

## Rapport D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ

CleRMa – Clermont Recherche en  
Management

### SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES :

Université Clermont Auvergne – UCA  
Clermont School of Business – ESC CLERMONT

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2025-2026**  
VAGUE A

Au nom du comité d'experts :

Emmanuelle Nègre, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

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

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

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

**Cette version du rapport est publique au titre du décret n° 2021-1537 du 29 novembre 2021. 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 Emmanuelle Nègre, PR, Université de Bordeaux, Bordeaux

### **Experts :**

Mme Blandine Ageron, PR, Université Grenoble-Alpes, Valence

M. Rémi Bourguignon, PR, Université Paris Est-Créteil, Créteil

M. Mbaye Fall Diallo, PR, Université de Lille, Roubaix, représentant du CNU

M. Jean-Laurent Viviani, PR, Université de Rennes, Rennes

## CONSEILLER SCIENTIFIQUE DU HCÉRES

Mr Nicolas Aubert

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

Mme Vanessa Prevot, Vice-présidente chargée de la recherche, Université Clermont-Auvergne

M. Richard Soparnot, Directeur général, Clermont School of Business

# CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Clermont Recherche en Management
- Acronyme : CleRMa
- Label et numéro : UR3849
- Composition de l'équipe de direction : Mr Sylvain Marsat, directeur ; Mme Corinne Rochette, directrice adjointe ; Mme Ntxhee Ly, assistante de direction.

## PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS1 : Marchés et organisations

## THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

CleRMa est une unité de recherche dont les travaux couvrent l'ensemble des disciplines des sciences de gestion et du management, mais qui a choisi d'articuler ces derniers autour de la thématique centrale et fédératrice du management durable. L'objectif de l'unité est d'apporter un éclairage sur les pratiques des dirigeants, des managers, des investisseurs et des usagers qui visent à assurer la soutenabilité des entreprises et des organisations publiques. Les recherches s'organisent plus précisément autour de trois axes : l'axe « Alter-Management, Potentiel Humain et Innovation » (AMPHI) ; l'axe « Finance, Information et Responsabilité des Entreprises » (FIRE) et l'axe « Stratégie Territoire et Réseaux d'Acteurs » (STeRA). L'axe AMPHI s'intéresse en particulier au management international, à l'anthropocène et à la dynamique du travail et des modes organisationnels. Fin 2024, il compte 42 membres, dont dix-neuf enseignants-chercheurs permanents (16 associés), trois docteurs et quatre doctorants. Les recherches de l'axe FIRE portent sur l'impact financier des politiques et risques environnementaux, la qualité de l'information et la gouvernance ainsi que la gestion des risques et les marchés financiers. Cet axe comporte 37 membres dont dix-sept enseignants-chercheurs permanents (13 associés) et sept doctorants. Enfin, l'axe STeRA est structuré autour de problématiques relatives à la transformation des formes relationnelles, au management public et de la santé et à l'agroalimentaire. L'axe STeRA regroupe 56 membres dont 35 enseignants-chercheurs permanents (11 associés) et dix doctorants. Des chaires de recherche, des contrats de recherche, et un Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) se sont développés au sein de ces axes, témoignant du dynamisme de leurs activités.

## HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

L'unité a été créée en 2008 sous l'appellation « Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management » (CRCGM) avant de devenir « Clermont Recherche en Management » (CleRMa) à partir d'octobre 2018. Depuis 2018, Sylvain Marsat (UCA) dirige l'unité avec pour directrice adjointe depuis 2023 Corinne Rochette (UCA). CleRMa est sous la double tutelle de l'Université Clermont Auvergne (UCA) et de Clermont School of Business (CSB) et a pour vocation d'accueillir et de fédérer les enseignants-chercheurs et chercheurs en sciences de gestion et du management du pôle clermontois. Il est constitué de 144 membres, dont 76 enseignants-chercheurs permanents, 21 doctorants et sept docteurs, 40 membres associés et cinq personnes d'appui à la recherche (2,2 ETP), contre 109 membres en 2019 pour 72 permanents. Les locaux de l'unité sont situés dans l'hypercentre de Clermont au sein de l'IAE Clermont Auvergne (3<sup>e</sup> étage), avec notamment des salles mises à disposition pour les travaux de recherche, les séminaires et les doctorants. Cette localisation semble facile d'accès pour les différents membres de l'unité rattachés à UCA et CSB. Pour ceux situés en sites délocalisés, des solutions de visio-conférences sont proposées et des regroupements de réunions sont opérés.

## ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

CleRMa s'est attaché à développer plusieurs partenariats avec d'autres unités de recherche de l'UCA notamment en lien avec le projet i-site, mais aussi avec d'autres unités situées en France ou à l'étranger particulièrement dans le cadre de co-encadrements de thèses. Un partenariat étroit est à souligner avec le Centre d'études et de recherche sur les qualifications (Cereq) dont CleRMa est membre associé, bénéficiant à ce titre d'un accès aux données du centre et d'une participation financière. Par ailleurs, l'unité s'est associée en octobre 2018 à la MSH (USR 3550) avec comme objectif, outre la possibilité de profiter de ressources communes et de favoriser les échanges avec les autres partenaires, de bénéficier de synergies dans la réponse à des appels à projets interdisciplinaires. Plusieurs financements de la MSH ont été obtenus par les membres de l'unité au cours de la période considérée, que cela soit pour l'organisation de colloques, de conférences ou pour des projets de recherche.

L'obtention de la labellisation i-site pour l'UCA a amené la structuration des thématiques de recherche de l'établissement autour de quatre Centres internationaux de recherche (CIR). Les membres de CleRMa sont

impliqués dans trois de ces centres : International Research Centre on Sustainable Agroecosystems, International Research Centre on Innovative Transportation and Production Systems, International Research Centre of Disaster Science and Sustainable Development. Au-delà des CIR, l'un des dispositifs structurants de l'unité nommé « Émergence » vise à étendre la notion d'excellence à de nouveaux enjeux et problèmes scientifiques. Dans ce cadre, trois projets pilotés par des membres de l'unité ont été retenus (en 2019, 2020 et 2021). Un autre dispositif structurant, la fédération recherche eau, environnement et territoires (FR Eau), vise à structurer et animer la communauté de chercheurs s'intéressant à la thématique de l'eau sur le site clermontois. Le projet scientifique de la FR Eau s'articule autour de cinq axes dont l'un est animé par CleRMa (l'axe « Usages et représentations de l'eau ») qui a également porté le projet « Caractérisation et Analyse des Perceptions de la Ressource en Eau » (Capre) aboutissant notamment à la production de quatre rapports.

Le laboratoire s'intègre aussi dans son écosystème socio-économique par le biais (i) de chaires (3 chaires actives sur la période) (ii) d'un GIS « Management et dynamiques territoriales » regroupant l'UCA et l'Université de Corse, et (iii) de contrats de recherche menés avec une pluralité d'acteurs comme des entreprises, des établissements de santé et la région Auvergne-Rhône-Alpes.

## EFFECTIFS DE L'UNITÉ : EN PERSONNES PHYSIQUES AU 31/12/2024

Catégories de personnel	Effectifs
Professeurs et assimilés	14
Maitres de conférences et assimilés	57
Directeurs de recherche et assimilés	0
Chargés de recherche et assimilés	0
Personnels d'appui à la recherche	5
<b>Sous-total personnels permanents en activité</b>	<b>76</b>
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	40
Personnels non permanents d'appui à la recherche	0
Post-doctorants ou docteurs	7
Doctorants	21
<b>Sous-total personnels non permanents en activité</b>	<b>68</b>
<b>Total personnels</b>	<b>144</b>

## 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 Clermont Auvergne	46	0	4
Clermont School of Business	25	0	1
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

## AVIS GLOBAL

CleRMA réunit des enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management de l'Université Clermont Auvergne (46 permanents) et de Clermont School of Business (25 permanents).

La thématique centrale de l'unité, axée sur le management durable, comporte des enjeux sociétaux forts, qui favorisent les partenariats avec la sphère socio-économique et la valorisation des savoirs issus des recherches de CleRMA. Ces partenariats prennent différentes formes : chaires mécénales, contrats de collaboration de recherche, un groupement d'intérêt scientifique, des financements de projets à l'échelle locale, nationale et parfois internationale. Ils représentent une part importante du budget de l'unité, bien que cette part soit en diminution par rapport à la période précédente (52 % du budget de l'unité en 2024 contre 90 % en 2019). La question de la pérennisation de ces financements se pose dans un contexte où deux chaires sont arrivées à échéance et les dotations de l'université devraient être revues à la baisse. En outre, si CleRMA a jusqu'à présent été précurseur sur la thématique du management durable, celle-ci est désormais présente au sein de nombreux laboratoires de sciences de gestion et du management. Il semble ainsi important de mener une réflexion collective et approfondie sur l'apport spécifique de CleRMA sur cette thématique et son caractère distinctif par rapport à d'autres unités. C'est une démarche qu'a entamée l'unité en s'axant davantage sur la notion de territoire et qui pourra être poursuivie.

L'inscription importante de l'unité dans la sphère socio-économique contribue à la visibilité de l'unité sur le plan régional et national. Cette visibilité se double d'une implication forte des membres de CleRMA au sein des associations académiques de référence, des comités éditoriaux de revues, des instances nationales de pilotage de la recherche ou d'expertise scientifique. L'organisation sur la période considérée de plusieurs conférences de référence ainsi que la dynamique en matière d'invitations de chercheurs (36) participent sans nul doute au renforcement de la visibilité de l'unité. La valorisation bien qu'en très nette progression pourrait encore être développée pour atteindre l'objectif ambitieux que s'est fixé l'unité de vulgarisation d'un article publié sur deux. La production scientifique de CleRMA se caractérise par une très grande diversité des supports de publications mobilisés (revues académiques, ouvrages, chapitres d'ouvrages, etc.), ce qui est cohérent avec la raison d'être du laboratoire. Elle est de plus importante du point de vue quantitatif avec 285 articles scientifiques, seize directions d'ouvrage, 99 chapitres d'ouvrage et 179 interventions dans les médias. Alors qu'en 2019, 32 % des articles scientifiques étaient publiés en anglais, ce pourcentage est passé à 73 % en 2024, ce qui accroît la visibilité de l'unité sur le plan international. Le nombre moyen de publications d'articles scientifiques par enseignant-chercheur permanent a connu une augmentation modeste, de 0,63 en 2019 à 0,78 en 2024. Un élément d'explication réside dans la très forte implication des membres permanents de l'unité dans des activités pédagogiques et des tâches administratives chronophages, réduisant de fait le temps disponible pour les activités de recherche. Le personnel UCA réalise ainsi en moyenne 107 heures supplémentaires par an, ce qui est important. À cela s'ajoute la lourdeur du travail de gestion des relations avec les partenaires pour lesquels les enseignants-chercheurs manquent d'un accompagnement formalisé au sein de leurs institutions. Un tel accompagnement est nécessaire pour permettre à l'équipe de participer davantage à des projets de financements de grande envergure, de type ANR.

Le personnel d'appui à la recherche représente 2,2 ETP (1,8 ETP aujourd'hui suite à un départ), ce qui apparaît assez faible au regard du grand dynamisme de l'unité en matière d'organisations de conférences, de contrats de recherche, de participations à des conférences nationales et internationales, etc. Une dépendance à l'égard de l'assistante de direction dont les multiples compétences doivent être soulignées représente ainsi un point de vigilance pour l'unité. La politique de l'unité a évolué très positivement s'agissant des questions de parité avec désormais quatre femmes professeurs et 48 % des membres du conseil scientifique qui sont des femmes, une politique à maintenir et consolider.

# ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

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

Le précédent rapport avait formulé trois recommandations majeures à l'unité.

La première était de clarifier et resserrer les objectifs poursuivis dans le cadre du plan stratégique à cinq ans pour éviter un « éparpillement » des efforts des membres de l'unité.

Dans cet objectif, l'unité a clarifié sa stratégie en veillant à l'aligner avec sa raison d'être : « favoriser une recherche de qualité et utile socialement ». Il s'agit autrement dit de publier dans des revues d'un bon niveau scientifique tout en examinant des problématiques porteuses sur le plan sociétal. Cela s'est traduit sur la période par une hausse des publications référencées (+39 % au cours de la période considérée) et notamment des publications internationales (+16,5 % pendant la période considérée) tout en maintenant des liens étroits avec la société sous la forme de partenariats, contrats de recherche, ou encore grâce à une activité soutenue de valorisation des recherches. Soulignons toutefois que le nombre de publications référencées par membre est resté sensiblement identique passant de 0,549 à 0,533.

La deuxième recommandation portait sur la nécessité de limiter la part des thèses sans financement afin de réduire le nombre d'abandons de thèse. La définition de critères stricts pour l'entrée en thèse tant pour les doctorants que pour les encadrants avait été suggérée de même que la nomination d'un directeur des études doctorales.

Les thèses sans financement ont été revues à la baisse. Elles ne représentent plus que 11 % des thèses contre 28 % précédemment. Le taux d'abandon a aussi diminué, passant de 36 % à 21 %, mais demeure relativement élevé. La période Covid n'a pas été facile pour les doctorants et explique certains de ces abandons. En outre, depuis 2020, une procédure systématique de sélection des doctorants combinant l'examen des dossiers et une présentation orale a été mise en œuvre et des critères minimums pour l'entrée en thèse ont été définis. Du côté des encadrants, les exigences ont été précisées concernant les critères nécessaires pour pouvoir soutenir une HDR en sciences de gestion, notamment en termes de publications. Après discussions, CleRMA a cependant décidé de ne pas nommer de directeur des études doctorales.

La dernière recommandation suggérait la définition d'une politique de recrutement cohérente afin d'affirmer l'identité de CleRMA et de renforcer son potentiel de recherche.

La thématique du management durable est désormais systématiquement mise en avant dans les fiches de poste pour des recrutements à l'UCA comme à CSB. La politique recherche de CSB a été alignée avec la thématique du management durable. La question demeure de savoir si le recrutement se fait sur la base des besoins exprimés par les axes ou de manière à rééquilibrer les axes en termes d'effectifs ou de capacité d'encadrement.

## 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

L'unité a adopté le « Management durable » pour thématique et s'est dotée d'une raison d'être fixant ses deux objectifs principaux. La thématique apparaît claire, constitue une identité visible et contribue aux orientations stratégiques des tutelles. Les deux objectifs scientifiques sont pertinents. Une réflexion reste à mener sur leur pleine conciliation. CleRMA revendique une gouvernance large, appréciée par ses membres, mais dont les implications mériteraient d'être évaluées. L'activité contractuelle est dynamique et fournit l'essentiel des ressources pour les chercheurs. La politique en la matière devrait être consolidée, supposant un renforcement du soutien à la recherche.

*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 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 pour les quatre références ci-dessus

CleRMA s'est clairement positionné sur la thématique du « Management durable » qui est déclinée dans les différents champs disciplinaires des sciences de gestion et du management au travers de trois axes : axe « Alter-Management, Potentiel Humain et Innovation » (AMPHI) ; axe « Finance, Information et Responsabilité des Entreprises » (FIRE) et axe « Stratégie Territoire et Réseaux d'Acteurs » (STeRA). Cette structuration permet une animation scientifique simultanément disciplinaire et thématique. Cette orientation thématique apparaît en cohérence avec la politique des tutelles. L'UCA a notamment investi la question de « l'innovation multimodale pour concevoir des modèles de vie et de production durables » avec quatre centres internationaux de recherche auxquels prennent part des chercheurs de CleRMA. De son côté, la seconde tutelle, CSB, fait évoluer sa politique recherche pour l'aligner avec la thématique de CleRMA. L'école se revendique ainsi « Grande école du management durable ». Ce positionnement de CleRMA bénéficie d'une bonne reconnaissance dans son écosystème socio-économique comme l'atteste la dynamique autour des contrats de recherche et des trois chaires.

L'unité se donne deux objectifs scientifiques pertinents inclus dans la raison d'être adoptée en 2018, à savoir : « favoriser une recherche de qualité et utile socialement dans le thème du management durable ». Par recherche de qualité, l'unité entend la publication dans des supports de qualité, notamment des articles dans des revues de référence. La volonté de mener une recherche socialement utile trouve une traduction concrète dans la recherche partenariale (contrats de recherche, chaires) qui permet aux chercheurs de CleRMA d'interagir directement avec son environnement socio-économique. Elle passe également par un investissement dans la valorisation et la diffusion des résultats de recherche auprès du grand public.

CleRMA se distingue par une activité contractuelle et partenariale relativement dense qui se traduit par la présence de chaires et des contrats de recherche. Cela permet de mettre en œuvre l'objectif d'une recherche socialement utile et de générer des ressources importantes pour les chercheurs de CleRMA, quoique dans des proportions variables d'une année sur l'autre. Le savoir-faire développé par les membres en matière de recherche partenariale constitue un atout indéniable dans un contexte de tension budgétaire. On note par ailleurs que la dotation moyenne du laboratoire par chercheur a augmenté au cours de la période.

L'unité de recherche dispose de bureaux des enseignants, de deux *open spaces* pour les doctorants, d'une bibliothèque pour les doctorants. Ces derniers sont équipés d'ordinateurs portables financés par l'unité (ceux des enseignants-chercheurs sont financés par l'UCA ou CSB) et reconnaissent durant l'entretien que la qualité de vie au travail a été fortement améliorée au cours de la période. L'unité dispose de nombreux logiciels et bases de données mises à la disposition de ses doctorants et enseignants-chercheurs pour conduire leurs recherches. Même si une seule des cinq personnels d'appui à la recherche est rattachée directement au CleRMA, ils apportent leurs compétences (administrative, informatique, internationale, etc.) à l'ensemble des membres de l'unité pour mener au mieux leurs activités de recherche (missions, copy-editing, logiciels, etc.).

La direction de l'unité est très attachée au sujet de la non-discrimination. Des mesures ont été prises pour introduire la parité. Les derniers recrutements de professeurs ont concerné pour la moitié des femmes. 27 % des professeurs sont désormais des femmes contre 0 % en 2019. Le conseil scientifique compte 48 % de femmes contre 29 % en 2019. Une directrice adjointe a été nommée en juin 2023. Plus globalement, une évolution favorable de la parité est constatée tant sur les membres permanents que sur les doctorants (respectivement 43 % et 59 % sont des femmes).

L'accueil des nouveaux enseignants-chercheurs est quant à lui bien assuré par la direction grâce à une présentation lors du séminaire de rentrée et des rendez-vous individuels. Le recrutement des doctorants suit un processus bien établi et transparent sur dossier et audition qui permet d'évaluer leurs compétences, ainsi que leur projet de thèse. Concernant l'évolution de carrière, la direction de CleRMA encourage les enseignants-chercheurs à soutenir une HDR. Sept HDR ont ainsi été soutenues.

En matière de développement durable, l'unité s'est engagée de façon plus active et volontaire dans la mise en place d'un bilan carbone réalisé en 2024 et d'une politique de recyclage (papier, piles, etc.). L'unité s'est également emparée de la question des risques au cours de la période. La responsable administrative est



désormais assistante de prévention et un premier document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) a été rédigé.

Pour conclure, l'ensemble des enseignants-chercheurs et doctorants ont été sensibilisés aux questions d'éthique de la recherche et des données lors de conférences présentées en séminaires transversaux. On peut citer les séminaires « Intervention plagiat et éthique de la recherche » ou « Présentation de la plateforme universitaire de données ».

## Points faibles et risques liés au contexte pour les quatre références ci-dessus

Le positionnement sur le thème du management durable est bien ancré dans l'unité, mais on constate qu'il s'agit d'un thème qui s'est banalisé et n'est plus vraiment différenciant. L'unité envisage de le renouveler en acceptant la dimension territoriale, mais il reste à donner un contenu à cette thématique ajustée.

Si les deux objectifs scientifiques poursuivis par l'unité apparaissent pertinents, ils ne vont pas sans poser des défis importants que rencontrent les membres. La recherche partenariale comme la publication dans des revues de premiers rangs sont deux activités chronophages qui ne s'articulent pas aisément et les chercheurs peuvent être conduits à arbitrer entre les deux. Les porteurs de chaires semblent notamment souffrir de la charge que cela représente dans un contexte de faible soutien administratif à la recherche. Il apparaît que des chercheurs ont pu développer des pratiques pour répondre à cette tension notamment dans le cadre de l'open lab ou de la recherche en lien avec l'agence nationale des conditions de travail (Anact). Mais ces pratiques semblent insuffisamment partagées pour assurer un équilibre entre les objectifs à l'échelle de l'unité.

CleRMA se caractérise par une gouvernance qui se veut large pour permettre à un maximum de chercheurs de prendre part aux décisions collectives. Si cette politique permet d'assurer un certain consensus, elle porte le risque de brider, dans les faits, les échanges. Il pourrait, de ce point de vue, être utile que la direction de CleRMA évalue cette politique sous l'angle de son effectivité ou de la charge de travail induite.

L'UCA fait face à une tension budgétaire qui semble la conduire à ne pas pouvoir poursuivre la trajectoire d'augmentation de la dotation moyenne. Il apparaît donc que la pérennisation des ressources propres constitue un enjeu important à un moment où la dynamique autour des chaires semble marquer une pause. Cela est d'autant plus dommageable que les contrats de recherche – à la différence du mécénat qui finance les chaires – ont souvent une temporalité qui contraint l'usage des fonds par exemple pour le financement de contrats doctoraux. Le soutien à la recherche, notamment dans la recherche de financement, gagnerait probablement à être renforcé dans cette perspective.

Malgré un personnel administratif pleinement engagé dans le projet du laboratoire, il apparaît que l'équipe administrative est sous-dimensionnée. Elle n'a notamment pas vraiment augmenté malgré la forte croissance enregistrée par l'unité pendant la période.

On constate que la contribution de CSB à la part mutualisée du budget de l'unité apparaît relativement limitée au regard de l'ampleur des tâches prises en charge par l'université pour l'administration des contrats de recherche et des événements scientifiques.

L'absence d'une personne chargée de la gestion financière accroît la charge de travail de la responsable administrative de CleRMA déjà très occupée dans ses activités, même si la gestion administrative des contrats a été temporairement prise en charge par l'UCA et son service de la direction d'appui à la recherche. Cette situation transitoire ne devrait toutefois pas se pérenniser comme cela a été mentionné lors de la visite. CleRMA pourrait se retrouver dans une situation difficile à court ou moyen terme si l'UCA décidait de ne plus assurer la gestion administrative des contrats de recherche.

Les modalités de suivi de carrière semblent encore peu développées, notamment par des entretiens de carrière comme le fait la direction de l'unité lors du recrutement des enseignants-chercheurs.

Le premier bilan carbone a permis d'identifier les sources/postes d'émissions de carbone. Il semble que quelques actions concrètes aient été proposées pour réduire l'empreinte carbone comme les participations à des conférences internationales limitées et arbitrées. D'autres actions devraient être envisagées pour aller plus loin dans la démarche même si CleRMA semble rencontrer des freins internes.

Concernant les risques et leurs préventions, leur récente appréciation dans l'unité de recherche ne permet pas d'évaluer encore la portée des actions prises. Une attention toute particulière devra être accordée pour le faire au cours de la prochaine période.

Un dernier risque identifié (lors de la visite) est l'absence ou la faible concertation entre l'UCA et CSB sur ces questions de gestion des ressources humaines, de sécurité, d'environnement et de protection des données ainsi que du patrimoine scientifique. Ainsi, si la responsable administrative de CleRMA travaille pour tous les enseignants-chercheurs de CleRMA quelle que soit leur tutelle, son *alter ego* rattachée à CSB ne travaille que pour les enseignants-chercheurs de l'école. Elle communique néanmoins les informations nécessaires à sa collègue CleRMA ou gère en direct toutes les demandes de financement des enseignants-chercheurs de l'école, qui ne transitent pas par CleRMA. Malgré tout, cette situation peut créer un sentiment d'iniquité, d'injustice voire de défiance entre les membres de l'unité pouvant, si elle perdure, remettre en cause l'unité de CleRMA.

## 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

L'unité, mono-équipe, est organisée en trois axes thématiques : l'axe « Alter-Management, Potentiel Humain et Innovation » (AMPHI), l'axe « Finance Information et Responsabilité d'Entreprise » (FIRE) et l'axe « Stratégie, Territoire, Réseaux d'Acteurs » (SteRA). Les axes, souvent organisés en groupes thématiques, ont une production diversifiée : articles de recherche, communications, ouvrages, etc. Cependant, il convient de noter un certain déséquilibre, soit au niveau des effectifs, soit au niveau des publications entre les axes (notamment entre SteRA et les autres).

*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 pour les quatre références ci-dessus

L'unité a participé activement à la production de connaissances en quantité et en qualité autour du thème « Management durable » dans des revues de référence. Sa production scientifique se caractérise par la diversité des produits de la recherche avec des articles publiés dans de très bonnes revues (Ecological Economics, Journal of Business Ethics, Journal of Management Studies, etc.), des ouvrages chez des éditeurs réputés, des directions d'ouvrages scientifiques (par exemple Handbook on Energy and Economic Growth, Logistique(s) et circuits courts : la réinvention des territoires, Management des situations extrêmes), la participation à et l'organisation de conférences internationales (par exemple congrès de l'association internationale de recherche en management public [AIRMAP] en 2021 et de l'association internationale de recherche en logistique et supply chain management [AIRL-SCM] en 2022), des rapports d'expertise ou études d'impact (projet Gergovie), des chaires (chaire Santé et territoires avec 157 activités scientifiques, dont 38 articles référencés), les conventions avec des entreprises (par exemple avec la DRH de Michelin), l'implication dans les activités éditoriales de premier plan (rédaction en chef d'une revue de référence), etc. Les travaux portent sur des sujets d'une très grande pertinence théorique et pratique comme les nouvelles situations de gestion dites extrêmes, le lien entre la performance financière et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et le développement des stratégies de collaboration, coopération ou coopération des organisations. Les nombreux prix remportés par l'équipe et la diversité des types de récompense (prix de thèse, prix d'articles, prix d'étude de cas recherche, prix jeune chercheur) illustrent la grande qualité de la production scientifique de l'équipe. L'analyse des thématiques abordées montre la bonne présence du concept de « management ». Le management durable apparaît au travers des problématiques de santé, en lien avec la production de la chaire Santé et territoires, mais aussi au travers des notions de « social » et d'« environnemental ».

La production scientifique de l'unité est assez importante pour la taille de l'équipe : 285 articles, 519 communications, 99 chapitres d'ouvrages, seize ouvrages, 197 médias, etc. Elle est également d'une grande qualité comme en témoignent les publications dans des revues d'envergure nationale (Revue française de gestion, M@n@gement, Gestion et management public, etc.) et internationale (Journal of Business Ethics, Ecological Economics, Journal of Management Studies, etc.). On peut constater que les articles en anglais connaissent une hausse significative de cinq articles supplémentaires par an. C'est une illustration de l'internationalisation de la production de l'unité. Les ouvrages sont publiés par des éditeurs reconnus : L'Harmattan, Vuibert, EMS, Edward Elgar Publishing, John Wiley & Sons. Les publications à destination de la sphère socio-économique (par exemple pour Michelin) ou de valorisation (The Conversation) sont à saluer, car elles permettent d'avoir un impact en dehors du milieu académique. Les treize prix obtenus par les membres de l'équipe attestent la reconnaissance de la qualité des travaux.

L'unité a organisé seize manifestations scientifiques contre six lors du dernier contrat. Parmi ces manifestations, 5 sont des colloques d'associations scientifiques : Association pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations (AGeCSO en 2019 et 2021), Association internationale de gouvernance (AAIG en 2020), AIRMAP en 2021 et AIRL-SCM en 2022. Cela démontre un très grand dynamisme ainsi que la bonne insertion de l'unité dans son domaine de recherche. En outre, plusieurs membres de l'unité ont des responsabilités éditoriales dans des revues nationales et internationales en finance, logistique, management, aménagement du territoire. Cette présence est en cohérence avec les axes du laboratoire. Les membres de l'unité sont également fortement impliqués dans des réseaux, des instances de pilotage de la recherche ou d'expertise scientifique. Les instances sont variées en matière d'étendues géographiques : régionales, nationales et internationales (Fondation Maison des sciences de l'homme, ANR, ANRT, programme Socieux+ de l'Union européenne, etc.) et institutions partenaires à la fois publiques et privées. L'unité est aussi très dynamique au niveau des chaires, avec notamment la chaire Santé et territoires. Ce dynamisme est très positif, car il apporte des ressources au laboratoire. Il donne aussi accès à des données originales et permet d'attirer des doctorants et de développer des recherches pluridisciplinaires. Enfin, la politique d'invitation des personnalités scientifiques est dynamique avec 36 invitations au cours de la période. Ces invitations ont des buts variés comme la présentation de recherche, l'aide aux publications avec l'invitation d'éditeurs, la sensibilisation à l'éthique de la recherche, etc.

L'unité a mis en place un bon système d'information des chercheurs sur les principes de l'intégrité scientifique, l'éthique et la science ouverte. Les procédures mises en place sont notamment les suivantes. Les membres de l'unité doivent signer la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche. Les doctorants depuis 2018 et les candidats HDR, depuis 2020, suivent une formation obligatoire à l'intégrité scientifique (intégrant la science ouverte) mise en place par l'établissement. L'unité a organisé deux interventions réalisées par la présidente de l'Institut international de recherche et d'action sur la fraude et le plagiat académiques (IRAFPA) en séminaire transversal sur le thème « Plagiat et éthique de la recherche » et « Réinventer l'intégrité académique à l'ère de l'intelligence artificielle ». Enfin, CleRMA a également proposé trois interventions sur la science ouverte et HAL. L'adhésion à l'IRAFPA confirme l'engagement de l'unité vis-à-vis de l'intégrité scientifique. D'autres actions pertinentes ont été conduites comme la vérification des thèses par le logiciel d'antiplagiat Compilatio et la communication des résultats au directeur de thèse avant tout dépôt pour la soutenance sur ADUM. Enfin, l'unité a construit et mis à la disposition de ses membres une liste de conférences recommandées (sociétés académiques reconnues par la Fnege et conférences internationales).

## Points faibles et risques liés au contexte pour les quatre références ci-dessus

Le thème « management durable » est bien pris en charge par les publications dans l'ensemble. De nombreux laboratoires affichent aujourd'hui le mot « durable » comme positionnement. Il serait certainement utile d'affiner le positionnement durable de l'unité pour se différencier et afficher une identité plus claire. Une dimension territoriale est déjà avancée comme source de différenciation, il serait intéressant de l'approfondir. L'unité devrait aussi préciser les positionnements méthodologiques et épistémologiques dans une logique de différenciation. Au niveau des axes, les résultats de l'enquête menée (analyse en composantes principales) montrent que les axes FIRE et STeRA sont concentrés (3 et 2 sujets respectivement) tandis que l'axe AMPHI est plus dispersé en nombres de topics (7-8 topics) pour un nombre de chercheurs plus faible. La perte de vitesse de ce dernier axe mérite une réflexion. Elle est accentuée par le départ en retraite d'un membre très actif. Il convient d'être attentif à l'équilibre entre la production scientifique et l'engagement en recherche des trois axes. Ainsi, la gestion d'une chaire engendre une charge administrative importante au détriment de la production d'articles et inversement l'absence de chaire peut permettre de libérer du temps pour la production scientifique. Enfin, la somme de 1 k€ par axe allouée à chaque axe essentiellement pour l'animation des séminaires est relativement faible. L'unité doit trouver un équilibre entre la flexibilité dans l'allocation des ressources (ressources centralisées) et la spécificité (ressources allouées aux axes) qui permettrait des stratégies plus différenciées de chaque axe.

Malgré une production scientifique de grande qualité, les publications se font encore majoritairement dans des supports généraux non spécialisés dans le « Management durable ». C'est un point qui pourrait être amélioré dans le futur pour gagner en visibilité et en crédibilité dans le thème choisi.

La croissance du volume de publications s'explique essentiellement par l'accroissement des effectifs du laboratoire. Il y a donc un risque de ralentissement de cette dynamique de croissance avec la perspective de la stabilisation des effectifs.

Il aurait été intéressant de clarifier la place des jeunes chercheurs (doctorants et jeunes docteurs) dans les activités menées (l'organisation de manifestations, les chaires, les contrats, etc.) et dans la production scientifique. Il manque des informations plus précises sur l'intensité des collaborations de publication entre les membres rattachés à l'UCA et ceux rattachés à CSB. Enfin, le statut et la pertinence de l'association des 23 membres associés externes dont la production scientifique n'est pas comptabilisée posent question et méritent une réflexion stratégique.

L'unité n'indique pas avoir engagé une réflexion sur l'impact des risques géopolitiques, sanitaires et autres sur sa politique d'animation comme l'organisation de conférences, la politique d'invitation, et sa participation à des réseaux. Par ailleurs, le document ne semble pas donner beaucoup d'information sur les invitations des membres du laboratoire dans d'autres institutions et la nature de ces invitations. Il serait aussi utile de clarifier la stratégie de l'unité en termes de présence de ses membres dans des revues en lien avec le management durable qui est la thématique fondamentale du laboratoire. Il manque également des informations sur l'articulation entre la politique d'invitation et la stratégie de publication et le développement de projets de recherche de l'unité.

En outre, la dynamique de développement de chaires semble s'épuiser ; or, ces chaires apportent à l'unité des ressources, de l'attractivité et du potentiel de publications. L'organisation de colloques et de conférences repose sur le dynamisme d'un petit nombre de membres et sur l'extraordinaire soutien d'un seul personnel administratif dont cela ne constitue qu'une partie des tâches. Il existe donc un risque que cette dynamique ne soit pas maintenue sur le moyen et long terme.

Les procédures de prévention et de contrôle devraient être davantage précisées et développées, une politique d'information détaillée ne suffisant pas à prévenir les comportements déviants, comme en témoignent les doutes récents exprimés sur certaines publications ayant conduit à leur retrait, ou à encourager les comportements vertueux. Il est nécessaire de fixer des règles, de mettre en place des procédures, d'adapter les systèmes d'incitations et de sanctions et de développer une culture adéquate. Enfin, l'intelligence artificielle soulève un certain nombre d'enjeux relativement nouveaux dans ce domaine que l'unité devra prendre en compte.

Le niveau d'avancement dans les procédures liées à l'intégrité scientifique et à l'éthique est de plus hétérogène entre l'UCA où elles sont assez avancées et CSB où elles sont en cours de mises en œuvre. Cette hétérogénéité peut soulever un risque pour l'unité qui accueille du personnel provenant de ces deux institutions.

### DOMAINE 3 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

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

CleRMA présente des interactions indéniables et de qualité avec le monde non académique. Il traite de thématiques qui sont au cœur des problématiques sociétales actuelles, ce qui engendre de nombreuses retombées dans la sphère non académique, notamment la production et la diffusion de connaissances utiles socialement et actionnables. L'unité doit rester toutefois vigilante sur deux points. La fin de deux chaires sans nouvelle création et l'implication plus faible des enseignants-chercheurs de CSB dans les contrats de recherche. La conversion de ces interactions en recherche peut et doit encore progresser.

- 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 pour les trois références ci-dessus

Les différentes interactions développées au cours de ces années s'inscrivent pleinement dans la stratégie de l'unité, à savoir favoriser une recherche de qualité, utile socialement et opérationnalisable. Les relations avec le monde socio-économique sont nombreuses, riches et variées. Elles prennent différentes formes, comme des chaires mécénales, des contrats territoriaux et des collaborations de recherche, des contrats de recherche, un groupement d'intérêt scientifique et des dispositifs Cifre. Elles impliquent une grande diversité d'acteurs locaux (par exemple Clermont Métropole et le CHU) et internationaux comme Michelin, Enedis et Amazon. L'utilité sociale des recherches de CleRMA se mesure également aux participations de ses membres à la Fête de la science, à leur présence dans des conférences grand public (les entretiens Jacques Cartier), à la publication d'articles dans The Conversation ou à la réalisation de vidéos sur Xerfi canal. Ces multiples interactions participent à la visibilité de l'unité. Les nombreux partenariats contribuent également à ancrer solidement CleRMA dans son territoire et offrent un accès privilégié à des terrains ou des données originales. Ils peuvent également être source de collaborations entre collègues et d'émergence de nouvelles thématiques de recherche. Il est aussi important de mentionner l'investissement de plusieurs enseignants-chercheurs dans le dispositif d'université foraine qui favorise l'ancrage de l'université au cœur de ses territoires tout en s'efforçant de participer au développement local. Enfin, CleRMA est un acteur clé du projet interdisciplinaire RESEAUX, portant sur la réutilisation des eaux usées traitées à Clermont-Ferrand en intégrant une approche culturelle et socio-économique.

Les nombreuses relations que CleRMA a développées avec son environnement contribuent à produire des connaissances actionnables à destination du monde culturel, économique et social. On peut citer plusieurs exemples tirés des nombreux produits et services développés. La chaire Open Lab Innovation Exploration a réalisé le livre sur l'exploration et l'innovation sous la forme d'un site web. La chaire «Santé et territoires» a organisé et animé une journée de formation sur l'outil d'animation collectif pour accompagner les établissements thermaux dans la définition de leur nouvelle feuille de route stratégique et sur l'atténuation des tensions vécues par les personnels hospitaliers. Le projet «Transition écologique et réseaux d'acteurs» (Tetra) a déposé une déclaration d'invention concernant la méthodologie de collecte et d'analyse des données centrée sur les méta-organisations développée. Dans le cadre du projet FEADER-leader organisation logistique qui porte sur la création d'une application mobile de type BlaBlaCar pour optimiser la prise en charge des livraisons et des trajets par les agriculteurs, un cahier des charges a été rédigé pour la communauté de Saint-Flour.

Au cours de l'année 2023-2024, CleRMA a produit deux rapports d'études sur les thèmes de la représentation de la ressource en eau, de l'évaluation de la pertinence d'un *nudge* eau sur les produits de grande consommation.

L'unité participe activement au partage des connaissances avec le grand public et le public scolaire. Elle participe à la fête de la science en ciblant des populations lycéennes avec des ateliers sur divers thèmes, dont le changement climatique et l'intelligence artificielle. Elle sensibilise les étudiants du master mention management stratégique à la démarche scientifique et à l'apport de la recherche aux organisations territoriales, dans le cadre d'une journée «science pour les territoires» en lien avec le conseil départemental du Cantal. Elle est très active auprès du grand public grâce aux médias Xerfi Canal, le portail numérique Puy de Sciences et The Conversation où 62 contributions ont été publiées et vues 477 707 fois. CleRMA organise des conférences pour le grand public, pour les partenaires et les acteurs territoriaux (par exemple sur l'évolution de la place du patient dans le système de santé). Les membres de l'unité (par exemple la chaire Santé et territoires) sont aussi sollicités pour des temps d'échanges et de sensibilisations de professionnels comme les cadres du CHU de Clermont-Ferrand à des thématiques ou méthodologies.

## Points faibles et risques liés au contexte pour les trois références ci-dessus

Un des points faibles de CleRMA est lié à ses chaires et notamment à l'arrêt de deux chaires au cours de la période (en 2020 et 2024) sans création de nouvelles chaires. Au-delà du risque financier de baisse des ressources propres, cela peut affaiblir le lien avec le tissu économique et conduire notamment à la perte de terrains de recherche innovants, de valorisation de la recherche, et plus largement d'interactions avec le territoire.

L'absence de projets de recherche européens soutenus ou le faible nombre de projets soutenus par l'ANR sont une faiblesse de l'unité. Le projet SUCSEED a été le seul soutenu par l'ANR. CleRMA est pourtant en mesure d'orienter la dynamique forte qui l'anime vers ce type de contrats.

Le nombre restreint de porteurs de projets et la concentration du portage de projets sur quelques enseignants-chercheurs font courir un risque important au CleRMA d'autant plus qu'un des porteurs de projet important est devenu professeur émérite au cours de la période (en 2021).

Il est difficile de mesurer comment les très bonnes interactions avec le milieu non académique et scolaire se transforment en recherche. Il serait intéressant de suivre l'impact de ces interactions, par exemple sur les inscriptions en thèse de doctorat. Les interactions avec le milieu socio-économique devraient également pouvoir se traduire par des conventions Cifre pour améliorer encore le taux de financement de thèses. L'offre de structures consacrées aux interactions avec le public (par exemple les salles d'études et d'expérimentation utilisables par les professionnels ou par les étudiants) pourrait renforcer ces liens. Par ailleurs, les actions à destination du public scolaire semblent être menées uniquement du côté de l'UCA et par seulement trois enseignants-chercheurs sachant que l'une d'entre elles est partie, suite à une promotion dans une autre université. Une réflexion et des actions doivent être menées pour impliquer un plus grand nombre de membres de l'unité en particulier côté CSB pour pérenniser ces actions.

Ce dernier point renvoie à une faiblesse récurrente de CleRMA qui est la faible collaboration entre les enseignants-chercheurs de l'UCA et ceux de CSB et la faible implication des enseignants-chercheurs de CSB dans les contrats de recherche de CleRMA. À cet égard, force est de constater que sur tous les contrats de recherche de CleRMA, seuls trois contrats sont portés par des enseignants-chercheurs de CSB dont un est coporté par les deux tutelles.

## ANALYSE DE LA TRAJECTOIRE DE L'UNITÉ

À la lecture du document d'autoévaluation, il apparaît que CleRMA a comme ambition de « favoriser une recherche de qualité et utile socialement sur le thème du management durable ». Pour réaliser cette ambition, la stratégie s'est déclinée en trois objectifs : (i) renforcer l'identité de l'unité, (ii) favoriser une recherche de qualité et (iii) développer le rayonnement du laboratoire. Les nombreuses actions entreprises pour avancer sur ces différentes dimensions ont contribué positivement à la réalisation des objectifs fixés. Sur le volet identité du laboratoire, on constate en particulier le lancement en 2019 d'un nouveau site internet et en 2020 celui de la *newsletter* du laboratoire ainsi qu'une présence accrue sur différents réseaux sociaux (notamment LinkedIn). L'unité a aussi concentré ses efforts sur la progression de la qualité de la recherche par un accompagnement renforcé (ateliers d'écriture, formations, visiting, etc.) et l'octroi de nouvelles possibilités de financement. Ces efforts se sont traduits par une hausse du volume global des publications et par le développement des publications en langue anglaise, mais ils doivent être poursuivis au regard du nombre de publications/membre de l'unité qui n'a pas connu une nette progression sur la période écoulée. La difficulté de certains membres à concilier les activités pédagogiques et de recherche avec les responsabilités administratives ressort significativement des échanges avec l'unité, ce qui mérite une attention spécifique en particulier pour les membres de l'unité rattachés aux sites délocalisés. Par ailleurs, le rayonnement du laboratoire s'est considérablement accru grâce à différentes actions significatives incluant la signature de nouveaux contrats de recherche ou encore l'organisation de nombreux événements scientifiques (y compris des conférences de référence dans le champ telles que l'AAIG et l'AIMAP). La très forte croissance de l'activité de valorisation et de diffusion des recherches participe sans nul doute également au rayonnement du laboratoire. Cependant, malgré cette progression notable, l'objectif fixé par l'unité en matière de diffusion demeure non atteint. 27 % des articles publiés ont en effet fait l'objet d'une vulgarisation contre un objectif fixé de 50 %. Un constat similaire peut être formulé concernant la disponibilité des post-prints sur HAL. Le très fort dynamisme de l'unité s'agissant des partenariats est à pérenniser et à accompagner sur le plan administratif afin d'éviter un épuisement des membres de l'unité à l'origine de ces partenariats.

Précurseur sur la thématique du management durable, CleRMA a bâti son identité en référence à ce domaine de recherche avec comme objectif sous-jacent une volonté de contribuer aux enjeux environnementaux et sociaux auxquels nous sommes confrontés. Au cours de la période considérée, le positionnement de l'unité sur cette thématique s'est affirmé au travers du développement des notions d'environnement, de santé, de territoires, d'anthropocène, de tourisme durable ou encore d'approvisionnement durable. L'enjeu pour l'unité est à présent de mieux définir son caractère distinctif par rapport aux autres laboratoires en sciences de gestion et du management travaillant sur la thématique du management durable. En ce sens, dans la prochaine étape de sa stratégie, l'unité propose d'ajouter à la thématique du management durable la dimension territoriale avec comme volonté sous-jacente d'affirmer l'ancrage de CleRMA dans son territoire. Cet ancrage renforcé dans la région Auvergne est envisagé notamment par un rôle affirmé de l'IUT Clermont Auvergne et de ses sites délocalisés et le renforcement des liens pluridisciplinaires avec d'autres acteurs de la recherche de l'UCA (MSH, CERDI, i-site, Limos, etc.). Cette focalisation sur l'ancrage territorial de CleRMA ne devra pas se faire au détriment de l'acquisition d'un réseau international plus large nécessaire à la conduite de projets de recherche de haut niveau scientifique. Ainsi, la réflexion collective entamée sur l'avenir de la thématique durable au sein de l'unité est à poursuivre dans un environnement concurrentiel renforcé. C'est dans ce cadre que de nouvelles questions relatives au management durable émergent au sein de l'unité, par exemple autour de l'économie circulaire et des circuits courts émergents.

En outre, afin d'être en cohérence avec sa thématique centrale et de correspondre davantage aux objectifs de développement durable, l'unité devra poursuivre l'adaptation de ses pratiques de recherche. Dans cette lignée, l'unité envisage de porter une attention croissante à l'amélioration de la qualité de vie au travail, en particulier pour les doctorantes et les doctorants, et aux problématiques d'inclusion. Pendant la période, les conditions de travail tant matérielles que financières se sont améliorées pour les doctorants et les pratiques de l'unité en termes de parité ont progressé de manière significative. Ces améliorations sont à pérenniser et à renforcer pour la période à venir. Elles ne pourront l'être que si les deux tutelles sont pleinement impliquées et engagées. Or, lors de la visite, il est ressorti que la collaboration entre les enseignants-chercheurs de l'UCA et ceux de CSB qui était très présente à la création de CleRMA s'est peu à peu estompée pour se réduire à de simples relations. L'enjeu pour l'unité de recherche est de mener une réflexion pour identifier les leviers à activer pour reconstruire cette collaboration et ces interactions.

Enfin, la politique en matière d'intégrité, d'éthique, de science ouverte et d'utilisation de l'IA repose à ce jour avant tout sur des formations. Après une phase de sensibilisation notable et nécessaire sur ces questions durant la période écoulée, la période à venir pourrait être celle des transformations et évolutions plus concrètes des pratiques en lien avec ces questions. Les institutions auxquelles est rattachée l'unité (UCA et CSB) ont à ce jour des degrés d'avancement différents de prise en compte de ces problématiques dont l'importance nécessite pourtant une coordination.

# RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

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

Dans une logique d'apprentissage, il est recommandé à l'unité de mettre en place un transfert d'expériences entre les chercheurs en vue de concilier les deux objectifs scientifiques. Sur le plan budgétaire, l'unité pourrait davantage accompagner les coordinateurs scientifiques de projet pour la construction budgétaire et conduire un suivi budgétaire des ressources propres. Il est aussi important de renforcer les moyens humains en appui administratif et financier. Recruter un gestionnaire financier pourrait alléger la charge de travail de la responsable administrative même à temps partiel ou partagé avec d'autres unités. Un rééquilibrage des contributions financières d'UCA et de CSB semble également nécessaire puisqu'en 2024, 65 k€ du budget propre de l'unité proviennent de la dotation UCA contre 20 k€ de CSB. Notons cependant que CSB prend en charge directement les financements des activités de recherche des enseignants-chercheurs de l'école membres de CleRMA pour un montant annuel de 40 k€ environ.

La dynamique engagée en termes de parité est à maintenir. Il serait aussi utile pour l'unité de mettre en place un dispositif structuré de suivi de carrière. L'idée serait, par exemple, d'instaurer un entretien de carrière annuel avec la direction de l'unité afin notamment d'identifier les éventuels besoins de formation et d'accompagnement HDR. Un système de mentorat interne avec des professeurs/HDR qui accompagneraient les maîtres de conférences et les jeunes chercheurs pourrait aussi être développé.

Sur le plan du développement durable, il est recommandé à l'unité de renforcer sa démarche en élaborant un plan d'action pour réduire l'empreinte carbone par exemple en limitant les déplacements en avion, en mutualisant des missions, en sensibilisant aux mobilités douces et aux achats responsables. L'unité pourrait aussi suivre régulièrement les indicateurs d'empreinte carbone et communiquer sur les progrès réalisés. Il faudrait aussi consolider la prévention des risques en organisant des formations régulières pour les membres de l'unité sur la santé, la sécurité et les risques psychosociaux. Une mise à jour du DUERP et un suivi d'indicateurs sont enfin à prévoir.

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

Il est recommandé à l'unité de trouver une thématique différenciante pour la thématique centrale liée au management durable. En effet, la durabilité est un thème large porté par de nombreux laboratoires. Les dimensions « sociale » et « territoriale » pourraient être des pistes à explorer pour arriver à un positionnement plus différenciant. L'unité pourrait aussi envisager de proposer des mécanismes concrets d'incitation des chercheurs à développer la thématique centrale sous différents angles (par exemple avec des appels à projets). L'unité est encouragée à inciter les membres du laboratoire à soumettre leurs recherches dans des revues liées à la thématique centrale.

L'unité pourrait mieux inciter l'ensemble de ses membres à publier de façon régulière afin de conserver le dynamisme observé dans la croissance des publications. Pour ce faire, il convient de veiller à maintenir l'activité contractuelle et de développement de chaires par la diversification et la rotation des porteurs de projet et en mettant en place des incitations adéquates.

Il est primordial que l'unité sécurise les fonctions de support administratif qui contribuent à son rayonnement et à son attractivité scientifiques. En effet, la charge de la gestion administrative pèse actuellement sur un nombre trop restreint de personnels administratifs compte tenu de la taille de l'unité.

L'unité est encouragée à renforcer les procédures de mise en œuvre des principes d'intégrité scientifique et d'éthique au-delà de la simple information de ses membres. Il convient d'homogénéiser ces procédures pour tous les membres du laboratoire, quelle que soit leur institution d'origine. Un groupe de travail *ad hoc* pourrait être constitué pour mener ce travail en coordination avec les tutelles.

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

Si CleRMA a su tisser des relations stables et pérennes avec son tissu économique, il doit toutefois veiller à renouveler et à diversifier les dispositifs de financement partenarial pour maintenir ses relations. Il devra notamment consolider la dernière chaire existante et relancer une dynamique de création de chaires



thématiques en lien avec les priorités scientifiques de l'UCA, la politique de site et les besoins de son territoire. Dans ce sens, il est essentiel de réfléchir à des dispositifs d'incitation à porter des chaires (par exemple par la mise en place d'une politique de prime) pour encourager et reconnaître concrètement le travail considérable des collègues porteurs de chaires.

La montée en gamme dans les projets de recherche par la structuration d'une stratégie de réponse à des appels à projets soutenus par l'ANR ou l'Union européenne doit être envisagée en capitalisant sur les thématiques interdisciplinaires fortes déjà développées comme l'eau, la santé, la transition écologique ou en impliquant plus d'enseignants-chercheurs, notamment ceux de CSB qui restent encore en retrait sur les contrats. Une réflexion sur l'opportunité de créer un groupe interne de montage de projets, associant enseignants-chercheurs et personnels d'appui à la recherche, est une piste à creuser.

Remettre en route une dynamique de collaborations entre tous les enseignants-chercheurs de CleRMA, quelle que soit leur tutelle de rattachement, est sans doute un défi que la prochaine équipe de direction aura à relever. Développer les collaborations avec d'autres laboratoires de l'UCA ou d'autres universités en profitant de dispositifs existants comme le GIS avec l'Université de Corse devrait permettre d'accroître la masse critique nécessaire aux candidatures pour des projets de recherche.

# DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

## DATE

Début : 16 octobre 2025 à 8 h 30

Fin : 16 octobre 2025 à 16 h 15

**Entretiens réalisés : en distanciel**

## 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 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 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

«L'établissement responsable du dépôt, également responsable de la coordination de la réponse pour l'ensemble des tutelles de l'unité de recherche, n'a pas déposé d'observations de portée générale.».

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

**Évaluation des universités et des écoles**

**Évaluation des unités de recherche**

**Évaluation des formations**

**Évaluation des organismes nationaux de recherche**

**Évaluation et accréditation internationales**



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

