

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ

MRM – Montpellier Recherche en Management

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES :

Université de Montpellier - UM

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2025-2026
VAGUE A

Rapport publié le 09/02/2026

Au nom du comité d'experts :

Isabelle Vandangeon-Derumez, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

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.

Cette version du rapport est publique dans les conditions de l'article R. 114-23 du code de la recherche. Des parties considérées comme confidentielles ainsi que les réponses aux points d'attention des tutelles ne figurent pas dans cette version du rapport.

MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS

Présidente :	Mme Isabelle Vandangeon-Derumez, PR, Université Evry Paris-Saclay, Evry-Courcouronnes
	Mme Céline Baud, PR, Université Paris-Dauphine PSL, Paris
	M. Jean-Gabriel Cousin, PR, Université de Lille, Lille
Experts :	Mme Nathalie Fleck, PR, Université Paris Dauphine-PSL, Paris
	M. Thierry Nobre, Université de Strasbourg
	M. Florent Noël, PR, IAE Paris-Sorbonne, Paris
	Mme Amandine Pascal, PR, Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence, représentante du CNU

CONSEILLER SCIENTIFIQUE DU HCÉRES

M. Nicolas Aubert

REPRÉSENTANTS DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES TUTELLES DE L'UNITÉ DE RECHERCHE

Jacques Mercier, Vice-président recherche, Université de Montpellier
Samira El Yacoubi, Vice-présidente recherche, Université de Perpignan
Via Domitia
Alexandre Péry, Directeur de la Recherche et de la valorisation,
AgroParitech

CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Montpellier Recherche en Management
- Acronyme : MRM
- Label et numéro : UR UM210
- Composition de l'équipe de direction : M. Gilles N'Goala, Directeur et M. Éric Rémy, Directeur adjoint depuis 2022 ; M. Frédéric Le Roy, Directeur de 2019 à 2022 ; M. Régis Meissonier, Directeur adjoint de 2019 à 2022

PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS Sciences Humaines et Sociales
SHS1 Marché et organisation

THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

L'unité de recherche présente une organisation décentralisée matricielle selon des groupes disciplinaires (8 disciplines et sous disciplines de la gestion) et trois axes transversaux organisés selon les thématiques de l'i-site MUSE de l'Université de Montpellier.

Le groupe « Comptabilité et Société » a pour thématiques fédératrices le contrôle de gestion et les processus stratégiques, le reporting de durabilité et la vérification des informations extra-financières, ainsi que les choix comptables et la gestion des résultats des sociétés cotées.

Le groupe « Entrepreneuriat et management des PME » s'intéresse aux dynamiques entrepreneuriales et aux spécificités des petites et moyennes entreprises.

Le groupe « Finance » étudie le comportement des entreprises et de leurs différents acteurs dans un environnement de marché.

Le groupe « Ressources humaines » concentre ses travaux sur la santé au travail, la gestion des ressources humaines territoriale et responsable, ainsi que sur les nouvelles formes d'emploi et d'organisation du travail.

Le groupe « Marketing » analyse les évaluations des pratiques de consommation afin de répondre aux enjeux environnementaux et sociaux.

Le groupe « Organisations et dynamiques sociétales » étudie les nouvelles formes d'organisation, telles que les entreprises libérées, les espaces hybrides, les formes coopératives ou les communautés d'innovation alternatives, et observe la capacité de nouveaux modes d'organisation, notamment l'innovation managériale, les ressources liées à la numérisation ou à l'open source, à transformer la gouvernance des relations intra- et inter-organisationnelles.

Le groupe « Management stratégique » porte son attention sur les transformations organisationnelles et stratégiques des entreprises et des organisations dans un environnement en mutation rapide.

Le groupe « Systèmes d'information » s'intéresse aux problématiques liées à la conception, à la mise en œuvre, à l'évaluation et aux usages des systèmes d'information dans des contextes organisationnels variés, tels que l'industrie, les services et le conseil, la santé, la banque et la finance, l'éducation, l'agriculture, les ONG ou encore le secteur public.

Enfin, s'inscrivant dans le projet stratégique MUSE (soigner, nourrir et protéger) de l'Université de Montpellier, trois axes transversaux s'intéressent au management de la santé (« soigner »), au management agroalimentaire (« nourrir ») et au management et pratiques responsables (« protéger »). Cette organisation est identique à celle de la dernière évaluation et soutient la force collective de travail à la fois au niveau disciplinaire et au niveau transdisciplinaire.

HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

Montpellier Recherche en Management (MRM) est né en 2011 de la volonté de fédérer à Montpellier et dans l'ensemble de l'ancienne région Languedoc-Roussillon les enseignants-chercheurs, chercheurs et doctorants en management. L'unité est issue de la fusion de trois unités de recherche universitaires (Crego - Centre de recherche sur la gestion des organisations, CR2M - Centre de recherche sur le management et les marchés et Erfi - Équipe de recherche sur la firme et l'industrie) et d'une unité de recherche de Montpellier Business School (Cerom - Centre d'études et de recherche sur les organisations et le management). Afin de fédérer l'ensemble de ses membres, l'unité a très vite adopté une structure matricielle organisée autour de huit groupes disciplinaires et de trois axes transversaux. Cette organisation lui a permis de répondre à la demande des enseignants-chercheurs de rendre plus lisible leur discipline, tout en renforçant l'animation de l'unité autour des thèmes d'excellence de l'UM.

La période d'évaluation est marquée par le départ fin 2021 d'une centaine de membres rattachés à Montpellier Business School (MBS), dont l'activité de certains de ses membres était totalement consacrée à la recherche. Ce départ n'a pas été sans impact sur la production scientifique de l'année 2021.

Les membres de MRM sont localisés sur différents sites en dehors de Montpellier : Perpignan, Nîmes, Sète, Béziers et Mende. Ils sont rattachés à la tutelle principale de l'unité (Université de Montpellier pour 78,26 %) ou aux tutelles secondaires (Université de Perpignan Via Domitia pour 10,43 % et AgroParisTech pour 3,48 % d'entre eux).

ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

MRM produit ses recherches principalement dans le domaine des sciences de gestion et du management. Il fédère l'ensemble des enseignants-chercheurs, chercheurs et doctorants en sciences de gestion de l'UM, tutelle principale, et des tutelles secondaires : UPVD, AgroParisTech et MBS jusqu'en 2021. Actuellement, les membres de l'unité issus de la tutelle principale UM sont rattachés à trois composantes d'enseignement : IAE de Montpellier, Montpellier Management (MOMA), et IUT de Montpellier. Les membres de l'unité sont principalement localisés sur deux campus de Triolet et de Richter de la tutelle principale. Les enseignants-chercheurs, chercheurs et doctorants en sciences de gestion de l'UPVD, tutelle secondaire, sont rattachés à l'IAE de Perpignan.

L'unité de recherche inscrit ses activités au sein du pôle de recherche en sciences sociales (PSS) de l'UM. Ce pôle, dirigé par une enseignante-chercheuse de MRM, regroupe 21 unités de recherche dans les domaines du droit et des sciences politiques, de l'économie, des sciences de l'éducation et de la gestion. Il traite les questions de ressources humaines et aide à l'émergence de synergies entre les unités de recherche. Il apporte également une aide et un soutien pour répondre aux appels à projets collectifs. Il favorise l'interface entre formation et recherche et participe au rayonnement national et international des recherches en sciences sociales.

L'UM apporte un quart des ressources financières de l'unité (soit environ 134 k€ sur un budget global de 541 k€). À cette dotation s'ajoutent des aides du PSS, des composantes d'enseignements (sous la forme de droits de tirage) et des tutelles secondaires sous la forme d'une dotation de l'UPVD et d'appels à projets pour AgroParisTech. Le reste du financement est issu de projets de recherche internationaux, nationaux et de partenariats locaux.

Les doctorants sont rattachés l'école doctorale économie gestion (EDEG 231) pour ceux de l'UM, et à l'école doctorale Inter-Med (ED 544) pour ceux de l'UPVD.

L'unité est également impliquée dans l'i-site MUSE Montpellier Université («nourrir, soigner, protéger») en tant que coordonnateur d'un des six LabEx : le LabEx Entreprendre. Ce LabEx regroupe environ 200 chercheurs en droit, économie et gestion. Ses travaux portent sur l'entrepreneuriat et l'innovation, en lien avec les enjeux du développement durable. Il porte des programmes de recherche ainsi que onze chaires responsables de la diffusion et de la valorisation de ces connaissances. Le LabEx lancé en 2011 a pris fin officiellement en 2024. Toutefois, la dynamique qu'il a impulsée a trouvé un relai avec le Lab Entreprendre qui bénéficie du soutien de l'UM par son programme thématique long (PTL) «entrepreneuriat – innovation – soutenabilité», et par les chaires qui poursuivent leur activité.

L'unité est enfin identifiée dans son écosystème académique en participant à différentes structures de décision de sa tutelle principale : direction du PSS, participation au comité d'éthique de la recherche à l'université, réponse à des appels à projets transdisciplinaires.

EFFECTIFS DE L'UNITÉ : en personnes physiques au 31/12/2024

Catégories de personnel	Effectifs
Professeurs et assimilés	38
Maitres de conférences et assimilés	70
Directeurs de recherche et assimilés	1
Chargés de recherche et assimilés	0
Personnels d'appui à la recherche	3
Sous-total personnels permanents en activité	112
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	11
Personnels non permanents d'appui à la recherche	0
Post-doctorants	2
Doctorants	67
Sous-total personnels non permanents en activité	80
Total personnels	192

RÉPARTITION DES PERMANENTS DE L'UNITÉ PAR EMPLOYEUR : en personnes physiques au 31/12/2024. Les employeurs non-tutelles sont regroupés sous l'intitulé « autres ».

Employeur	EC	C	PAR
Université de Montpellier	83	0	3
Université de Perpignan Via Domitia	12	1	0
AgroParisTech	4	0	0
Autres	9	0	0
Total	108	1	3

AVIS GLOBAL

MRM s'inscrit dans un écosystème complexe avec une tutelle principale comprenant deux tutelles secondaires (UPVD et AgroParisTech) et des composantes pédagogiques ne disposant pas des mêmes moyens à allouer à la recherche. La répartition des membres entre les tutelles est inégale avec 90 pour l'UM, quatre pour AgroParisTech et treize pour UPVD. À cela s'ajoute le rattachement à deux ED pour les doctorants.

Dans cet environnement complexe, MRM a l'objectif de fédérer la recherche en gestion de l'ancienne région Languedoc-Roussillon. L'unité a pour cela adopté une structure matricielle en huit groupes disciplinaires et trois axes transversaux en lien avec le projet MUSE. Cette organisation peut sembler fragmentée, mais elle constitue un levier d'articulation efficace. En effet, les groupes disciplinaires assurent l'ancrage académique et la production scientifique, tandis que les axes transversaux agissent comme catalyseurs des interactions avec la société, en cohérence avec l'orientation « nourrir, soigner, protéger » de l'UM.

MRM a tiré parti du dynamisme de son environnement grâce au montage de onze chaires, relevant en majorité du LabEx Entreprendre sur des thématiques diversifiées, ainsi que de projets internationaux et nationaux. Elle a également montré sa capacité à nouer de nombreux partenariats au niveau local avec le monde économique, culturel et social. Cette capacité à contractualiser lui a permis de dégager des ressources propres importantes. Les résultats sont au rendez-vous avec une production scientifique diverse et importante tant du point de vue qualitatif que quantitatif et une augmentation de l'internationalisation de cette production. MRM jouit ainsi d'une forte reconnaissance et d'un ancrage important dans de nombreuses communautés scientifiques. Les relations partenariales qu'elle a nouées avec son territoire lui ont également permis de développer des produits et services à destination du monde économique, culturel et social sous différentes formes. Enfin, elle a acquis une réelle expérience dans le partage avec le grand public de connaissances produites par ses recherches, sous des formes parfois très originales.

Au cours de la période, l'écosystème dans lequel s'inscrit l'unité a été marqué par deux événements importants : le départ de MBS en 2021 et son retour prévu en 2026 après deux ans de discussion autour d'une nouvelle convention ; et l'inscription de l'unité dans l'i-site avec la coordination du LabEx qui a pris fin en 2024 et dont il s'agit pour l'unité de tirer profit avec le prolongement de l'i-site par les PTL.

Ce fort dynamisme laisse toutefois entrevoir une difficulté, notamment dans le document d'autoévaluation, d'une cohérence globale en matière d'orientation scientifique. La fin du LabEx pourrait alors creuser la disparité entre les huit groupes disciplinaires et les trois axes et questionner la volonté affichée de rassembler autour de la construction d'une identité collective de recherche importante en vue de la réintégration à venir de MBS.

Par ailleurs, si les membres de l'unité ont montré une forte capacité à développer les ressources propres pour financer leurs recherches, des disparités existent entre les groupes et les axes pouvant porter préjudice à la dynamique collective de publication, en laissant de côté certains membres et en rendant parfois complexe pour les directeurs de thèse la recherche de financement pour les doctorants. Au-delà des actions que l'unité pourrait engager pour favoriser le retour à la recherche de certains de ses membres fortement investis au niveau institutionnel, elle pourrait, tout en maintenant son agilité, mettre en place un pilotage centralisé afin de rendre plus visibles les modes de financement de la recherche et mieux valoriser ses réalisations. À cet égard, compte tenu de la complexité de l'écosystème institutionnel dans lequel évolue l'unité, un dialogue régulier pourrait être instauré entre le directeur de l'unité et les différentes tutelles. Ce dialogue serait également l'occasion de discuter de la qualité et de la quantité des moyens alloués à l'unité afin de coordonner et de standardiser les circuits de remontée des informations qui faciliteraient l'exercice de l'évaluation et pourraient aussi bénéficier aux membres et aux doctorants. Cette remontée d'information serait aussi l'occasion de réfléchir collectivement à ce qui fonde l'identité de MRM indépendamment des projets structurants passés comme le LabEx et de définir ses priorités scientifiques à venir.

ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

A - PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

MRM a engagé de nombreuses actions pour tenir compte des recommandations du précédent rapport au niveau notamment de l'animation et du développement international.

Un effort particulier a été entrepris pour améliorer l'animation de la recherche autour des thèmes de l'i-site sous différentes formes : des projets de recherche mobilisant d'autres disciplines (axe Management de la santé) ; des engagements au sein de sociétés savantes (axe Management et pratiques responsables) ; l'organisation de journées de recherches (axe Management Alimentaire). La dynamique collective est assurée par l'AG, des réunions mensuelles au sein des groupes disciplinaires, des réunions trimestrielles ou semestrielles des axes transversaux, des journées annuelles depuis 2022 pour développer la convivialité et la cohésion, des cafés MRM (pour discuter de sujets transverses tels que la carrière, la publication, l'éthique, etc.), une communication par email et le compte LinkedIn de l'unité.

Afin de consolider son positionnement international, l'unité a également engagé des actions qui se sont traduites par environ 70 % des publications dans des revues en langue anglaise. Toutefois, ces publications sont principalement réalisées par les chercheurs de MBS qui ont quitté l'unité fin 2021. Il faut aussi noter la participation de certains chercheurs de l'unité à des projets d'envergure internationale ainsi que la participation à certains conseils scientifiques de programmes internationaux. Le dynamisme international se traduit aussi au sein des groupes disciplinaires par l'implication de chercheurs dans des réseaux internationaux, des mobilités sortantes et entrantes et des partenariats avec des universités étrangères.

Au niveau des doctorants, il est plus difficile d'identifier une progression concernant la mise en place d'une politique et d'un accompagnement structuré notamment sur les aspects internationaux, peut-être compte tenu du rapport présenté par groupes et par axes. Ainsi, il n'est pas fait état dans le rapport de séjours à l'étranger visant à développer l'expérience internationale des doctorants, à l'exception des doctorants qui ont suivi le programme CEFAG de la FNEGE (soit 1 par an). Il faut cependant souligner des efforts concernant l'intégration de ces derniers dans la vie de l'unité avec leur participation à l'AG annuelle, aux réunions mensuelles organisées par les groupes disciplinaires (auxquelles ils sont invités à présenter l'avancement de leur recherche) et autres réunions des axes transversaux.

Enfin, une vigilance particulière mériterait d'être développée pour éviter une disparité entre les membres (notamment ceux qui ne sont pas impliqués dans des projets financés) dans l'octroi de financements. Si, dans le rapport, un grand nombre de groupes font état de financements obtenus dans le cadre de projets internationaux, nationaux ou locaux ceux-ci ne semblent pas concerner tous les membres des groupes disciplinaires et il n'est pas mentionné de règles particulières quant à l'octroi de financement sur les fonds de l'unité.

B - DOMAINES D'ÉVALUATION

DOMAINE 1 : OBJECTIFS SCIENTIFIQUES, ORGANISATION ET RESSOURCES DE L'UNITÉ

Appréciation sur les objectifs scientifiques, l'organisation et les ressources de l'unité

MRM se caractérise par un fonctionnement décentralisé et fait preuve d'un très fort dynamisme entrepreneurial lui permettant de tirer parti de son environnement (fonds nationaux, européens, partenariats locaux) pour mener à bien des projets. Ce dynamisme nourrit des forces centrifuges qui pèsent sur sa capacité à afficher une identité assez forte pour faire converger les initiatives individuelles et permettre un pilotage centralisé, si toutefois ce pilotage était souhaité. Les conditions de travail sont très dépendantes de l'appartenance à des thématiques de recherche financées par contrats.

1/ L'unité s'est assigné des objectifs scientifiques pertinents et elle s'organise en conséquence.

- 2/ *L'unité dispose de ressources adaptées à ses objectifs scientifiques, à son profil d'activités et à son environnement de recherche et elle les mobilise.*
- 3/ *L'unité dispose de locaux, d'équipements et de compétences techniques adaptés à sa politique scientifique et à ses objets de recherche.*
- 4/ *Les pratiques de l'unité sont conformes aux règles et aux directives définies par ses tutelles en matière de gestion des ressources humaines, de sécurité, d'environnement et de protection des données ainsi que du patrimoine scientifique.*

Points forts et possibilités liées au contexte

MRM s'est fixé pour objectif de fédérer les chercheurs en sciences de gestion et du management de la région Occitanie. Ses thématiques sont la déclinaison de programmes de recherche définis par ses tutelles du programme i-site MUSE qui finance le Labex Entreprendre et qui met en avant une recherche utile à l'accompagnement des transitions autour de ses trois axes transversaux. En cela, l'unité semble avoir des objectifs pleinement alignés avec ceux de ses établissements tutélaires. Cet alignement est facilité par le fait que l'unité a été associée dès le départ à la définition de ces projets scientifiques de grande envergure.

L'unité dispose d'une structure de gouvernance aussi claire que classique : le directeur élu s'appuie sur un bureau restreint qui en constitue le centre exécutif. Le conseil de laboratoire est constitué de 25 membres et réunit les responsables des huit groupes disciplinaires et des trois axes transversaux ainsi que neuf membres élus représentatifs des différents statuts et tutelles d'appartenance. L'assemblée générale se réunit une fois par an, et des journées du laboratoire se déroulent au mois de juin afin de réfléchir à de nouvelles thématiques et dynamiques pour l'unité. L'animation de cette équipe de grande taille semble fonctionner de façon satisfaisante, comme en témoigne la participation massive et enthousiaste des membres de l'unité aux différents moments de rencontre prévus au cours de la visite.

L'unité revendique un fonctionnement décentralisé. C'est notamment au niveau des huit groupes disciplinaires que l'animation de la recherche est réalisée sous forme de réunions mensuelles, les axes transversaux se réunissant moins fréquemment deux à trois fois par an. Une réunion annuelle et des cafés MRM organisés par les doctorants permettent de faire avancer la réflexion sur des thématiques très générales.

Cette décentralisation se traduit par le foisonnement de projets et de chaires : des projets financés par les tutelles dans le cadre du Labex ou d'appels à projets lancés par les tutelles ; des projets financés par des contrats de recherche et des partenariats avec des entreprises et organisations du territoire ou des contrats nationaux ou européens.

Le projet scientifique s'organise autour des contrats de recherche qui représentent environ trois quarts du financement de l'unité. Ainsi, elle met pleinement ses membres en mesure de produire de la recherche dans le cadre de contrats, soulignant qu'un projet scientifique peut être orienté vers la réponse aux attentes de l'environnement bien plus que par des thématiques clairement identifiées.

L'unité est composée d'environ 120 membres, de 100 doctorants (le tableau de caractérisation mentionne à ce niveau 112 membres et 67 doctorants au 31 décembre 2024, 80 thèses soutenues durant la période et 36 abandons), de sept ingénieurs de recherche (un seul est référencé dans le tableau au 31/12/2024, et a quitté l'unité en 2021) et de trois personnels d'appui. MRM est ainsi une des plus grandes équipes spécialisées en management en France. À ces ressources humaines s'ajoutent des personnels affectés à des activités de recherche prises en charge par les établissements d'enseignement (MOMA et IAE, notamment). Par exemple, les sept ingénieurs de recherche mentionnés dans la présentation de l'unité ne sont pas repris dans la répartition des équipes sur les différents sites dans le tableau de caractérisation.

Sur le plan des ressources financières, l'unité semble disposer d'une forte capacité à contractualiser ses recherches avec son environnement (contrats publics et privés, dispositifs Cifre, etc.), ce qui lui permet de dégager des ressources propres importantes en plus du montant alloué chaque année par l'UM et l'UPVD. De même, la recherche menée par les membres bénéficie pleinement des lignes budgétaires recherche, des droits de tirage, des ATER, des personnels d'appui à la recherche financés par MOMA ou par l'IAE ou par le PSS de l'UM. En cela, la capacité de MRM à tirer parti de son environnement est manifeste.

Les locaux évoqués dans le rapport sont ceux de la tutelle principale (550 m² répartis sur deux bâtiments, trois bureaux administratifs, un open space et une salle de réunion). Les locaux des enseignants-chercheurs étant ceux de leur composante d'enseignement. Une dizaine de postes de travail sont équipés de logiciels de base. Les logiciels de recherche sont attribués individuellement aux membres et doctorants (cinq par an pour Nvivo et quatre par an pour AMOS pour les doctorants). Les données à disposition ne permettent pas d'évaluer si ces moyens sont suffisants notamment pour les doctorants. L'UPVD met quant à elle à disposition un bureau pour les doctorants, équipés de six postes fixes disposant d'un logiciel de transcription, sans que soit précisé le nombre de doctorants travaillant sur ce site.

Le document d'autoévaluation (DAE) n'aborde pas les questions en lien avec la gestion des ressources humaines et ne permet donc pas d'évaluer sa politique sauf sur la dimension développement durable. Ainsi, l'unité a réalisé son bilan carbone en 2024. Certains chercheurs sont également impliqués dans la transition écologique de l'UM. Enfin, MRM a organisé au sein du campus Triolet des ateliers fresque du climat ou économie circulaire. Les compléments apportés par les réponses donnent des informations sur les pratiques RH de la tutelle principale uniquement. Les questions RH sont ainsi traitées par l'une des quatre commissions ressources humaines du PSS. Cette commission émet un avis consultatif dans le respect des dispositions statutaires aux corps enseignant-chercheur et chercheur et personnels assimilés (ATER, CPJ, PAST, etc.) sur la définition des profils de poste, la composition des commissions de recrutement et les classements pour les CRCT, les invitations, la sélection des personnels assimilés et les avancements de grade des enseignants-chercheurs sur contingent local.

Points faibles et risques liés au contexte

Le fonctionnement décentralisé et la « liberté académique d'entreprendre » cultivés par l'équipe de direction se traduisent par un foisonnement d'initiatives portées par des petits groupes de chercheurs, parfois par des individus seuls. Il en résulte une difficulté à rendre compte de la cohérence de l'ensemble et un risque d'éparpillement des efforts. Cette faible lisibilité est manifeste à la lecture du DAE. Elle ressort également des échanges lors de la visite qui montrent bien que la logique de groupe disciplinaire prime sur le rattachement aux axes transversaux. L'ouverture de nouveaux axes autour de la ludopédagogie du management ou de l'intelligence artificielle viendrait accompagner les collectifs ne se retrouvant pas dans le triptyque « nourrir, soigner, protéger ». Cela viendrait acter le fait que la stratégie de l'unité se caractérise par sa capacité à soutenir les initiatives de ses chercheurs bien plus que par sa capacité à fédérer autour d'une thématique de recherche précise nécessairement contraignante. La fin du LabEx et de son pouvoir structurant pourrait amplifier cette dynamique centrifuge.

L'unité dispose d'une forte capacité à contractualiser ses recherches avec son environnement (appels à projets internes, contrats publics et privés, dispositifs Cifre, etc.). Il s'ensuit une difficulté pour l'unité à piloter l'ensemble de la recherche en sciences de gestion et du management produite par ses membres. De fait, la majorité des budgets « recherche » lui échappe, comme attestent les informations lacunaires du DAE. Le risque est de déléguer de fait l'animation de la recherche aux chercheurs les plus entreprenants et les plus à l'aise dans le montage de projets financés, aux dépens de l'unité du collectif. L'éclatement des équipes sur plusieurs sites, sur huit groupes disciplinaires et trois axes transversaux, accentue les forces centrifuges. La façon dont l'unité parvient à imposer son *leadership* scientifique entre les politiques des composantes de formation (MOMA, IAE, UPVD), le Labex et les PTL qui le prolongent, le PSS de l'UM et le faisceau d'initiatives individuelles reste à préciser.

L'unité dispose de locaux équipés, souvent ceux de la composante d'enseignement. Ainsi les enseignants-chercheurs disposent d'un bureau dans leur composante d'enseignement (IAE Montpellier, MOMA et IAE de Perpignan). Peu de détails sont donnés sur les équipements informatiques mis à la disposition des chercheurs. De façon générale, les doctorants bénéficient de bureaux non attitrés, sauf les ATER et moniteur de MOMA : un open space sur triolet pour l'IAE, une salle de 5 bureaux sur le site de Richer pour MOMA et une salle des doctorants sur l'IAE de Perpignan. Les bureaux de Triolet étant moins confortables, certains doctorants préfèrent travailler à domicile. L'accès à des logiciels d'analyse de données (comme Nvivo ou SPSS) n'est pas géré de façon commune (pas de licence groupée) et dépend de l'appartenance à des groupes thématiques, des institutions (l'IAE propose gratuitement des licences SPSS) et de la capacité du directeur/de la directrice de thèse à trouver des budgets. À l'UPVD, les enseignants-chercheurs disposent d'un bureau et les doctorants d'une salle commune à l'IAE.

Enfin, il ne semble pas exister de pratique ou de politique visant à accompagner le développement des ressources humaines, en particulier auprès des personnels d'appui et des doctorants. Si pour ce qui est des enseignants-chercheurs et chercheurs, cette gestion est traitée au niveau des tutelles (MOMA et IAE) et du PSS de l'UM, elle ne semble pas faire l'objet d'actions spécifiques au sein de l'unité en dehors de cours de yoga. Le rapport ne fait par exemple pas mention d'action visant à accompagner la progression des carrières des

membres (notamment ceux éloignés de la recherche) et des doctorants en dehors de certaines thématiques des cafés MRM.

DOMAINE 2 : LES RÉSULTATS, LE RAYONNEMENT ET L'ATTRACTIVITÉ SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

Appréciation sur les résultats, le rayonnement et l'attractivité scientifiques de l'unité

MRM présente une activité scientifique dense et diversifiée, témoignant d'un fort ancrage disciplinaire dans les groupes et d'une visibilité notable dans les communautés nationales et internationales. La qualité des productions et l'implication dans de nombreux réseaux de recherche confirment son rayonnement. Malgré une stratégie de publication inégalement partagée entre ses groupes disciplinaires, l'unité affiche une attractivité scientifique solide et un positionnement reconnu.

- 1/ *L'unité est reconnue pour ses réalisations scientifiques qui satisfont à des critères de qualité.*
- 2/ *Les activités de recherche de l'unité donnent lieu à une production scientifique de qualité.*
- 3/ *L'unité participe à l'animation et au pilotage de sa communauté.*
- 4/ *La production scientifique de l'unité respecte les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte. Elle est conforme aux directives applicables dans ce domaine.*

Points forts et possibilités liées au contexte

MRM est un laboratoire généraliste qui jouit d'une forte reconnaissance dans les sous-disciplines des sciences de gestion qui y sont présentes et d'un ancrage important dans de nombreuses communautés scientifiques.

L'unité est particulièrement active dans le pilotage et l'animation de la recherche à l'échelle régionale et fait vivre de nombreux partenariats dans le cadre de projets d'envergure nationale et internationale comme le projet européen Apollo 2028, les partenariats avec l'UQAM et l'Université de Sherbrooke.

Les membres de l'unité participent aux instances nationales de pilotage et d'expertise scientifique (Hcéres, CNU) et sont impliqués dans diverses associations académiques disciplinaires et interdisciplinaires (Association française de marketing [AFM], Association francophone de gestion des ressources humaines [AGRH], Association internationale de management stratégique [AIMS], Association francophone de comptabilité [AFC], Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable [Riodd], Association internationale de recherche en management public [Aimap], etc.) ainsi que dans l'organisation de nombreuses journées et conférences de recherche.

Au cours de la période, on constate notamment l'accueil du congrès de l'Aimap (2020), du congrès du Riodd (en visioconférence en 2020 et en présentiel en 2021), de la conférence *Centre for Social and Environmental Research* (CSEAR) France (2023), du 1^{er} congrès interdisciplinaire sur l'économie circulaire (2024), du 29^e Congrès de l'Association information et management (AIM) (2024) et du 27^e colloque international Étienne Thil (2024). Les membres de MRM organisent aussi des événements annuels récurrents (journées du marketing agroalimentaire, colloque international *Game Evolution*), de nombreuses journées d'étude (avec l'AFC, notamment) et ils sont impliqués dans l'organisation de sessions thématiques lors des congrès de l'AIMS et de l'AGRH, entre autres.

L'unité compte, en outre, des membres actifs dans la rédaction en chef de revues francophones classées (M@n@gement, Décisions Marketing, Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées [Accra]) et dans les comités de rédaction de revues anglophones classées (*Competition & Change*, *R&D Management*). Plusieurs enseignants-chercheurs ont reçu des prix et des distinctions. On peut mentionner notamment les prix

du meilleur article dans des conférences nationales (Aimap, AIM), le prix de l'innovation en sciences humaines et sociales ou encore le prix du meilleur article de la revue Comptabilité Contrôle Audit. De nombreux doctorants ont également reçu des prix de thèse dans différentes associations scientifiques (AIM, AGRH, Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation [AEI], Association nationale des docteurs ès sciences économiques et en sciences de gestion [Andese], Aimap, Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en RSE [ADERSE] / Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises [Orse], notamment).

MRM propose une production scientifique diverse et importante tant du point de vue quantitatif que qualitatif. De 2019 à 2024 (nous ne tenons compte ici que des données du portfolio, seul à faire figurer l'année 2019), 492 articles scientifiques ont été publiés dans des revues classées, dont près de 70 % rédigés en langue anglaise. Ces publications incluent celles des membres de MBS pour la période 2019-2021. Parmi ces publications classées, figurent des publications dans des revues internationales (1) et nationales (2) de référence : (1) *Research Policy*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Marketing Research*, *European Journal of Operational Research*; (2) @GRH, *Recherche et Applications en Marketing*, *Comptabilité Contrôle Audit*, *Systèmes d'Information et Management*. Les publications scientifiques font également état de 48 ouvrages ou direction d'ouvrages et 203 chapitres d'ouvrages. Les enseignants-chercheurs de MRM ont également une activité importante de communication dans des colloques avec 1 029 articles présentés dans des conférences internationales et nationales de qualité. Le nombre de communications dans des colloques ou congrès est en forte progression, passant de 156 en 2022 à 222 en 2024. Cette progression pourrait se traduire par un accroissement des publications dans les revues scientifiques. Les doctorants et post-doctorants ont une activité de publications qui s'est largement intensifiée durant la période : alors qu'en 2019, 8 des 225 productions scientifiques (publications, communications, etc.) recensées impliquaient au moins un doctorant, ils ont été présents depuis dans une part croissante des productions (30 sur 472 en 2020, 41 sur 352 en 2021, puis 88 sur 318 en 2023) pour atteindre 101 productions sur 424 en 2024.

L'unité dispose par ailleurs d'une référente pour la science ouverte et la gestion des données et le comité d'éthique de la recherche de l'UM intègre un membre de l'unité, qui est aussi membre de la commission de déontologie de l'AFM. L'unité a mené différentes actions de formation et d'information sur les enjeux éthiques et de la science ouverte dans le cadre des cafés MRM et des journées du laboratoire, ce qui a notamment permis d'encourager le partage des publications sur HAL. Elle est aussi à l'initiative de différents projets comme le projet HUT sur l'habitat connecté ou d'actions (par exemple une visioconférence dans le cadre de la chaire CitUS) qui contribuent à la réflexion sur la protection et la gestion des données.

Points faibles et risques liés au contexte

Bien que le nombre de publications dans des revues à très grande audience internationale soit important, 24 d'entre elles, sur les 34 comptabilisées, ont été rédigées par des membres de MBS. Si le nombre de publications des postdoctorants et des doctorants a largement augmenté durant la période, le portfolio ne permet pas d'appréhender la nature de ces productions scientifiques. Dans certains axes, plus de 50 % des membres n'ont pas publié d'articles dans des revues de référence au cours de la période et il n'existe pas, à ce jour, de dispositif formel d'aide aux enseignants-chercheurs éloignés de la recherche (participation à des projets de recherche, publications, participation à des comités scientifiques de revue comme évaluateur, etc.). Le DAE n'explicite en effet pas la stratégie de MRM au sens large ou celle plus spécifique aux groupes disciplinaires et axes thématiques en faveur de la dynamique de publication et ne permet pas de savoir si des mesures d'accompagnement ont été mises en œuvre pour les enseignants-chercheurs non publiant pendant la période évaluée. Enfin, le DAE ne permet pas d'appréhender la production scientifique propre aux axes transversaux où les informations sont redondantes avec celles des axes disciplinaires et sont très incomplètes, notamment dans le portfolio.

Compte tenu de la taille de l'unité et du nombre important de projets de recherche menés, une politique plus systématique de formation aux principes d'intégrité scientifique et d'éthique, ainsi que la mise en œuvre de moyens opérationnels pour assurer la mise en œuvre de ces principes (respect du RGPD, procédures d'archivage des données et d'obtention de certificats d'éthique pour les recherches, etc.) pourrait être attendue. Si le laboratoire semble engagé dans une politique de science ouverte, le dépôt sur HAL devrait par ailleurs être plus systématique pour accroître la visibilité des publications scientifiques du laboratoire.

DOMAINE 3 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

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

MRM fait preuve d'un engagement soutenu dans l'inscription de ses activités de recherche au sein de la société, à travers le partage des connaissances avec le grand public, la médiation scientifique, la sensibilisation des jeunes et la conduite de projets collaboratifs et participatifs. Ces initiatives, appuyées par des événements concrets, des productions pédagogiques et des expertises reconnues, témoignent de sa capacité à contribuer activement aux débats de société contemporains.

- 1/ L'unité se distingue par la qualité de ses interactions avec le monde culturel, économique et social.*
- 2/ L'unité développe des produits et des services à destination du monde culturel, économique et social.*
- 3/ L'unité partage ses connaissances avec le grand public et intervient dans des débats de société.*

Points forts et possibilités liées au contexte

L'inscription des activités de recherche du laboratoire dans la société repose sur trois modalités principales, combinées différemment au sein des huit groupes disciplinaires et des trois axes transversaux. La première modalité concerne les coopérations avec des partenaires extérieurs à l'université (entreprises, réseaux professionnels, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques), notamment dans les domaines de la comptabilité, de la santé et des systèmes d'information. La deuxième modalité vise l'intégration de sujets de société dans les travaux de recherche, conduisant certains groupes à structurer et à participer à des réseaux académiques nationaux et internationaux, en particulier en finance, management stratégique et ressources humaines. La troisième modalité s'inscrit dans les trois axes stratégiques de l'UM « nourrir, soigner et protéger » et se traduit par des approches transdisciplinaires, notamment dans le cadre des chaires de recherche et des axes transversaux.

MRM développe de nombreuses interactions avec des partenaires du monde économique, culturel et social, traduisant une volonté de diversification des coopérations au service de l'innovation, en lien avec ses axes disciplinaires et transversaux. Ces interactions prennent la forme de programmes de recherche répondant à des problématiques d'acteurs confrontés à des enjeux contemporains. En comptabilité, elles se traduisent notamment par des relations avec l'Ordre des experts-comptables autour de projets portant sur la RSE. Le groupe Systèmes d'information a signé plusieurs contrats de recherche et dispositifs Cifre dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la santé et de la banque, avec des partenaires tels que la région Occitanie ou l'UM.

La santé constitue un point fort de l'ancrage du laboratoire, avec des coopérations régionales (CHU de Montpellier, CHU de Nîmes), nationales (contrat avec l'Association nationale de défense contre l'arthrite rhumatoïde [Andar]) et européennes et internationales (projets *Digital Healthcare ECOSystem research and innovation* [DIHECO] et Apollo 2028). En entrepreneuriat, les partenariats s'appuient sur la dynamique des chaires, notamment celles relevant du LabEx Entreprendre, autour de thématiques telles que la coopétition, l'accompagnement entrepreneurial, le reporting extra-financier, l'économie circulaire ou la ville intelligente.

Les interactions se matérialisent également par la participation de membres de MRM à des conseils scientifiques d'institutions publiques et parapubliques, en particulier sur les thématiques environnementales liées au triptyque « nourrir, soigner, protéger », en France et à l'international. L'unité est par ailleurs impliquée dans des réponses à des appels d'offres régionaux, nationaux et européens, et développe des activités de science participative, notamment grâce aux dispositifs Cifre et des projets impliquant directement des professionnels. Les chaires jouent un rôle central dans cette dynamique en intégrant les parties prenantes aux projets de recherche.

L'unité développe des produits et services à destination du monde économique, culturel et social sous différentes formes : soutien à la création d'entreprise, production de rapports de recherche, contribution à l'élaboration de normes et création de formations continues en lien avec ses travaux. Le groupe Entrepreneuriat

contribue activement à la dynamique de création d'entreprises, notamment par l'accompagnement d'étudiants-entrepreneurs et la participation à de nombreuses manifestations professionnelles.

Des chercheurs du laboratoire produisent également des rapports de recherche pour des entreprises et des institutions publiques, par exemple dans le cadre de recherches appliquées menées par le groupe Management stratégique avec des entreprises de premier plan et des organismes publics. En matière de normalisation, le groupe Comptabilité est particulièrement actif, certains chercheurs participant aux travaux de l'Autorité des normes comptables. La déclinaison des travaux en formation continue concerne principalement les axes transversaux, en lien avec les priorités « nourrir, soigner et protéger ».

L'unité mobilise des formats variés de diffusion des connaissances, par le spectacle vivant, des événements scientifiques, des congrès interdisciplinaires et des journées professionnelles associant chercheurs et praticiens. Elle entretient également une présence régulière dans les médias, dans la presse professionnelle et grand public, ainsi que sur des plateformes de diffusion scientifique à large audience.

Des outils pédagogiques innovants sont développés à destination d'un large public, incluant dispositifs numériques, MOOC et actions de médiation scientifique. Les doctorants contribuent à cette dynamique par l'organisation régulière de rencontres scientifiques ouvertes, favorisant l'implication des jeunes chercheurs et des étudiants dans les débats contemporains.

Points faibles et risques liés au contexte

L'unité présente une activité importante en matière d'interactions avec les acteurs socio-économiques, ainsi qu'un réel engagement dans la diffusion de ses travaux auprès de la société. Toutefois, plusieurs risques spécifiques à ce domaine méritent d'être soulignés.

Un premier risque tient à l'hétérogénéité des partenariats entre les différents groupes disciplinaires et axes transversaux. Certains collectifs disposent d'une activité partenariale dense et bien structurée, comme les groupes Comptabilité et société, Systèmes d'information, et l'axe Management de la santé, qui développent de nombreux contrats, expertises ou collaborations territoriales. D'autres domaines apparaissent moins visibles et moins engagés dans des actions tournées vers la société. Cette disparité limite la lisibilité globale de la contribution de l'unité dans son écosystème et accroît la dépendance de l'unité à quelques pôles particulièrement actifs. Elle peut également réduire les capacités de MRM à proposer des projets transversaux d'envergure.

Un second risque concerne l'absence d'indicateurs consolidés permettant de mesurer de manière systématique l'impact réel des actions sociétales de l'unité. Si certaines initiatives font l'objet de rapports (projets régionaux, chaires, collaborations institutionnelles, actions de formation continue ou de diffusion), ces données restent dispersées et difficilement exploitables pour apprécier la portée économique, sociale ou culturelle des travaux menés. Une évaluation plus systématique et plus visible renforcerait la capacité de l'unité à valoriser ses activités partenariales, à dialoguer avec ses tutelles et à structurer un pilotage plus stratégique de son action sociétale.

Enfin, certains projets d'envergure internationale, tels que le programme Apollo 2028, mené en partenariat avec des institutions nord-américaines, sont exposés à des risques liés au contexte géopolitique et aux incertitudes pesant sur les financements internationaux. Ce risque de fragilisation pourrait affecter des collaborations importantes pour l'unité, tant du point de vue scientifique que du point de vue de son inscription dans la société. Il appelle à une vigilance particulière sur la diversification et la sécurisation des partenariats à l'échelle internationale.

ANALYSE DE LA TRAJECTOIRE DE L'UNITÉ

MRM est née de la fusion de trois laboratoires de recherche de l'UM et de l'UPVD puis de l'intégration de l'équipe de chercheurs de MBS. Le défi de l'intégration a ainsi été un élément important de sa trajectoire et de son projet scientifique depuis sa création. L'unité s'est donc fixée comme objectif de fédérer l'ensemble des chercheurs en s'appuyant sur la force du collectif pour en faire un laboratoire de référence en France dans le domaine de la gestion.

La volonté de rassembler et de créer une unité de grande taille s'est aussi accompagnée d'une structuration matricielle favorisant une grande flexibilité, pour mieux répondre à la fois aux besoins de ses membres, mais aussi à ceux de son environnement institutionnel, économique, culturel et social. Cette organisation décentralisée, source d'agilité, donne la possibilité à chaque membre de trouver sa place au sein d'espaces de discussion à la fois disciplinaires (réunions mensuelles), transversaux (réunions régulières au sein des axes, AG, café MRM, etc.) et d'espaces conviviaux. Cette organisation s'est renforcée au fil du temps, par une meilleure structuration des axes transversaux en lien avec les thèmes d'excellence de l'UM (i-site MUSE autour des thématiques « nourrir, soigner, protéger ») qui a permis à l'unité de devenir la référence au sein de l'université lorsqu'il s'agit de lier le management aux grands problèmes sociétaux et environnementaux contemporains. L'agilité se retrouve également dans la capacité de l'unité à repenser ses axes en fonction des évolutions de la recherche (par exemple avec la transformation en 2019 du groupe Alter management en groupe Organisation et société). Cette agilité a certainement favorisé la capacité de ses membres à nouer des relations sur le territoire marquant ainsi un ancrage partenarial exceptionnel. Au-delà de ses effets positifs en matière d'agilité, cette organisation matricielle fortement décentralisée a toutefois rendu plus complexes la construction et la lisibilité d'un projet scientifique véritablement fédérateur à l'échelle de l'unité, en particulier lorsque les dynamiques transversales reposent principalement sur des engagements individuels.

MRM ne cesse de consolider sa position par une production scientifique soutenue et de qualité, qui s'est nettement internationalisée au cours de la période de référence avec 70 % des productions en langue anglaise. Ce développement international n'a pas nui à la capacité de l'unité à rayonner au niveau national sous différentes formes : implication dans des associations académiques, organisation de journées de recherche et de colloques nationaux, présence dans l'équipe de rédaction de revues francophones classées. Cette reconnaissance se traduit également par l'obtention de différents prix. Enfin, l'unité a montré une forte capacité à valoriser ses recherches auprès du grand public (notamment par l'intermédiaire de nombreuses chaires) même si la mesure de l'impact social et sociétal de ces recherches pourrait être améliorée.

L'unité a également marqué, depuis le début de la période, sa volonté de poursuivre son développement international. Les chercheurs se sont impliqués dans de nombreux projets européens : un projet piloté par une chercheuse de l'unité (Apollo 2028), cinq projets en partenariat (*Policy Value amidst Hybridity* [Bridpol], FEDER Europe, DIHECO et Horizon Europe). L'unité développe par ailleurs des activités de recherche avec des partenaires internationaux (UQAM, Sherbrooke). Ainsi, aujourd'hui l'unité est en mesure de se financer sur ressources propres à hauteur de 75 %. Cette capacité à mobiliser des financements externes importants s'est appuyée sur des dispositifs structurants successifs (LabEx, puis PTL et chaires), qui ont constitué des leviers essentiels de la trajectoire de l'unité, tout en posant la question de la soutenabilité de ce modèle dans un contexte institutionnel en évolution.

Cette trajectoire positive, s'appuyant sur une organisation décentralisée, une volonté d'accroître son développement international et de renforcer l'animation transversale, laisse toutefois entrevoir des disparités entre chercheurs et entre groupes disciplinaires. Ainsi, certains chercheurs, très impliqués dans des programmes de recherche avec un financement propre, ont su développer une forte capacité de publication, notamment à l'international, alors que d'autres, plus impliqués dans leur institution, disposent de moins de temps à consacrer à l'activité de recherche et donc de publication. Par ailleurs, si l'animation de la recherche est importante au niveau des groupes disciplinaires avec des réunions régulières, la participation aux axes transversaux relève plus d'un opportunisme en fonction de la proximité avec la thématique et les projets de recherche des chercheurs. Cette disparité se traduit par une difficulté à entrevoir un projet scientifique fédérateur, sur lequel l'unité pourrait s'appuyer pour renforcer l'animation transversale de la recherche. Ces disparités constituent un enjeu central pour la trajectoire de l'unité, dans la mesure où elles interrogent la capacité du modèle actuel à fédérer durablement l'ensemble des forces de recherche autour de priorités scientifiques partagées.

Deux faits marquants constituent un tournant pour l'organisation : la fin, en 2024, du LabEx Entreprendre, remplacé au niveau de l'UM par des PTL et le retour programmé pour l'année 2026 des chercheurs de MBS dont la réintégration vient challenger la volonté de réunir et de fédérer de l'unité. Ces deux évolutions constituent un double tournant pour la trajectoire de l'unité, appelant à une réflexion renouvelée sur les modalités de coordination scientifique, de gouvernance et d'animation collective.

Pour les années à venir, l'unité se donne comme ambition de continuer à inscrire ses recherches et ses actions dans les grands débats sociétaux contemporains, en particulier en portant un regard critique sur les grandes transformations actuelles et à venir. Elle souhaite par exemple questionner la place prise par l'intelligence artificielle dans notre société. Le challenge est de taille dans une période où l'unité vit des transformations institutionnelles importantes qui peuvent impacter sa capacité à fédérer et à s'inscrire dans une trajectoire scientifique permettant de pérenniser les acquis tout en continuant à renforcer les actions d'amélioration engagées pendant la période notamment pour rassembler les forces de ses membres. Pour répondre à cette première ambition, l'unité peut toutefois s'appuyer sur sa capacité à tirer profit d'un ancrage territorial fort qui lui a permis de nouer un grand nombre de relations avec les partenaires du monde économique, culturel et social. Mais, afin de limiter les risques liés à la gestion individualisée de ces relations, l'unité devrait pouvoir mettre en valeur l'impact de ses recherches sur ses partenaires et sur la société en général notamment par des indicateurs consolidés pour apprécier la portée économique, sociale ou culturelle des travaux menés.

MRM porte comme seconde ambition de soutenir davantage son rayonnement scientifique. En effet, l'unité souhaite aider chaque chercheur à s'impliquer dans la recherche sous différentes formes : la publication, la participation à des événements professionnels pour valoriser de nouveaux savoirs, la gestion de projets de recherches et la direction de thèse. Pour cela, elle souhaite développer des programmes de sensibilisation des étudiants à la recherche dès la licence, soutenir la préparation d'HDR et un retour à la recherche pour les chercheurs qui s'en sont éloignés (*Back to research*) et proposer des retours d'expériences sur le montage de projets nationaux et internationaux. Si ces actions sont importantes, le financement de la recherche est également central pour permettre aux membres de l'unité éloignés de la recherche de s'inscrire dans des projets de recherche existants ou d'en développer en propre et de revenir dans les réseaux scientifiques de références (conférences, congrès nationaux et internationaux, *visiting*, etc.).

La capacité de l'unité à pérenniser les acquis de la période et à porter ses deux ambitions pour les années à venir dépendra ainsi de son aptitude à articuler plus étroitement trajectoire passée, organisation actuelle et vision scientifique prospective.

Pour l'aider dans la réalisation de cette double ambition, l'unité doit pouvoir compter sur la coordination de ses différentes tutelles afin d'assurer et de renforcer, tout en maintenant son agilité organisationnelle, le pilotage centralisé de ses ressources humaines et financières. En effet, d'un point de vue général, les données relatives à l'activité du laboratoire remontent difficilement, les circuits sont complexes compte tenu des différentes tutelles rendant difficile pour la gouvernance à la fois la centralisation des informations (comme en témoigne le rapport structuré selon les groupes disciplinaires et les axes transversaux) et l'accès à l'information pour ses membres sur les financements. Un pilotage intégré des projets en cours permettrait également de centraliser les processus de demande de financement et d'incitation à développer de nouveaux projets sous différentes formes (appel à projets, organisation de manifestation, etc.). Cette centralisation du pilotage serait également un atout pour réfléchir collectivement à l'émergence d'une identité collective forte venant assoir le positionnement scientifique de l'unité. Il serait également l'occasion de créer un collectif fort au niveau du personnel de soutien à la recherche, qui, au-delà de l'autonomie dont il bénéficie aujourd'hui, pourrait mieux accompagner les personnels sous contrat. Ce serait peut-être d'ailleurs l'occasion de réfléchir à la pérennisation de l'équipe de soutien et à un partage des missions plus structuré qui faciliterait l'accès aux informations pour les membres de l'unité. Dans ce contexte, le renforcement d'un pilotage plus intégré, en lien étroit avec les différentes tutelles, apparaît comme un levier essentiel pour soutenir la trajectoire scientifique de l'unité tout en préservant son agilité organisationnelle.

RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE DOMAINE 1 : OBJECTIFS SCIENTIFIQUES, ORGANISATION ET RESSOURCES DE L'UNITÉ

Il est recommandé à l'unité de formaliser ses priorités scientifiques et de préciser son identité indépendamment des projets de ses tutelles. L'émergence d'une identité collective permettrait d'éviter un éparpillement des ressources alors que le LabEx pourrait perdre son caractère structurant, et où des inégalités potentielles entre membres de MRM apparaissent selon leur appartenance à un groupe bien financé ou non.

Il conviendrait de clarifier les processus de financement des projets de recherche et de mettre en place des systèmes d'incitations pour faire converger les initiatives vers une identité. Une mutualisation d'une partie des financements permettrait de simplifier les montages d'opérations.

Il conviendrait de mettre en place un système de pilotage intégré des projets en cours, des publications et autres contributions scientifiques parallèlement au pilotage et au suivi des financements, avec une remontée d'information standardisée pour l'ensemble des tutelles. L'unité doit pouvoir se doter des outils et processus lui permettant de suivre l'activité de ses membres, aussi bien dans le cadre des évaluations que pour son pilotage. Cela devrait aussi permettre à ses membres et aux doctorants de mieux identifier les différentes sources de financement. Ce pilotage intégré pourrait s'appuyer sur des rencontres régulières entre les tutelles à l'occasion desquelles les moyens seraient discutés, en particulier en ce qui concerne le personnel d'appui à la recherche.

RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE DOMAINE 2 : LES RÉSULTATS, LE RAYONNEMENT ET L'ATTRACTIVITÉ SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

Il est recommandé d'établir des critères explicites de soutien à la publication, en précisant les modalités d'accompagnement proposées aux enseignants-chercheurs et aux doctorants et les financements possibles (pour des conférences, séjours de recherche, *copy-editing*, etc.). Cette clarification est particulièrement nécessaire dans un contexte de réduction des financements et d'absence de cadre structuré pour l'après LabEx. La mise en place d'un processus transparent d'aide à la communication scientifique et à la publication est également souhaitable.

Une harmonisation des pratiques entre les groupes disciplinaires est préconisée, afin d'assurer une équité de traitement et de garantir des critères d'éligibilité cohérents pour l'ensemble des membres du laboratoire. Cette harmonisation devrait porter sur les règles, les procédures et les modalités associées aux dispositifs de soutien.

Il conviendrait de poursuivre et de structurer la réflexion autour du dispositif « *Back to Research* », en élaborant une stratégie plus aboutie pour accompagner la reprise ou l'intensification des activités de recherche. Les objectifs, les publics concernés et les moyens mobilisables devraient être précisés.

RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE DOMAINE 3 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

Les interactions de MRM avec les acteurs socio-économiques sont nombreuses, mais elles restent marquées par une forte hétérogénéité des partenariats et une gestion très individualisée des collaborations, y compris pour les chaires et les projets territoriaux. Cette organisation, historiquement adaptée à la diversité des thématiques, limite toutefois la lisibilité d'ensemble et ne permet pas à l'unité d'exploiter pleinement son potentiel collectif. Par ailleurs, l'impact des actions menées avec les partenaires n'est pas évalué de manière systématique, notamment pour les collaborations avec les organisations publiques ou privées. Le comité recommande de renforcer la structuration et la mise en cohérence des partenariats par un suivi consolidé des actions, un partage du réseau de relations externes et une harmonisation des pratiques entre sites et axes. Une meilleure visibilité collective favoriserait l'émergence de projets transversaux et renforcerait l'inscription de l'unité dans son écosystème territorial.

DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

DATE

Début : 1er décembre 2025 à 8 h

Fin : 1er décembre 2025 à 17 h

Entretien réalisé : en présentiel

PROGRAMME DES ENTRETIENS

8 h 30 - 8 h 50	Réunion de démarrage du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique
8 h 50 - 9 h	Vérification du bon fonctionnement technique des dispositifs
9 h - 9 h 15	Entretien à huis-clos avec la direction de l'unité
9 h 15 - 10 h 15	Réunion plénière en présence de l'ensemble des membres de l'unité de recherche, y compris les chercheurs associés et les émérites
10 h 15 - 10 h 30	<i>Pause</i>
10 h 30 - 11 h 15	Entretien à huis-clos avec les représentants des tutelles et les responsables du champ SHS
11 h 15 - 12 h	Réunion du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique
12 h - 13 h	Déjeuner
13 h - 13 h 30	Entretien à huis clos avec les personnels chercheurs et enseignants-chercheurs statutaires
13 h 30 - 14 h	Entretien à huis clos avec les doctorants et les post-doctorants
14 h - 14 h 30	Entretien à huis clos avec les personnels d'appui à la recherche : ingénieurs, techniciens et administratifs
14 h 30 - 14 h 45	<i>Pause</i>
14 h 45 - 15 h 30	Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique
15 h 30 - 16 h	Entretien à huis clos avec la direction de l'unité
16 h - 16 h 15	Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique
16 h 15	Fin de la visite

OBSERVATIONS DE PORTÉE GÉNÉRALE DES TUTELLES



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

MONTPELLIER
Le 22 janvier 2026

Monsieur Arnaud TOURIN
Directeur du Département d'évaluation de la recherche
HCERES
19 rue Poissonnière I 75002 PARIS

DRED
SERVICE DE LA COORDINATION DES STRUCTURES
ET DES MOYENS DE LA RECHERCHE
GERALDINE YVON
+33 (0)4 67 14 94 97
dred-srech@umontpellier.fr
163 rue Auguste Broussonnet
34 090 Montpellier
WWW.UMONTPELLIER.FR

OBJET : Rapport d'évaluation - DER-PUR270025623 - MRM - Montpellier Recherche en Management

Monsieur le Directeur,

Je tiens à remercier le comité de visite HCERES pour la qualité de son rapport d'évaluation concernant l'unité de recherche MRM - Montpellier Recherche en Management - dirigée par Monsieur Gilles N'GOALA.

Le directeur de l'unité, l'Université de Perpignan Via Domitia et moi-même avons pris connaissance des recommandations formulées par le comité de visite.

Vous trouverez ci-après les observations de portée générale du directeur de l'unité et de l'UPVD.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, nos salutations distinguées.

La Vice-Présidente chargée de la recherche



Agnès MIGNOT



**UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER**



Référence Hcéres : DER-PUR270025623- MRM - Montpellier Recherche en Management

Objet : courrier d'Observations Générales

Le laboratoire MRM remercie vivement les membres du comité HCERES pour la grande qualité du rapport d'évaluation et les pistes d'amélioration identifiées.

Ce courrier formalise quelques observations de portée générale sur le rapport d'évaluation :

1. Le labex Entreprendre et le laboratoire MRM

P7, il est indiqué que « la fin du LabEx pourrait alors creuser la disparité entre les huit groupes disciplinaires et les trois axes et questionner la volonté affichée de rassembler autour de la construction d'une identité collective de recherche importante en vue de la réintégration à venir de MBS ». Cependant, le laboratoire MRM doit être clairement distingué du Labex Entreprendre, tant il diffère :

- a. Dans les disciplines concernées : d'autres sciences sociales comme le droit, l'économie et l'éducation occupent notamment une place importante dans le Labex entreprendre et le PTL actuel.
- b. Dans sa gouvernance : les deux structures, MRM et Labex Entreprendre, fonctionnaient en bonne intelligence, mais elles étaient cependant indépendantes. Le Labex Entreprendre jouissait en particulier d'une totale autonomie dans ses choix. La participation des directeurs successifs de MRM (G Naro, F Le Roy et G N'Goala) aux instances de gouvernance du Labex se faisait principalement en leur nom personnel, comme participants à certains programmes ou chaires. Le PTL EIS est désormais sous l'égide du pôle de sciences sociales créé en 2021, et donc une nouvelle fois sans « lien institutionnel direct » avec le laboratoire MRM.
- c. Dans le projet scientifique : à la différence du labex Entreprendre, MRM n'est pas seulement centré sur l'acte d'entreprendre et les sujets autour de l'innovation et de la durabilité. MRM s'articule autour de huit disciplines clés du management et de trois axes différenciés (Santé, Agroalimentaire, Management et pratiques responsables).
- d. Dans les programmes de recherche : Jusqu'en 2024, il y avait dans le labex six programmes et six chaires¹, principalement centrées sur l'entrepreneuriat et la stratégie et ne couvrant pas l'ensemble des disciplines de gestion et l'ensemble des

¹ <https://labex-entreprendre.fr/wp-content/uploads/2022/01/Presentation-du-Labex-Entreprendre-2017-2018.pdf>

collègues. Au cours des dernières années toutefois, le Labex entreprendre s'est ouvert à d'autres disciplines et d'autres thématiques et des chaires partenariales ont été créées puis reconnues par le Labex (sans être financées). Depuis 2025, le Programme Thématique Long « Entrepreneuriat Innovation Soutenabilité » a permis au Lab Entreprendre de s'ouvrir davantage à d'autres disciplines de gestion et à intégrer d'autres collègues dans de nouveaux programmes², comme autour de l'économie circulaire (Claire Gillet-Monjarret), du pilotage de la soutenabilité (Sophie Spring), de la consommation responsable et durable (MC Lichtlé, B Siadou-Martin et Anne Mione) ou des territoires intelligents et durables (Gilles N'Goala).

Ainsi, la majorité des membres de MRM ne participaient pas au labex Entreprendre, pas plus qu'ils ne s'intègrent au nouveau PTL EIS. Le PTL EIS procède toutefois à des appels à manifestation d'intérêt pour intégrer d'autres collègues et d'autres disciplines (Systèmes d'information par exemple) dans l'un de ses douze programmes actuels. Par conséquent, dans sa configuration actuelle, le PTL EIS accompagne davantage de collègues de MRM que dans le passé.

2. Le « pilotage décentralisé » de MRM

Le laboratoire MRM admet totalement que « tout en maintenant son agilité, - il pourrait - mettre en place un pilotage centralisé » (p 7). Toutefois, le choix de mettre en œuvre un fonctionnement décentralisé, d'encourager les initiatives individuelles et de ne pas « fédérer autour d'une thématique de recherche précise nécessairement contraignante » (p 10) répond à plusieurs contraintes qui sont autant d'opportunités majeures :

- a. La taille du laboratoire et la diversité des disciplines (8) et thématiques (3) explorées en sciences de gestion nous imposent un fonctionnement décentralisé. Toutefois, MRM fonctionne de manière unifiée, notamment grâce à une structure de gouvernance claire et légitime figurée par une direction, un conseil de laboratoire et un bureau. A chaque conseil de laboratoire, c'est-à-dire tous les deux mois, un certain nombre de décisions communes et importantes sont prises, s'imposent à tous et sont diffusées à tout MRM, même si un large degré d'autonomie est laissé aux responsables d'équipes pour qu'ils puissent s'adapter aux contingences locales (gestion des missions, redéfinition des thématiques de recherche, etc.).
- b. Dans un contexte de raréfaction des ressources, les enseignants-chercheurs sont encouragés à répondre à des appels à projets et à rechercher d'autres financements pour leurs activités de recherche, soit au sein de l'université (PTL, PSS, composantes d'enseignement, Chaires, etc.) soit en dehors (contrats de recherche, ANR, projet Horizon, etc.). Ainsi, la dotation de l'UM envers le laboratoire MRM sert principalement à assurer une péréquation des ressources pour ceux qui n'auraient pas la possibilité de mobiliser d'autres ressources, en particulier les doctorants et les enseignants-chercheurs hors PTL, hors Chaires, hors programmes structurants, etc.

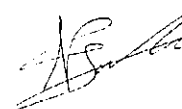
² https://labex-entreprendre.fr/?page_id=6292

- c. Le projet scientifique n'est pas organisé autour d'une thématique unique, mais s'articule autour des axes de l'i-site « nourrir, soigner, protéger », ces trois domaines correspondant très bien à la majorité des recherches conduites au sein de l'unité. Un élargissement de ces axes est en cours avec la volonté d'associer plus formellement d'autres collègues. Par exemple, lors du conseil de laboratoire du 5 janvier 2026, le nom de l'axe « agroalimentaire » a été modifié par « management des systèmes alimentaires » pour améliorer la transversalité disciplinaire, augmenter la pertinence perçue pour d'autres groupes, se départir de l'image industrie agroalimentaire et intégrer également les enjeux plus généraux de l'alimentation. Un appel à participation a été ensuite lancé à tous les membres de MRM pour s'y associer.
- d. Dans un environnement institutionnel complexe, le laboratoire MRM affirme son « leadership scientifique » (p 10) au cœur d'une organisation à la fois formelle et informelle, cette dernière créant notamment « ses propres pratiques et normes, ... se construit grâce aux relations qui s'établissent entre ses membres sur la base de sentiments et de valeurs collectives » (Geoffroy et Koeberlé, 2018³). Le laboratoire MRM, en particulier son équipe de direction (directeur, membres du bureau ou du conseil), est formellement partie prenante dans de nombreuses instances : commission RH, école doctorale, pôle sciences sociales, conseils d'institut des composantes d'enseignement, etc. Sans être toujours dans des rapports hiérarchiques et formels, le laboratoire MRM sait porter la voix de la recherche en gestion et rappeler le poids que représente un laboratoire aussi solide qu'intégré.

Le laboratoire MRM remercie vivement le comité HCERES pour la grande qualité et pertinence de ses évaluations et suggestions d'amélioration.

Fait à Montpellier,
Le 13 janvier 2026

Gilles N'Goala
Professeur des universités
Directeur du laboratoire MRM
Montpellier Research in Management
Université de Montpellier



³ Geoffroy, F. et Koeberlé, P. (2018). Quand l'organisation informelle nourrit l'organisation formelle dans un centre d'affaires bancaire. *Management & Avenir*, 105(7), 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.105.0121>.



**Université
Perpignan**
Via Domitia

Perpignan, le 19 janvier 2026

Madame Samira EL YACOUBI
Vice-Présidente en charge de la Recherche de
l'Université de Perpignan Via Domitia

A

Mesdames et Messieurs les Membres du comité
d'experts
Monsieur le Conseiller scientifique du HCERES

**Objet : Retour des observations de la tutelle sur le rapport d'évaluation :
DER-PUR270025623 - MRM - Montpellier Recherche en Management**

Mesdames et Messieurs les Membres du comité d'experts,
Monsieur le Conseiller scientifique du HCERES,

Je vous adresse ce courrier afin de porter à votre connaissance que l'Université de Perpignan Via Domitia n'a pas d'observations de portée générale à formuler sur le rapport provisoire d'évaluation de l'unité de recherche (UR UM210) Montpellier Recherche en Management.

Je vous prie d'agréer, Mesdames et Messieurs les Membres du comité d'experts, Monsieur le Conseiller scientifique du HCERES, l'expression de ma parfaite considération.

Samira EL YACOUBI



Vice-présidente Recherche

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



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

