

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ
CERGAM – Centre d'Études et de Recherche en
Gestion d'Aix-Marseille

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET
ORGANISMES :

Aix-Marseille Université - AMU

Université de Toulon

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 27/02/2023



Au nom du comité d'experts¹ :

Séverine Ventolini, Présidente du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

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

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

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 Séverine Ventolini, Université Tours Val de Loire

Experts : Mme Blandine Argeron, Université Grenoble Alpes
Mme Véronique Chanut, Université Paris Panthéon-Assas
Mme Pauline de Pechpeyrou (représentante du CNU)
M. Fabrice Riva, Université Paris-Dauphine

REPRÉSENTANT DU HCÉRES

M. Jérôme Vicente-Hernandez

CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille
- Acronyme : CERGAM
- Label et numéro : UR 4225
- Composition de l'équipe de direction : M. Nicolas Aubert

PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS1 : Marchés et organisations

THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

Le CERGAM (Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille) est structuré en 5 équipes de recherche, 3 sont disciplinaires (FCC, MKT, SRH) et 2 portent sur des thématiques transversales (E2I, MP) :

- L'équipe Entrepreneuriat Information et Internationalisation (E2I) développe des recherches autour de 3 axes : les systèmes d'information, l'innovation et l'entrepreneuriat, et l'internationalisation des organisations en croissance ;
- L'équipe Finance, Comptabilité et Contrôle (FCC) aborde des thèmes liés à la gouvernance d'entreprise, la finance responsable, la gestion de portefeuille, l'économétrie financière, la comptabilité, l'audit financier ainsi que l'optimisation des coûts.
- L'équipe Management Public (MP) travaille sur le management dans les grandes institutions publiques locales, nationales et internationales ainsi que dans les organisations du secteur non marchand et des entreprises privées ayant des liens spécifiques avec la sphère publique ;
- L'équipe Marketing et management des services (MKT) oriente ses recherches sur le marketing du luxe, la relation du consommateur à la marque, le marketing de l'innovation ainsi que le marketing des services ; et,
- L'équipe Stratégie et Gestion des Ressources Humaines (SRH) centre ses travaux sur les thèmes de *l'empowering humanistic leadership* ainsi que sur la transformation du travail et sur le comportement organisationnel.

HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

Le CERGAM est issu de la fusion, en janvier 2008, de trois unités de recherche de l'université d'Aix-Marseille : le Centre d'Études et de Recherche sur les Organisations et la Gestion (CEROG) qui est l'une des plus anciennes unités de recherche en gestion en France (créée en 1974), le Centre d'Études Supérieures sur le Management et l'Administration Publique (CESMAP) et le Groupe de Recherche en Économie et Finance Internationale (GREFI). L'équipe toulonnaise du Groupe de Recherche en Management (UR 4177) a rejoint le CERGAM en 2017.

Le CERGAM est historiquement impliqué dans la formation doctorale : le programme doctoral a été créé en 1973, faisant d'AMU l'un des plus anciens centres de formation doctorale en sciences de gestion en France.

Les membres du CERGAM sont répartis sur 7 sites :

- Puyricard à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix-Marseille ;
- Aix-en-Provence à la Maison de l'Économie et de la Gestion d'Aix-Marseille (MÉGA) dépendant de la Faculté d'Économie et de Gestion (FEG) ;
- Aix-en-Provence à l'Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale (IMPGT) ;
- Toulon à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulon ;
- Marseille à l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) d'Aix-Marseille ;
- La Garde à l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Toulon ; et,
- Draguignan à l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Toulon.

À cela s'ajoutent deux enseignants-chercheurs rattachés au site aixois de l'Institut Universitaire de Technologie et à l'École Centrale Marseille.

ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

Le CERGAM est rattaché à deux établissements : Aix-Marseille Université (AMU) et l'université de Toulon.

L'université de Toulon est organisée en 3 pôles de recherche interdisciplinaire : mer, environnement et développement durable ; échanges et sociétés méditerranéennes ; information, numérique, prévention. Le CERGAM relève pour l'université de Toulon de 2 pôles : le pôle mer, environnement et développement durable et du pôle échanges et sociétés méditerranéennes.

L'AMU intègre 122 structures de recherches réparties en 5 pôles de recherche intersectorielle et interdisciplinaire (PR2I) : énergie ; environnement ; humanités ; santé et sciences de la vie ; sciences et technologies avancées. Le CERGAM relève pour l'AMU 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 : le CRET LOG (unité de recherche en sciences de gestion spécialisée en logistique) 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 et gestion d'AMU assure les échanges et la coordination entre ces trois unités concurrentes.

Le CERGAM est également impliqué dans 3 des 18 instituts d'établissement pluridisciplinaires Initiative d'excellence (idex) d'AMU, créés en 2020 suite à la pérennisation de l'idex. Ces instituts sont des entités innovantes qui valorisent les thématiques d'excellence d'AMU afin d'amplifier sa visibilité nationale et internationale et associent enseignement et recherche de haut niveau. Le CERGAM a participé à la création et est impliqué dans la gouvernance des 3 instituts suivants :

- Institut Créativité et Innovations d'Aix-Marseille (Inciam) : 16 autres unités de recherche relevant des pôles humanités, énergie, santé et sciences de la vie et sciences et technologies avancées participent à cet institut ;
- Institut Méditerranéen pour la Transition Environnementale (Item) : 13 autres unités de recherche relevant des sciences de la vie et technologies et des humanités participent à cet institut ; et,
- Institut Laënnec – Sciences numériques et intelligence artificielle pour la santé créé fin 2021.

Le CERGAM a participé à deux fédérations de recherche : « droits, pouvoirs et sociétés » (FR 3076) et « écosystèmes continentaux et risques environnementaux » (FR 3098) dont pour la dernière, l'activité se confond désormais avec celle de l'institut Item.

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

Personnels permanents en activité	
Professeurs et assimilés	21
Maîtres de conférences et assimilés	58
Directeurs de recherche et assimilés	0
Chargés de recherche et assimilés	0
Personnels d'appui à la recherche	3
Sous-total personnels permanents en activité	82
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	0
Personnels d'appui à la recherche non permanents	1
Post-doctorants	0
Doctorants	78
Sous-total personnels non permanents en activité	79
Total personnels	161

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	62	0	3
Université de Toulon	17	0	0
Autres	0	0	0
Total	79	0	3

BUDGET DE L'UNITÉ

Budget récurrent hors masse salariale alloué par les établissements de rattachement (tutelles) (total sur 6 ans)	443
Ressources propres obtenues sur appels à projets régionaux (total sur 6 ans des sommes obtenues sur AAP idex, i-site, CPER, collectivités territoriales, etc.)	0
Ressources propres obtenues sur appels à projets nationaux (total sur 6 ans des sommes obtenues sur AAP ONR, PIA, ANR, FRM, INCa, etc.)	0
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.)	0
Total en k€	443

AVIS GLOBAL

Le CERGAM est une unité de recherche de taille importante en sciences de gestion (82 permanents et 78 doctorants) dont les membres sont répartis sur 7 sites.

La période 2016-2021 est marquée par plusieurs évolutions majeures pour le CERGAM : l'intégration de l'équipe toulonnaise du Groupe de Recherche en Management (UR 4177) en 2017 ; la structuration de l'unité en 5 équipes (au lieu de 3 lors de la période précédente), et la participation en tant que membre fondateur à 3 des 18 instituts d'établissement pluridisciplinaires créés par l'AMU en 2020.

Le CERGAM est encadré dans un environnement complexe qui restreint ses marges de manœuvre. En effet, le poids des unités de formation en gestion et la charge des EC en termes d'enseignement et de responsabilités administratives freinent les dynamiques de recherche individuelle et collective. Les unités de formation gèrent des ressources propres issues de contrats de recherche et une partie du personnel. Ce fonctionnement desserre certaines contraintes pour le CERGAM qui a un manque réel de ressources en termes d'administration et d'appui à la recherche, mais ne lui permet pas d'assurer pleinement son activité. L'unité a de ce fait peu d'actions fédératrices et l'identification des EC se fait principalement à l'équipe de rattachement. Cela engendre, par ailleurs, potentiellement un manque d'équité entre les EC. De plus, les instituts d'établissement pluridisciplinaires font désormais partie intégrante de l'environnement de recherche de l'unité. La place du CERGAM au sein de ces instituts, la dynamique d'engagement dans des projets scientifiques qu'ils suscitent auprès des membres de l'unité et les retombées de cette participation sur l'activité de l'unité restent à préciser.

Le CERGAM bénéficie d'une certaine notoriété dans le paysage de la recherche en sciences de gestion en France. La place qu'occupe traditionnellement l'unité dans la formation doctorale en sciences de gestion (15 doctorants par an sur la période) ainsi que certaines thématiques de recherche sont reconnues au niveau national (par exemple en management public et marketing territorial). La notoriété du CERGAM est visible à travers sa capacité à attirer régulièrement des EC d'autres unités de recherche françaises et des chercheurs de renommée internationale (McGill, King's College). La visibilité internationale de l'unité reste tout de même en deçà de son potentiel, certainement en raison de la surcharge des EC dans leurs différentes activités.

La production scientifique du CERGAM est en progression sur la période à la fois quantitativement et qualitativement : 399 articles ont été publiés dans des revues scientifiques référencées et certains dans les meilleures revues internationales (par exemple *European Journal of Operational Research*, *Journal of Management Studies*). Des thématiques de recherche novatrices ont émergé durant la période (par exemple l'internationalisation des start-up). La dynamique de recherche de l'unité à laquelle sont associés les doctorants est réelle (master-classes, incitation à la co-écriture). La concentration des articles sur quelques membres très actifs est cependant un point de vigilance à noter tout comme le nombre de publications en langue anglaise qui doit encore progresser, notamment pour certaines équipes (MP, SRH par exemple).

Les équipes ont un profil d'activité assez hétérogène. Bien que le CERGAM ne bénéficie pas des financements des contrats de recherche, on retiendra au niveau de l'unité : la participation à des contrats européens (H2020, FEDER, COST), à des projets nationaux (2 projets financés par l'ANR et 2 par le PIA) et régionaux ainsi qu'à des contrats d'organisations privées ou associatives (ex. : La Ruche). Ce développement contractuel doit être consolidé.

Le CERGAM fait preuve d'une politique active d'inscription de ses activités dans la société. La contractualisation de recherche avec des acteurs socio-économiques (par exemple, ADEME, Mille Mercis), la création de deux chaires (CLE et OTACC) sur la période sont révélatrices de cette dynamique. La stratégie de partenariats de l'unité reste cependant propre à chaque équipe. Par ailleurs, la politique de partage et de diffusion des connaissances est très affirmée (engagement pour la science ouverte, référent culture scientifique par exemple) par l'unité.

Le CERGAM est une unité de recherche dynamique dont le fonctionnement repose beaucoup sur les équipes. Le manque de moyens humains et financiers limite son potentiel.

ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

A – PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Lors du renouvellement de direction de l'unité, la politique scientifique du CERGAM a été explicitement définie à partir des recommandations du Hcéres formulées en 2017.

La première recommandation concernait l'amélioration de la production scientifique et une ouverture plus large sur l'international. Le CERGAM a produit un plus grand nombre d'articles avec une diversification et un accroissement (82 % contre 71 % pour la période précédente) des revues dites référencées. L'ouverture à l'international s'est poursuivie (chercheurs invités, honoris causa par ex), mais les retombées en termes de publication peuvent encore progresser.

La seconde recommandation visait les interactions avec l'environnement socio-économique, le développement des contrats de recherche associant plus de membres et une progression du nombre de cas pédagogiques et autres. Sur la période, 12 chercheurs ont participé à des contrats de recherche et 9 à des chaires : 2 chaires ont été créées (CLE et OTACC) en sus de celle existante depuis 2016 (ANMT). La production de cas pédagogiques s'est améliorée, passant de 5 à 27. De plus, l'unité dispose depuis 2019 d'un référent culture scientifique.

La troisième recommandation préconisait d'une part la restructuration de l'unité pour plus de lisibilité interne et externe et d'autre part une meilleure information des dispositifs des établissements et des règles de coopération inter composantes. La scission de l'ancien axe 1 en trois axes, structurant l'unité en 5 équipes alignées sur les spécialités en master recherche et sur les parcours doctoraux a favorisé l'identification des membres à une équipe de recherche et apporté plus de lisibilité pour les partenaires extérieurs. Les nouvelles règles de gouvernance issues du règlement intérieur facilitent la diffusion d'information auprès de tous les membres.

La quatrième recommandation préconisait de pouvoir trouver des financements aux doctorants, dont l'effectif était en baisse, et de restructurer la formation doctorale. La baisse de l'effectif inscrit en thèse s'est poursuivie. La formation doctorale a fait l'objet d'une concertation au niveau des autres unités d'AMU relevant des sciences de gestion et est alignée, à l'exception de l'équipe 1, sur les parcours du master recherche ; ce n'est pas le cas pour l'université de Toulon. Bien que non systématique, un financement est exigé pour une inscription en doctorat.

La cinquième recommandation concernait la structuration et l'intégration de tous et notamment des membres toulonnais tout en maintenant les thèmes d'excellence du CERGAM. L'intégration d'un membre toulonnais à la direction adjointe et d'autres au conseil du CERGAM vont dans le sens préconisé ainsi que les coopérations (co-direction de thèse, organisation d'atelier, organisation du congrès de La Londe par exemple) engagées. Le développement de la visioconférence et l'ouverture des locaux de la MÉGA facilitent la participation de tous les membres aux différents évènements de l'unité.

B – DOMAINES D'ÉVALUATION

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

Appréciation sur les ressources de l'unité

Bien que les membres du CERGAM aient dynamisé leurs réponses aux appels à projets avec succès et développé des contrats de recherche, le CERGAM ne gère pas de budget propre, celui-ci étant délégué aux composantes. Le manque de moyens humains (EC, PAR) et financiers rattachés directement au CERGAM limite la dynamique de développement de l'unité et risque de créer une iniquité entre les membres. Au-delà du recours à la visioconférence, des interactions physiques inter-sites et inter-équipes doivent être maintenues entre les membres. Les nouveaux locaux de la MÉGA devraient les faciliter.

Appréciation sur les objectifs scientifiques de l'unité

Le CERGAM a défini une stratégie scientifique cohérente avec les axes prioritaires des tutelles. Cela se traduit notamment par une implication au sein de trois instituts créés au cours de la période. Les retombées de cet investissement devront cependant être analysées. Les projets entre les membres d'AMU et de l'université de Toulon ont progressé et doivent encore être renforcés. Le CERGAM montre une certaine dynamique dans le développement des réseaux académiques et le développement d'interactions avec des acteurs non académiques (contrats, chaires) qu'il convient de poursuivre.

Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

Le CERGAM est doté d'un règlement intérieur, qui apporte des clarifications sur le fonctionnement de l'unité en matière de gestion des ressources humaines et de protection de son patrimoine scientifique. Le contexte de crise sanitaire et la lourde charge administrative et d'enseignement des EC accroissent clairement les risques psycho-sociaux, sans que le CERGAM dispose d'un référent sur ce sujet. On observe également un déséquilibre hommes/femmes entre les collègues MCF et PR, les femmes étant sous-représentées au sein du collège PR.

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 CERGAM compte 87 enseignants-chercheurs et chercheurs titulaires (dont 25 % de PR et 1 IGR) et 78 doctorants. Structuré désormais en 5 équipes dont 3 sont disciplinaires (FCC, MKT, SRH) et 2 transversales (E2I, MP), le CERGAM couvre toutes les disciplines de la gestion. Sur la période, le CERGAM s'est fortement investi dans les instituts d'établissement dont il est membre fondateur pour 3 d'entre eux (sur 18 au niveau de l'université). Les EC sont fortement mobilisés dans l'encadrement doctoral (26 % de l'activité) qui est un marqueur fort du CERGAM au niveau national (avec 15 soutenances par an en moyenne de 2016 à 2021, il est l'un des plus importants centres de formation doctorale) et au niveau de la gestion à l'AMU (sur les 16 thèses soutenues en 2020, 10 l'ont été au CERGAM). Le rapprochement dans le cadre de la formation doctorale (ex. comités de suivi) avec le CRET-LOG et le LEST est également à souligner.

Pour les ressources financières, la dotation récurrente du CERGAM s'élève à 75 k€ par an pour les deux établissements de tutelle (en moyenne sur la période, 59,6 k€ de l'AMU et 15,6 k€ de l'université de Toulon) et a légèrement progressé pour l'AMU. L'unité bénéficie de manière récurrente du soutien des établissements pour l'organisation de manifestations scientifiques et l'accueil de chercheurs internationaux. Les composantes financent en grande partie les frais de mission des membres de l'unité et mobilisent du personnel d'appui à la recherche pour des membres du CERGAM rattaché également à leur propre composante.

Désormais, les chaires et contrats de recherche sont une source de financement pour les membres de l'unité. Cependant, ce sont les composantes de rattachement des porteurs qui gèrent administrativement ces ressources financières. Sur la période, deux nouvelles chaires ont été créées : la chaire légitimité entrepreneuriale en janvier 2020 (financement privé de 75 k€ par Myriagone Conseil) et la chaire Organisations & Territoires des Arts, de la Culture et de la Création en 2021 (budget non communiqué). Elles viennent s'ajouter à la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial créée en 2015 (budget de 250 k€ par an).

Sur la période, des contrats européens (ex : contrat H2020 « Co-Production and Co Governance »), nationaux (ex : ANR Jeunes Chercheurs « SCIC_AGRI »), des collectivités (ex : Recherche action avec Métropole Aix-Marseille Provence) ont été obtenus par les membres de l'unité en tant que porteurs ou membres associés. On note en particulier le portage d'un contrat FEDER (1491,628 k€). Les équipes 1, 3 et 5 sont particulièrement actives dans la réponse aux appels à projets.

Le CERGAM dispose depuis 2021 de nouveaux locaux (site de la MÉGA) qui offrent 70 nouveaux postes de travail ainsi que des espaces de réunions et d'organisation d'événements. Ces locaux sont de nature à renforcer les interactions entre les membres de l'unité, notamment les doctorants.

Points faibles et risques liés au contexte

La place accordée par l'administration de la recherche (18 % au sein de l'activité « Recherche ») apparaît comme importante par rapport à celle consacrée spécifiquement à la recherche (34 %), à la dissémination de la recherche (7 %) ou à la valorisation (6 %). Il conviendra de voir dans quelle mesure l'ouverture en septembre 2021 d'un poste à temps complet sous l'autorité de la direction du CERGAM permet de libérer les enseignants-chercheurs d'un certain nombre de tâches administratives.

Plus globalement, les EC ont de fortes charges d'enseignement et de gestion administrative, ce qui peut nuire à leur travail de recherche et à terme fragiliser l'activité du CERGAM. Le rapport d'autoévaluation souligne que « les services d'enseignement sont le plus souvent dépassés et cette situation est souvent subie ». L'unité manque d'EC pour faire face à ses différentes activités et continuer à développer sa production scientifique, les EC étant trop accaparés par des activités d'enseignement. Le CERGAM manque de personnel administratif et d'appui à la recherche qui lui soit directement rattaché : un seul IGR (axe E2I) est rattaché au CERGAM, ce qui semble peu pour un appui à des projets collectifs et transverses.

Le CERGAM ne gère pas les ressources liées aux contrats, cela peut être considéré comme une facilité de déléguer cette gestion aux composantes, mais peut poser la question d'une certaine mutualisation des ressources et de l'équité entre les chercheurs.

Enfin, le CERGAM est localisé sur un grand nombre de sites (cités par ordre décroissant des effectifs) : Puyricard à l'IAE D'Aix-Marseille, Aix-en-Provence à la Maison de l'Économie et de la Gestion d'Aix-Marseille (MÉGA), Aix-en-Provence à l'IMPGT, Toulon à l'IAE de Toulon, Marseille à l'IUT d'Aix-Marseille, La Garde à l'IUT de Toulon et enfin Draguignan à l'IUT de Toulon. Si des réunions en visioconférence ont été mises en œuvre au sein des équipes et entre les équipes, le manque de rencontres physiques peut nuire aux interactions et échanges informels propices au partage d'information, d'expérience et à la co-construction de projets.

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

Le CERGAM a défini une stratégie scientifique claire et en cohérence avec les axes prioritaires des tutelles, fondée sur l'interdisciplinarité, l'excellence scientifique et le renforcement des coopérations socio-économiques. Le fait que des membres du CERGAM occupent des responsabilités au niveau de la gouvernance des établissements (VP formation AMU, VP numérique AMU, VP RH Toulon, 2 membres des commissions recherche et des conseils d'instituts) favorise certainement cet alignement. Cela se traduit notamment par une implication en tant que membre fondateur au sein de trois instituts créés au cours de la période 2016-2021 : l'Institut Créativité et Innovations d'Aix-Marseille (Inciam), l'Institut Méditerranéen pour la transition environnementale (Item) et l'Institut Laënnec – Sciences numériques et intelligence artificielle pour la santé.

Ces instituts croisent différentes disciplines et visent à créer des pôles d'excellence en termes de recherche et d'enseignement. Ces instituts permettent au CERGAM d'être intégré à des projets qui relèvent de thématiques où les défis sociétaux sont nombreux. De même, le développement des interactions (ex. : organisation du congrès de l'ADERSE en 2019, organisation alternée de la conférence de La Londe) entre les membres d'AMU et de l'université de Toulon, dont les projets sont orientés autour de l'axe identitaire « mer et sociétés méditerranéennes » est à noter.

Au-delà de la participation à des projets intra-établissement, le CERGAM développe ses réseaux académiques internationaux à travers l'organisation de conférences (ADERSE, La Londe), l'invitation de chercheurs en poste dans des universités cibles (ex. : Paige Moreau de l'University of Wisconsin-Madison en 2019) et l'accueil de chercheurs invités (ex. : Alain Pinsonneault de McGill bénéficiant du FIR chercheur invité en 2019 et recevant le doctorat honoris causa en 2021).

À travers les chaires, les contrats de recherche, les membres du CERGAM ont développé des interactions avec les acteurs non académiques (ex. : Place Marketing Forum en lien avec la Chaire ANMT). L'unité tient également compte de la portée économique et sociétale de son activité à travers la répartition entre équipes de son budget.

Le nouveau règlement intérieur entré en vigueur en 2020 a permis une meilleure représentation des différents corps et statuts au sein du conseil et une formalisation des modes de fonctionnement. Cette organisation, ainsi que l'assemblée générale annuelle où sont présentés les projets et la stratégie de l'unité à tous les membres,

favorisent la diffusion d'information aux membres des différents sites et permet la déclinaison opérationnelle de la stratégie.

Points faibles et risques liés au contexte

Si l'implication au sein des trois instituts créés offre de réelles opportunités de travailler sur des projets de recherche transdisciplinaires, il convient de considérer dans quelle mesure cela apporte une dynamique collective au sein de l'unité et d'en évaluer les retombées en termes de ressources et de production scientifique. L'organisation en commun de la conférence de La Londe constitue un premier pas dans les collaborations entre les deux sites, mais elle concerne essentiellement l'équipe 4 (Marketing et management des services).

L'unité manque encore d'actions collectives et de projets transverses inter-équipes.

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

La parité au niveau de la direction des axes (5 femmes et 5 hommes au total) et de l'unité de recherche (un directeur puis une directrice sur la période) est à souligner.

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

Le CERGAM est doté d'un règlement intérieur, qui intègre des dispositions relatives au fonctionnement de l'unité en matière de gestion des ressources humaines (Hygiène et sécurité, Missions, congés, absences et respect de la laïcité) ainsi qu'à la protection de son patrimoine scientifique (Diffusion des résultats scientifiques, Propriété intellectuelle et valorisation des résultats de recherche de l'unité, Cahiers de laboratoire). L'attention portée aux conditions de travail se manifeste en particulier lors des entretiens professionnels individuels du personnel Biatss.

Points faibles et risques liés au contexte

Le CERGAM, à la date du 31/12/2021, compte 90 membres (58 femmes, 32 hommes) : le déséquilibre apparaît essentiellement au niveau du collège des MCF, avec plus de deux tiers de femmes, dont 20 % sont détentrices d'une HDR.

Le contexte de crise sanitaire a mis à mal, notamment au sein d'une composante, les conditions de travail des enseignants-chercheurs du CERGAM, déjà largement investis sur les autres volets du métier d'enseignant-chercheur (en particulier en termes d'enseignement, de responsabilités de diplômes et d'engagement collectif). Si le CERGAM a alerté sur ces risques psycho-sociaux, il ne dispose pas à ce jour d'un référent dédié à leur prévention, les personnels de l'unité relevant uniquement des règles applicables au sein de leur composante.

L'unité ne présente pas, actuellement, de plan spécifique concernant l'application des objectifs de développement durable, elle décline uniquement la politique de l'établissement.

DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

Appréciation sur l'attractivité de l'unité

Le CERGAM est attractif par ses collaborations avec les acteurs socio-économiques, les manifestations académiques nationales et européennes, ses publications et l'implication des EC dans les sociétés savantes nationales.

L'efficacité et l'adéquation des dispositifs d'accompagnement des chercheurs (doctorants ou EC) dans leur parcours professionnel doivent être un point de vigilance pour l'unité. De nombreux dispositifs de soutien à la recherche sont portés par les unités de formation, ce qui peut créer un manque d'équité entre les membres. La transversalité entre les axes doit être accentuée.

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

Le CERGAM est un acteur important de la recherche en Sciences de Gestion et du management en France. La participation importante des chercheurs à des conférences nationales et internationales est de nature à accroître le rayonnement du CERGAM. 35 % des communications sont d'ailleurs réalisées dans des congrès internationaux. Plusieurs chercheurs ont été récompensés par un prix et/ou une distinction au cours de la période (30 distinctions dont 16 internationales, une étant une distinction de l'*Academy of Management-AOM*).

L'unité de recherche est également impliquée dans des réseaux de recherche internationaux et répond collectivement à des appels à projets (FEDER, H2020, COST). Cette dynamique de recherche se retrouve au niveau national avec, au cours de la période, l'obtention de projets financés par l'ANR, par le PIA et par des collectivités territoriales, associations caritatives et fondations. Cela représente sur la période 17 contrats et 12 chercheurs. Il convient de souligner que pour la moitié des projets, les chercheurs du CERGAM sont porteurs du projet.

Le comité note une implication importante des chercheurs du CERGAM dans la section CNU 06 dans les deux corps (PR & MCF). Cette implication se retrouve dans les associations nationales (*Organisational Legitimacy Association-OLA*, *ATLAS*, *Association Française de Management International-AFMI*, *Association Information et Management- AIM*, *Association française de Finance-AFFI*, *Association de Développement de l'Enseignement et de la Recherche en Responsabilité Sociale de l'Entreprise-ADERSE*, etc.).

L'implication dans des responsabilités éditoriales est également significative (*Politique et Management public*, *Bankers Markets and Investors*, *Revue française de Gestion, Finance, Contrôle, Stratégie*, *Revue Sciences du Design*) et les comités scientifiques (*Revue Interdisciplinaire Management*, *Homme & Entreprise*, *Management & Data Science*, *Revue française d'Administration publique*, *Économies*). Elle pourrait être toutefois plus remarquable étant donné la qualité de l'expertise des chercheurs du CERGAM.

Points faibles et risques liés au contexte

La dynamique de réponse à appel à projets doit être consolidée et développée. Dans ce cadre, il convient de poursuivre les efforts et de mettre en œuvre des initiatives pour partager les expériences et accompagner les porteurs de projets. Toutefois, le fait que les budgets des projets ne relèvent pas du CERGAM, mais qu'ils sont gérés dans les unités de formation n'est pas de nature à favoriser ce type d'initiatives. De plus, les relations inter-axes restent trop faibles par rapport au potentiel qu'une transdisciplinarité apporterait en termes de rayonnement scientifique.

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

Points forts et possibilités liées au contexte

Au cours de la période, 26 EC ont été recrutés : 19 recrutements sont externes (dont 5 docteurs) et 7 concernent des avancements internes de carrière (des MCF devenus PR). Ces recrutements concernent les différents axes de recherche. Parmi les séniors, 6 sont Professeurs des universités. Sur la même période, 16 EC ont quitté le laboratoire. Finalement, le nombre d'EC sur la période est en croissance (+10).

Le CERGAM accueille chaque année des professeurs invités via le dispositif Fonds Intervention Recherche (FIR) de l'AMU (8 au cours de la période). Par ailleurs, 16 EC ont séjourné dans des laboratoires étrangers (2 séjours ont dû être reportés). Les trois laboratoires de l'AMU en Sciences de Gestion et du Management (CERGAM, CRET LOG, LEST) proposent des invitations communes (une seule candidature à ce jour – Guy Paré).

Le CERGAM abrite le plus ancien programme doctoral en Sciences de Gestion et du management en France. La formation doctorale nouvellement créée et mise en œuvre (en 2018) et l'expertise des encadrants dans leur domaine de spécialité participent à la qualité de la politique d'accueil et de suivi des doctorants.

Si le nombre de doctorats avait chuté lors de la précédente période d'évaluation, il est resté assez stable sur la période (autour de 15). Des changements ont été réalisés pour essayer d'attirer plus de doctorants, mais ils n'ont pas eu pour l'instant des effets directs. Ainsi, la formation doctorale s'est alignée pour toutes les équipes (à l'exception de l'équipe 1) sur les parcours de Master recherche et les responsables d'équipes assument la responsabilité de la spécialité de Master recherche correspondante. Pour mieux accompagner les doctorants,

de nouvelles pratiques ont été institutionnalisées (financement des thèses exigé, comités de suivi, pré-soutenances de thèse, séminaires d'avancement doctoraux). La mise à disposition de nouveaux locaux (MÉGA) pour les membres du CERGAM et au sein desquels des postes de travail sont disponibles pour les doctorants devrait favoriser les interactions et participer à l'amélioration des conditions d'accueil des membres du CERGAM.

Points faibles et risques liés au contexte

Dans le rapport, il n'est pas fait mention de l'accueil des jeunes collègues MCF au sein de l'unité de recherche. Ce dernier est peut-être assuré et mis en œuvre dans les composantes de rattachement.

Le nombre de HDR est de 9 au cours de la période (ce qui correspond à près de 2 par an). Parmi ces 9 HDR, 8 concernent des chercheurs du CERGAM. 2 sont devenus PR à la suite de leur HDR. Aujourd'hui, 17 MCF parmi les 63 sont HDR. Ce nombre important peut constituer un risque majeur pour l'unité de recherche de voir partir des chercheurs qui sont particulièrement impliqués et productifs.

En ce qui concerne les doctorats, on note un nombre d'abandons sur la période non négligeable (17 sur 137 inscriptions soit plus de 12 %). Certaines années, ces abandons sont plus importants (5 en 2016 et 2020 et 4 en 2018). Une analyse des causes de ces abandons peut être une piste à creuser pour mieux les gérer voire les anticiper dans le futur. Les sources de financement des doctorants sont multiples (10 doctorants ne sont tout de même pas financés). Toutefois, le financement par contrats de recherche reste encore marginal (10 sur la période dont 1 financé par l'ANR, 6 dispositifs Cifre et 4 CR). Cela mériterait d'être développé dans le futur.

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

Le CERGAM est bien ancré dans son territoire et est reconnu nationalement pour certaines expertises (notamment management public et marketing territorial). Le CERGAM a été associé à plusieurs contrats européens (Horizon 2020 – H2020, Fonds Européen de Développement Régional – FEDER, *European Cooperation in Science and Technology*-COST). Par ailleurs, l'unité de recherche a été impliquée dans 3 des Instituts de l'AMU. Enfin, le CERGAM a répondu à des appels à projets nationaux (2 par l'ANR au cours de la période dont 1 jeune chercheur et 2 par le PIA), régionaux (10 dont 2 avec la région Provence-Alpes-Côte d'Azur). Elle a également su mobiliser financièrement des organisations locales (le parc national de Port-Cros) et nationales (l'ADEME).

À noter que les contrats de recherche ne participent pas au financement du CERGAM dans la mesure où ils sont rattachés aux unités de formation qui en gèrent la partie administrative.

Deux nouvelles chaires ont été créées par des chercheurs du CERGAM au cours de la période (en sus de celle qui existait déjà). Ces chaires ont permis l'organisation de conférences au cours de la période, mais n'ont pas donné lieu à des financements de doctorats.

Points faibles et risques liés au contexte

La dynamique de recherche associée aux appels à projets est en phase de démarrage. Elle doit être pérennisée et développée dans le futur. L'unité manque encore de partage d'expériences autour de ces réponses aux appels à projets. Des dispositifs d'accompagnement et de soutien entre pairs restent insuffisamment proposés.

Par ailleurs, le CERGAM ne semble pas pleinement profiter de la dynamique créée par l'AMU autour des Instituts d'établissement, même s'il est aujourd'hui impliqué dans trois instituts (Institut de la Créativité et de l'Innovation d'Aix-Marseille, Institut Méditerranéen pour la Transition Environnementale, Institut Laënnec – Sciences numérique et intelligence artificielle pour la santé).

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

Points forts et possibilités liées au contexte

Non concerné par ce point.

Points faibles et risques liés au contexte

Non concerné par ce point.

DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

Appréciation sur la production scientifique de l'unité

La production scientifique de l'unité est dynamique et a significativement progressé. Le découpage de l'ancien axe « Stratégie et gouvernance des organisations publiques et privées » a permis de clarifier les axes de recherche désormais traités par chacune des trois équipes résultantes. Les membres du CERGAM sont bien insérés dans leur communauté de recherche. La visibilité internationale des travaux reste cependant en deçà du potentiel des équipes, et la concentration des publications sur quelques membres très actifs constitue un facteur de risque auquel l'unité doit veiller.

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

Points forts et possibilités liées au contexte

La production de l'unité a significativement progressé en quantité (399 articles publiés contre 240 sur la période 2011-2016) et en qualité. La part des articles publiés dans des revues considérées par les pairs comme de très haut niveau reste stable autour de 28 %, mais on note dans le même temps la forte progression des publications dans les revues de bonne notoriété (30 % contre 19 %) et la nette diminution des revues non reconnues dans les référencements (18 % contre 29 %). Plusieurs équipes sont parvenues à publier dans des revues de notoriété exceptionnelle (*Journal of Production Economic*, *European Journal of Operational research*, *Journal of Management Studies*, etc.).

Les EC du CERGAM sont pleinement insérés dans la communauté scientifique comme en attestent différents indices de reconnaissance : 567 communications dans des conférences, 137 ouvrages ou chapitres d'ouvrages, participation au comité éditorial de 12 revues, 30 récompenses scientifiques, implication dans des sociétés savantes (présidence de l'ADERSE, de l'AFFI et de l'OLA). Le CERGAM collabore également avec des chercheurs reconnus internationalement, issus pour certains d'universités de renommée internationale (McGill, King's College).

La scission de l'ancienne équipe « Stratégie et gouvernance des organisations publiques et privées » a permis de clarifier les axes de recherche désormais traités par chacune des 3 équipes résultantes, dont certains portent sur des thématiques novatrices : création de valeur en lien avec la gestion des risques financiers, les systèmes de gouvernance, la prise en compte de la RSE et des objectifs de développement durable par les entreprises pour l'équipe FCC ; management public, y compris dans des contextes peu investigués en sciences de gestion (agriculture urbaine, villes intelligentes) pour l'équipe MP ; leadership humaniste pour l'équipe SRH.

À côté de ces équipes restructurées, l'équipe MKT conserve son identité forte (management de la marque et management des services) et unanimement reconnue, mais se saisit de nouveaux sujets tels que le marketing durable. L'équipe E2I conserve son ancrage dans les TIC, mais s'est ouverte à de nouveaux sujets de recherche à partir du thème de l'entrepreneuriat (internationalisation des startups).

Preuve de la qualité des travaux réalisés et des projets en cours, plusieurs des thématiques traitées par les équipes s'inscrivent dans le cadre de chaires et de contrats de recherche : chaire légitimité entrepreneuriale et contrat de recherche avec la Fédération française de la Franchise pour E2I, programmes de recherche européens H2020, COST et INTERREG pour MP, ANR sur l'économie du partage pour SRH.

On notera la forte implication des membres du CERGAM dans l'organisation d'événements scientifiques. L'équipe MKT en particulier organise les conférences « *La Londe Marketing communications and consumer behavior* » et « *La Londe services management* » qui attirent des enseignants-chercheurs de renommée internationale.

Points faibles et risques liés au contexte

En dépit de l'amélioration de la qualité des publications, le nombre d'articles publiés dans des revues de très forte notoriété, attestant de l'excellence internationale dans un champ de recherche donné, reste en retrait au regard du potentiel du CERGAM. Globalement, l'implication des membres dans des comités éditoriaux de revues à rayonnement mondial et dans des sociétés savantes internationales reste marginale.

Concernant l'équipe MP, même s'il faut tenir compte de la situation particulière du management public, apparu récemment en sciences de gestion et pour lequel le nombre de revues disponibles est moindre que

dans d'autres disciplines, il convient de relever le nombre limité de la part de publications en langue anglaise (32 %). Ceci restreint la visibilité à l'international des productions de l'équipe.

L'équipe SRH, nouvellement créée, affiche quant à elle un pourcentage important de revues de notoriété moyenne C (37 %) et non répertoriées par les bases de données internationales (17 %). Le choix de l'axe de recherche « leadership bienveillant » semble de ce point de vue ne pas complètement produire la dynamique de recherche attendue.

L'équipe MKT affiche peu de co-publications avec des chercheurs en poste dans des établissements à l'étranger alors même que la conférence de La Londe fournit un cadre propice pour nouer ce type de relation : elle est fréquentée par de nombreux chercheurs internationaux et propose la publication de numéros spéciaux dans de très bonnes revues (*Journal of Business Research*, *Journal of Service Management*).

Il existe enfin des synergies qui semblent inexploitées pour l'instant entre les équipes E2I et FCC, alors même qu'elles pourraient donner lieu à des publications originales et de bon niveau. En effet, parmi les facteurs explicatifs du développement des jeunes entreprises et de leur internationalisation (axe de l'équipe E2I), le problème du financement (axe de l'équipe FCC) est devenu une question fondamentale pour la survie, le développement, et l'internationalisation des startups.

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

Le CERGAM a mis en place des dispositifs permettant d'associer le maximum de ses membres aux activités scientifiques de l'unité. Parmi les actions menées visant à soutenir certains membres moins impliqués dans la production scientifique de l'unité, on citera notamment l'incitation à la co-écriture d'articles entre membres de l'équipe, l'organisation de séminaires méthodologiques (présents au niveau de l'équipe E2I, mais ouverts à tous les membres de l'unité), et l'organisation de master-classes organisées à l'occasion de la venue de chercheurs invités, qui permettent d'avoir un retour extérieur sur un papier de recherche ainsi que des conseils de rédaction. Le nombre de réalisations par membre des 90 EC et des 78 doctorants sur la période 2016-2021 (de 5 à 8,3 avec une moyenne à 6,6 pour l'ensemble des supports, et de 1,4 à 3,3 avec une moyenne à 2,4 pour les seuls articles scientifiques) montre une dynamique collective soutenue de production scientifique.

Les doctorants sont fortement associés à l'activité du CERGAM et contribuent positivement aux productions de l'unité. Ils bénéficient de l'expérience du CERGAM, qui abrite le plus ancien programme doctoral en sciences de gestion et de management en France, et qui est l'un des centres les plus importants de formation doctorale français en termes de thèses soutenues (15 par an en moyenne sur la période 2016-21). Le choix de retenir principalement que des doctorants disposant d'un financement et déjà exposés à une formation par la recherche, est un facteur contribuant positivement à la dynamique de l'équipe. De fait, sur les 399 articles scientifiques publiés par l'unité, 84 (soit 21 %) l'ont été en co-publication avec des doctorants, et ceux-ci sont notamment impliqués dans 20 des 112 articles publiés dans des revues à forte notoriété internationale par le CERGAM.

Points faibles et risques liés au contexte

En dépit des dispositifs mis en place pour que tous les membres du CERGAM prennent part à l'activité scientifique de l'unité, plusieurs n'affichent aucune publication. Ainsi, 12 % des chercheurs de SRH et 15 % des chercheurs de MKT n'ont pas contribué à la production de l'équipe (tous supports confondus), 6 MCF rattachés à l'équipe E2I n'ont pas d'activité de recherche, et seuls 58 % des enseignants-chercheurs de FCC ont contribué à la production de l'équipe. Cette situation tient à plusieurs facteurs : l'importance des charges administratives et d'enseignement dans un contexte où plusieurs équipes soulignent un manque de moyens humains, et l'éclatement de certaines équipes entre plusieurs sites qui complique l'intégration des membres les plus éloignés du cœur d'activité.

Un deuxième point d'attention, déjà mentionné dans le précédent rapport du Hcéres, concerne la concentration des productions sur quelques membres particulièrement actifs. Par exemple, un membre de l'équipe MKT contribue à hauteur de 17 articles sur les 81 publiés sur la période (soit 21 % de la production). La situation est d'autant plus préoccupante que la personne en question est émérite. De la même façon, 3 membres de E2I ont rédigé 8 des 10 études de cas produites par l'équipe. Le problème de la concentration se pose de façon différente dans l'équipe FCC où deux chercheurs associés étrangers comptent respectivement 12 et 15 publications sur la période, soit au total 14 % de la production d'articles scientifiques de l'équipe, et pour le premier chercheur 23 % des publications classées dans des revues de très forte notoriété

internationale. La pérennité de l'association de ces chercheurs n'étant pas acquise, le risque d'un affaiblissement de la quantité et de la qualité de la production lié à leur départ n'est pas à exclure.

L'équipe E2I est impliquée dans le pilotage de deux chaires tandis que l'équipe MP est investie dans trois projets européens et dans les instituts d'établissement Item et Inciam. S'il convient de souligner l'aspect très positif que constitue la participation de ces équipes à ces projets, le temps devant généralement être consacré par les membres à ces initiatives d'envergure peut constituer un facteur de risque. Enfin, l'investissement que représente l'organisation des conférences de La Londe pour l'équipe MKT semble excessif (de l'aveu même des membres) au regard des retombées concrètes de ces événements.

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

Les questions de protection, de confidentialité, de diffusion des résultats de recherche, de propriété intellectuelle et de valorisation font l'objet de différents articles du règlement intérieur voté en 2020 par le CERGAM. Même s'il n'existe pas à ce jour de dispositif spécifique pour ses membres, l'unité peut s'appuyer sur les comités d'éthique et les référents intégrité scientifique des établissements auxquels elle est adossée. Les doctorants doivent quant à eux suivre un module de formation obligatoire sur ces sujets, et la charte du doctorat de l'équipe (qui sera validée au premier semestre 2022) inclura un article consacré à l'éthique, la déontologie et l'intégrité scientifique. Un article portera également sur la protection des données personnelles. Enfin, même si leur mise en œuvre n'est pas encore effective, le règlement intérieur voté en 2020 a acté la mise en place de carnets de laboratoire.

Au-delà de ces dispositifs formels, différentes pratiques non formalisées existent, qui permettent d'encadrer la qualité scientifique des travaux réalisés. Les membres du CERGAM sont encouragés à publier dans des supports reconnus par les pairs en « Économie et gestion ». L'exposition des membres de l'unité, et en particulier des doctorants, à des chercheurs invités de renommée internationale dans le cadre de co-écritures, de séminaires, d'échanges, de retours critiques sur les articles réalisés, est un facteur de diffusion des bonnes pratiques en matière d'intégrité scientifique. Cette diffusion est renforcée par la présence des membres du CERGAM dans les comités éditoriaux de revues et leur appartenance à des sociétés savantes.

La pratique en matière de science ouverte du CERGAM repose principalement sur l'utilisation de HAL. L'unité peut s'appuyer au niveau de l'AMU sur une équipe dédiée à HAL. Le dépôt des notices sur HAL est généralisé depuis 2018. Les membres de l'unité sont soutenus dans leurs démarches grâce à l'existence d'une collection HAL CERGAM, des formations, des tutoriels et peuvent être aidés par le personnel de la DRV. L'incitation au dépôt est d'autant plus forte que la dotation du CERGAM est conditionnée aux dépôts réalisés.

Points faibles et risques liés au contexte

Le CERGAM ne dispose pas de dispositif d'accompagnement de ses membres en matière d'intégrité scientifique. Concernant la propriété intellectuelle, la prise en compte des contributions, dont celles réalisées par des doctorants avec leur directeur de thèse, est pour l'instant laissée à l'appréciation de chacun. Ce manque d'encadrement a conduit à des cas de litiges, certes rares, pour lesquels l'unité a dû solliciter la référente éthique de la recherche et intégrité scientifique du collège doctoral, et la direction de l'école doctorale.

Malgré les efforts qu'il convient de souligner pour favoriser le développement de la science ouverte, seul le dépôt des notices sur HAL a pour l'instant été systématisé.

DOMAINE 4 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

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

Les différentes équipes du CERGAM ont développé historiquement un réseau de relations dense avec des partenaires privés et publics, essentiellement des acteurs du territoire.

Cet ancrage territorial et la qualité des partenariats développés constituent un atout majeur du CERGAM. Ces partenariats sont soutenus par une dynamique de politique contractuelle qui confère aux recherches du CERGAM une portée certaine, même si toutes les équipes n'ont pas le même engagement sur ce point.

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

Points forts et possibilités liées au contexte

L'insertion des différentes équipes de recherche dans un réseau dense de partenaires professionnels et d'acteurs du territoire constitue l'une des caractéristiques saillantes du laboratoire et lui confère un atout majeur dans son développement. On note plusieurs points positifs de l'unité :

- Des partenariats historiques, (ex. : organisation depuis 10 ans d'une journée annuelle d'échanges avec la DFCG Provence [équipe 2]) ;
- La création de deux chaires sur la période considérée a permis de densifier le réseau de partenaires : la Chaire Organisations & Territoires des Arts, de la Culture et de la Création (équipe 3) et la Chaire Légitimité Entrepreneuriale (équipe 1) sont venues s'ajouter à la Chaire ANMT (équipe MP) créée précédemment. Ces chaires ont en commun d'associer des professionnels et des chercheurs. Elles organisent des événements récurrents qui permettent de diffuser les travaux de recherche : ainsi le Place Marketing Forum, organisé chaque année par la Chaire ANMT ou encore, l'université d'été de la Chaire CLE qui rassemble dirigeants d'entreprise, entrepreneurs et acteurs de l'écosystème entrepreneurial ;
- Le renforcement de liens avec des entreprises à travers le dispositif Cifre : 10 thèses CIFRE recensées ; et,
- L'accueil de doctorants en formation continue, dont l'insertion est particulièrement valorisée dans les équipes 3 et 5, permet de renforcer les liens avec les partenaires.

Ces liens tissés au fil du temps débouchent sur :

- L'accès privilégié à des bases de données (ex : convention signée par l'équipe 2 avec Vigéo ERES et avec le Crédit mutuel ou l'habilitation « comité du secret » obtenue par l'équipe 1) ;
- Le développement de recherches contractuelles, dans le cadre de commandes publiques. L'obtention par l'équipe 3 de trois contrats européens, pour un montant total de 2 569 k€ constitue un fait marquant de la période. Cette réussite s'inscrit dans une dynamique plus globale, particulièrement développée dans l'équipe 3, avec le financement de recherches-actions (ex. : contrats avec la métropole Aix-Marseille Provence, avec la Région PACA) ;
- Le CERGAM affiche ainsi une belle dynamique de politique contractuelle avec des acteurs institutionnels (comme l'ADEME), des acteurs du monde associatif, des représentants du monde socio-économique (fédération française de franchise, équipe 1), des entreprises dans des secteurs variés (Myriagone Conseils, Accélérateur M, La Ruche, ADEO, Mille Mercis, etc.) ;
- Des subventions sont également accordées : par exemple, celle du parc national de Port-Cros – CAP 2050 (équipe 5) ; et,
- L'implication dans le développement de la recherche de certains acteurs non-académiques : un des chercheurs de l'équipe 5 est coordinateur du Département Recherche & Développement de la Fédération française de Tennis.

Ces dispositifs, assez complémentaires, confèrent au CERGAM des atouts susceptibles de faciliter des transferts entre chercheurs et professionnels et de favoriser un véritable continuum scientifique.

Points faibles et risques liés au contexte

Une relative segmentation des interactions non-académiques, chaque équipe cultivant des liens avec « ses » publics et « ses » partenaires spécifiques et souvent, historiques. Il s'ensuit une difficulté pour la gouvernance du CERGAM, à fédérer des initiatives qui restent fortement portées par les équipes. L'animation d'ensemble du réseau de partenaires et la valorisation de ces partenariats originaux restent insuffisantes à ce stade.

Un certain déséquilibre dans l'implication des différentes équipes qui font montre d'une ouverture inégale aux acteurs non-académiques : on note le fort dynamisme de l'équipe 3 (avec 9 des 17 contrats de recherche recensés), et dans une moindre mesure de l'équipe 5 (5 contrats) et de l'équipe 1 (3 contrats).

Une faiblesse relative des interactions avec des acteurs nationaux, les équipes privilégiant les partenariats avec des acteurs du territoire.

L'actuelle dispersion sur différents sites n'est que partiellement compensée par des séminaires mutualisés, des visioconférences (p.12) et les possibilités ouvertes par la MÉGA semblent encore insuffisamment utilisées pour organiser des événements d'ampleur avec des acteurs non-académiques.

Le développement des partenariats non-académique n'est pas véritablement envisagé dans une stratégie d'ensemble : ainsi, le réseau de partenaires qui est pourtant particulièrement dense, n'est pas véritablement utilisé par le laboratoire comme un atout distinctif, dans le cadre de la coopération avec les deux autres unités de recherche de l'université (le CRET-LOG et le LEST) et avec les équipes de recherche des écoles de management sur le site, notamment Kedge et ESSCA.

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

Points forts et possibilités liées au contexte

Les produits spécifiques développés à destination du monde socio-économique se distinguent par leur variété de supports et par leur portée significative.

Il s'agit notamment :

- D'interventions, sous forme de prestations d'étude ou de conseil, comme par exemple, le contrat de recherche de l'équipe 1 avec la société Myriagone Conseils, spécialisée en stratégie de l'innovation
- D'expertises rendues à des acteurs du monde socio-économique, comme le rapport pour la fédération française de franchise en 2017.
- De produits de transfert originaux comme l'outil de diagnostic et d'aide à la décision, mis au point avec l'appui de la SATT-Sud-Est, pour évaluer la légitimité de startup. Cet outil a fait l'objet d'une déclaration d'invention en 2020. Un autre outil de diagnostic de la légitimité d'entreprises est actuellement en cours d'élaboration par l'équipe 1.
- D'un observatoire de la légitimité entrepreneuriale développé également par l'équipe 1.
- De produits à visée plus didactique, en forte progression, en particulier avec une politique de développement de cas pédagogiques (27 cas recensés).

Points faibles et risques liés au contexte

Comme évoqué précédemment au point 2, ces initiatives, développées au sein de chaque axe, procèdent d'une approche très spécialisée et manquent de caractère fédérateur.

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

Points forts et possibilités liées au contexte

Le CERGAM affiche une politique active de partage et diffusion de ses connaissances, à travers des vecteurs différents qui constituent autant de points forts de la valorisation de ses travaux de recherche :

- Une stratégie ambitieuse de science ouverte, poursuivie depuis 2018 et qui a permis de constituer la collection HAL CERGAM ;
- Des tribunes dans la presse nationale et locale, dans des revues professionnelles (17 articles signalés), des billets dans des blogs. Une activité sur les réseaux sociaux est également mentionnée pour l'équipe 3 et l'équipe 4, dans la perspective de développer la médiation scientifique avec un public large ;
- Des actions de promotion des recherches du CERGAM auprès d'un public élargi : cet effort de vulgarisation et d'essaimage des savoirs scientifiques se traduit ainsi par des articles dans des revues de transfert comme The Conversation (11 articles recensés) et dans des vidéos sur Xerfi (3 recensées). À noter également les ateliers organisés sur des thématiques sociétales lors des Journées scientifiques de Toulon ;
- Les formations sont aussi des lieux privilégiés de transfert des savoirs à des publics diversifiés, comme la formation organisée par l'équipe 2 pour le réseau des administrateurs salariés de la CFDT ;
- Des actions de sensibilisation à la recherche, qu'il s'agisse d'accueil sur site (journée portes ouvertes/équipe 3, journée d'accueil des enseignants du secondaire/équipe 5) ou d'initiatives « hors les murs », à l'adresse des lycéens, comme les actions en matière environnementale mises en place par l'équipe 5 pour promouvoir des recherches en matière de RSE. Dans la même veine, on peut citer la participation de l'équipe 1 à la finale des Start'up Lycée à Marseille ou encore, le concours Start Up Day en Dracénie ; et,
- L'implication de chercheurs du CERGAM dans des démarches de science participative, notamment l'animation par l'équipe 3 d'un atelier « vous aussi, entrez dans l'enquête du territoire », au cours de la nuit européenne des chercheurs à Marseille, en 2019.

Outre ces vecteurs assez variés, un autre point fort du laboratoire est la collecte d'informations systématique qui a été entreprise afin de disposer d'une meilleure visibilité de l'impact des travaux des chercheurs du CERGAM. Cette initiative a été suscitée à l'origine par une demande de l'EFMD, dans le cadre de l'accréditation EQUIS de l'IAE d'Aix. Le projet a été ensuite d'étendre le recueil des données à l'ensemble des chercheurs en vue d'instituer l'engagement dans des démarches sociétales comme l'un des critères d'attribution des budgets alloués aux équipes. La nomination d'un référent culture scientifique va dans ce sens.

Points faibles et risques liés au contexte

Les points faibles de la politique de valorisation de ses recherches par le CERGAM concernent :

- L'inégale prise en compte, selon les équipes, des enjeux de la diffusion des savoirs : il est d'ailleurs signalé (p. 51) que l'équipe 4, reconnue nationalement et internationalement, est plus orientée vers la recherche académique classique et moins motivée par l'impact sociétal de ses travaux ;
- Les risques de dispersion de ces activités de valorisation, risque accru par le fait que chaque équipe mène en la matière une politique séparée, de surcroît sur des sites géographiquement différents. Il s'ensuit une réelle difficulté à fédérer ces initiatives et promouvoir une marque propre au CERGAM ; et,
- Le « process » de constitution d'une base de données sur l'impact sociétal des chercheurs reste inabouti puisqu'il est précisé que les informations collectées ne sont à ce jour ni exploitées ni analysées.

C – RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

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

Une première recommandation consiste à consolider les sources externes de financement et à les développer, à travers un échange de bonnes pratiques entre les membres des différentes équipes, notamment pour aller chercher des budgets sur des fonds européens ou pour répondre à davantage de projets financés par l'ANR.

Les ressources, à la fois humaines (IGR notamment) et financières, devraient également être rattachées au CERGAM en lieu et place des composantes, dans une logique de mutualisation qui profiterait à l'ensemble des équipes.

Au-delà du fonctionnement par équipe qui permet de développer une réelle expertise disciplinaire ou thématique, il convient de poursuivre à développer le collectif à travers des séminaires communs et des projets de recherche multi-équipes et multi-sites, notamment par le biais des instituts.

L'unité devrait faire valoir son activité aux tutelles (et la surcharge sur les dimensions administratives et enseignements du métier d'EC en sciences de gestion) pour demander le renforcement du nombre d'EC en mesure de venir soutenir l'activité de recherche et d'encadrement du CERGAM et développer la part consacrée à la recherche et à la dissémination de la recherche.

Enfin, la direction du CERGAM a déjà alerté le service universitaire de médecine de prévention des personnels (SUMPP). Le CERGAM pourrait développer en propre des dispositifs pour appuyer la stratégie transversale sur la prévention des risques psycho-sociaux.

Recommandations concernant le domaine 2 : Attractivité

Dans le dossier d'évaluation, les dispositions et incitations développées pour accompagner les EC et/ou doctorants dans leur projet professionnel restent peu explicitées comme si les unités de formation les prenaient en charge totalement, ce qui conduirait à des situations non équitables entre les membres. Il est recommandé que le CERGAM prenne part plus activement à ces démarches.

Pour consolider et asseoir les réponses à appel à projet, le développement de temps/moments de partage d'expériences est préconisé. Des dispositifs d'accompagnement et de soutien entre pairs peuvent également être envisagés.

La transversalité entre les axes doit être renforcée notamment par des dispositifs de co-publication, de co-encadrement de thèses, etc.

Le financement par contrats de recherche reste encore marginal. Rechercher de nouvelles sources de financements des doctorants en s'appuyant sur les dispositifs existants au sein du CERGAM et de l'AMU (les chaires et les instituts) constitue une piste que le CERGAM peut investiguer.

Le CERGAM ne dispose que de très peu de moyens financiers (montant moyen de 446 euros par EC étant donné que les unités de formation gèrent les contrats de recherche). Suite au recrutement d'une responsable administrative, la récupération de moyens permettant la gestion propre d'un budget (la récupération des contrats et des moyens administratifs et d'appui à la recherche associés) doit être questionnée.

Recommandations concernant le domaine 3 : Production scientifique

La dynamique positive ayant permis d'augmenter la quantité et la qualité des productions scientifiques doit être poursuivie. L'effort doit notamment porter sur les publications en langue anglaise avec un fort rayonnement international. La politique d'invitation de chercheurs étrangers doit être orientée vers cet objectif en ciblant prioritairement des (co-) éditeurs de revues majeures dans leur champ afin de mieux faire connaître le CERGAM.

Des moments d'échanges permettant à chaque doctorant de discuter en face-à-face de ses projets avec ces chercheurs devraient également être proposés. Le renouvellement des équipes doit être poursuivi dans un contexte où la production scientifique résulte parfois de quelques individualités proches de la retraite ou de membres non-permanents.

Les publications inter-axes devraient être développées. L'appréciation différenciée des instituts par les différents axes devrait faire l'objet d'un bilan en termes de retombées pour la production de l'unité. L'intégration des membres dispersés géographiquement doit être poursuivie. Enfin, pour éviter de nouveaux cas de litige, le CERGAM doit se doter d'un cadre clair précisant les règles à appliquer en cas de co-signature d'un article, en particulier lorsque cet article est co-écrit par un directeur de thèse et son doctorant.

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

L'unité gagnerait à promouvoir des actions fédératrices qui associent les différentes équipes et permettent d'instituer une véritable communauté de pratiques. À ce titre, il serait opportun de profiter des possibilités offertes par la MÉGA pour renforcer la vie de laboratoire.

Animer une politique de diffusion de bonnes pratiques, ne serait-ce que pour permettre de la fertilisation croisée entre les équipes est recommandée afin de faire en sorte que les succès des uns aient un véritable effet d'entraînement et d'apprentissage sur les autres (par exemple, le partage d'expérience à tous de l'équipe 3 concernant les contrats européens).

La promotion des actions de rayonnement doit être poussée et concerner l'ensemble du laboratoire : cela suppose de définir une politique de communication active, relayée par le site Internet, valorisant notamment le réseau dense de partenaires.

Une réflexion stratégique et participative qui permette à chacun de s'identifier au laboratoire et non exclusivement à son équipe de recherche mériterait d'être menée : une analyse des valeurs communes qui structurent le laboratoire serait sans doute de nature à renforcer cette fédération d'équipes. Dans cette perspective, la réflexion collective qui a été amorcée sur l'impact sociétal des recherches doit être poursuivie. De même, définir plus explicitement les prestations de services du CERGAM envers les équipes permettrait de créer des « process » transverses et d'harmoniser progressivement les pratiques.

DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

DATE

Début : 25 novembre 2022, 8h30

Fin : 25 novembre 2022, 16h30

Entretien réalisé : **en distanciel**

PROGRAMME DES ENTRETIENS

08h 30 - 08h 50 Réunion de démarrage du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique

08h 50 - 09h 00 Vérification du bon fonctionnement technique des dispositifs

09h 00 - 9h 15 Entretien à huis clos avec la direction de l'unité

09h 15 - 10h 30 Réunion plénière en présence de l'ensemble des membres de l'unité de recherche, y compris les chercheurs associés et les émérites

10h 30 - 10h 45 Pause

10h 45 - 11h 15 Réunion du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique

11h 15 - 11h 45 Entretien à huis clos avec les représentants des tutelles et les responsables du champ SHS

11h 45 - 12h 45 Déjeuner

12h 45 - 13h 45 Entretien à huis clos avec les personnels chercheurs et enseignants-chercheurs statutaires

13h 45 - 14h 15 Entretien à huis clos avec les doctorants et les post-doctorants

14h 15 - 14h 45 Entretien à huis clos avec les personnels d'appui à la recherche : ingénieurs, techniciens et administratifs

14h 45 - 15h 00 Pause

15h 00 - 15h 30 Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique

15h 30 - 16h 00 Entretien à huis clos avec la direction de l'unité

16h 00 - 16h 30 Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique

16h 30 Fin de la « visite »

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

Vos réf :

DER-PUR230023022 - CERGAM - Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille

Marseille, le jeudi 16 février 2023

Madame, Monsieur,

Je fais suite au mail que vous nous avez adressé le 11/01/2023 dans lequel vous me communiquez le rapport d'évaluation Hcéres de l'Unité de Recherche CERGAM - Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille.

Comme demandé dans ledit mail, je vous indique qu'AMU n'a pas d'observation à formuler.

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

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

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

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

