départ de certains enseignants-chercheurs avec des conséquences envisagées qui interrogent sur le parti-pris.

Le DAE ne fait effectivement pas mystère des événements survenus et de leur gravité (procédure judiciaire à l'encontre d'un ancien directeur et administrative à l'encontre d'un BIATS suite à une affaire de harcèlement) même s'il convient ensuite de laisser aux instances compétentes toute responsabilité. Ces événements ont évidemment eu des répercussions sur les relations internes. A ces événements, d'autres désaccords sont apparus sur la politique scientifique du laboratoire portant principalement sur la gestion des carrières et l'identité recherche du laboratoire avec un recentrage affirmé par l'actuelle direction. Les départs évoqués s'inscrivent donc dans ce contexte et, s'ils posent

des questions scientifiques sur lesquelles nous reviendrons, il apparaît peu opportun de considérer, comme indiqué dans le rapport HCÉRES, qu'ils entraînent des risques psychosociaux au sein du laboratoire eu égard à la nature des faits passés avec des conséquences autrement plus profondes.

*Le climat au sein du laboratoire est désormais apaisé et ses membres aspirent à retrouver un fonctionnement normal.*

### **Sur le fonctionnement du laboratoire**

Le Comité évoque dans son rapport l'absence de règlement intérieur et de projet stratégique au niveau du laboratoire. Concernant le règlement intérieur, il est simplement fait état dans le DAE d'un règlement intérieur en cours de modification et celle-ci était effective au moment de la visite. De la même manière, si le DAE s'attache à présenter le bilan du contrat passé qui fait l'objet de la présente évaluation, Aix-Marseille Université a demandé à l'ensemble des unités de recherche de rédiger un projet stratégique pour le prochain contrat lui-aussi disponible à date. Les deux ont été évoqués lors de la visite du Comité, et si leur présentation a été rapide car ils ne s'inscrivent pas dans le spectre de l'évaluation comme indiqué, il est erroné de dire qu'ils n'existent pas. Au-delà du règlement intérieur, il faut souligner que le projet stratégique du laboratoire est soutenu par la gouvernance de l'Université, et que ce projet s'inscrit dans la continuité du précédent, toujours proposé par l'actuelle direction du laboratoire en lien avec l'ensemble des membres, déjà soutenue par l'ancienne gouvernance.

*La mise en œuvre de ce projet stratégique, facilitée par une organisation interne qui favorise l'implication, sera donc un travail collectif de l'ensemble des membres.*

### **Sur la politique scientifique du laboratoire**

Le Comité évoque dans son rapport à la fois le départ de deux professeurs de référence, qualifiés d'ailleurs à tort de fondateurs du laboratoire (le CRETLOG a été fondé en 1973 par Daniel L'Huillier récemment décédé, soit plus de 10 ans avant leur arrivée), et le risque de dilution avec les recrutements récents de trois professeurs dans d'autres disciplines des sciences de gestion (système d'information et stratégie). Lors de la journée consacrée à l'évaluation, un seul de ces départs était effectif même si l'autre était en cours sans qu'il ne soit évoqué officiellement, tout comme ceux concomitants des trois autres professeurs, d'ailleurs non évoqués dans le rapport. Il ressort de ce flou dans le rapport des commentaires qui méritent réponses. D'abord, le risque de dilution identitaire pointé, à plusieurs reprises (dont la recommandation concernant le domaine 1 page 17), par le Comité n'a plus lieu d'être puisque, au contraire, la composition du laboratoire est désormais largement recentrée sur des enseignants-chercheurs en logistique et supply chain en lien avec la volonté initiale de la direction du laboratoire. Ensuite, le Comité évoque les risques pour le CRETLOG liés aux départs de ces deux professeurs à forte notoriété. Un premier risque concerne la lisibilité des recherches du CRETLOG par rapport au CERGAM où ils sont partis. Rappelons d'abord que leur départ est motivé par une volonté exprimée (courrier de départ) de réorienter leurs activités de recherche vers le management des services pour l'un et les systèmes d'information pour l'autre. Un deuxième risque concerne la capacité des membres restants du laboratoire à poursuivre la politique scientifique du laboratoire dans cette discipline. Notons alors que, dans les deux cas, ces professeurs sont proches de la retraite (65 et 62 ans) et que la question de leur remplacement se serait donc posée et qu'il convenait (convient) d'en faire un enjeu au niveau de la politique scientifique du laboratoire et des évolutions de carrière et/ou recrutements externes.

*Les membres du CRETLOG tiennent donc à réaffirmer l'existence de relais en son sein, d'un collectif au-delà des individualités mises en avant. Le Comité souligne d'ailleurs, dans son avis global, que le laboratoire devrait tirer profit du repyramidage et ce d'autant plus que les postes ainsi obtenus permettraient d'envisager d'autres formes de recrutements de professeurs et, ainsi, de réétoffer la capacité d'encadrement. Un avis en contradiction avec la phrase de la page 11 du même rapport («*

*Le document d'autoévaluation peine à convaincre que trois nouveaux MCF HDR qui aspirent à passer PU par la voie du repyramidage suffisent à l'élaboration d'une politique scientifique ») qui traduit, au-delà de sa forme, une forme de jugement de valeur du Comité.*

### **Sur la production scientifique du laboratoire**

Le Comité évoque dans son rapport trois points sur lesquels les membres du laboratoire souhaitent réagir.

D'abord, en lien avec le point précédent, le Comité évoque le fait que quelques membres concentrent un grand nombre de publications puisque trois d'entre eux ont publié 26, 21 et 17 articles au cours du précédent quadriennal sans compter les autres supports (ouvrages, chapitres et communications). Le Comité recommande alors (page 18, recommandation concernant le domaine 3) de veiller à limiter cette concentration. Les membres du laboratoire s'interrogent sur une telle recommandation et sa possible application. Compte tenu des niveaux de publication évoqués, la seule augmentation des autres membres ne permettrait pas d'envisager de « rivaliser » avec ces niveaux si tant est que cela soit un objectif pertinent.

Le Comité évoque ensuite le fait que certains membres du laboratoire ne soient pas publiant. En la matière, il faut corriger cet élément en indiquant qu'apparaissent ainsi essentiellement des chercheurs extérieurs à Aix-Marseille Université qui ont une activité de recherche mais qui ne signent pas CRETLOG et dont les publications ne sont donc pas renseignées. L'évolution du règlement intérieur avec ce statut de chercheurs extérieurs associés permettra de corriger cela. Les autres membres concernés sont en fait des professionnels (PAST) qui sont désormais rattachés au laboratoire mais qui n'avaient, jusqu'à présent, pas d'activité de recherche à conduire.

Le Comité évoque enfin le niveau des publications des membres du CRETLOG avec des commentaires contradictoires (page 13) puisque sont successivement indiquées une contraction quantitative puis une augmentation quantitative à nuancer. La réalité (malgré la question des éditos évoquée avec pertinence par le Comité) est bien une augmentation du nombre des publications, et des publications de rang A (classement HCERES) en particulier, lors du précédent contrat. La critique concernant la renommée des revues interroge alors. De quel classement s'agit-il et quelle place dans la doctrine de l'HCERES, qui tend à renforcer une évaluation qualitative plus que quantitative ? Le Comité évoque aussi des publications dans des revues non classées. Les membres du CRETLOG continuent effectivement de publier dans des revues comme « Les Cahiers Scientifiques du Transport » (désormais non classée) ou la « Revue Française de Gestion Industrielle » (réactivée après une période de mise en sommeil) afin d'étoffer le nombre de revues possibles en sus de la revue historique « Logistique & Management ». D'autres supports de publications sont également choisis en lien avec des approches plus interdisciplinaires quand bien même ils ne sont pas classés.

*Les membres du CRETLOG sont donc tous publiant et aspirent à renforcer encore leur activité en la matière, comme ils l'ont déjà fait lors du précédent contrat. Certaines orientations du Comité seront utiles en la matière et vont être activées rapidement.*

### **Sur l'inscription des activités de recherche du laboratoire dans la société**

Le Comité évoque, avec une certaine insistance (appréciation du domaine 4 page 16 et recommandation associée page 18), le fait que le CRETLOG soit insuffisamment impliqué dans le domaine des transitions énergétiques et sociétales où seules sont repérées des « réalisations modestes », et invite les chercheurs à s'inscrire par exemple dans les réseaux du Shift Project. En la matière, les membres du CRETLOG souhaitent d'abord réaffirmer leur indépendance scientifique et ne pas s'inscrire dans tel ou tel mouvement qui défendrait un projet politique. Le rôle des chercheurs est bien d'échanger avec ces réseaux et ces acteurs, mais la déontologie et l'éthique conduisent à bien séparer les activités en la matière et à accorder la primauté aux décideurs publics. En outre, le



qualificatif « modeste » des réalisations surprend les membres du CRETLOG. Aujourd'hui, le CRETLOG est le seul laboratoire de recherche (l'Université Gustave Eiffel siège également) à être membre du conseil scientifique de France Logistique et ainsi à contribuer aux orientations qui ont prévalu dans le cadre de la formulation de la deuxième stratégie logistique nationale qui s'intéresse aux transitions énergétiques et sociétales évoquées mais aussi aux questions de compétitivité nationale. Dans la même perspective, les membres du CRETLOG travaillent avec les administrations (DGE et DGITM) à l'élaboration du tableau de bord de la performance logistique et à ses déclinaisons aux échelons territoriaux. Ces activités impliquent un nombre croissant de chercheurs au sein du laboratoire et *développent, en retour, une visibilité accrue.*

*Les membres du CRETLOG sont, pour la plupart, très impliqués dans les liens avec la société, qu'il s'agisse de leurs recherches et de la diffusion de celles-ci. L'ADN du CRETLOG repose sur cette volonté de produire des recherches « utiles » à la société et aux organisations (publiques et/ou privées), de s'impliquer dans les instances liées à ces questions et de former les professionnels / enseignants-chercheurs de demain par et à la recherche. L'équilibre de ces missions est collectif avec des engagements variables des uns et des autres selon leurs motivations, stades de leur carrière et de leur vie personnelle, mais toujours avec responsabilité et bienveillance.*

Vous souhaitant bonne réception des présentes,

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, l'expression de mes respectueuses salutations.



**Eric BERTON**



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des universités et des écoles  
Évaluation des unités de recherche  
Évaluation des formations  
Évaluation des organismes nationaux de recherche  
Évaluation et accréditation internationales



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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

