

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ

CEROS - Centre d'études et de recherches sur
les organisations et la stratégie

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES :

Université Paris Nanterre

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025
VAGUE E



Au nom du comité d'experts :

Marc Bonnet, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

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

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

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

MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS

Président : M. Marc Bonnet, Université de Lyon, Ecullly

Mme Florence Laval, Université de Poitiers

Experts :

Mme Marine Le Gall-Ely, Université de Bretagne Occidentale, Brest

M. Franck Moraux, Université de Rennes 1, vice-président du comité (représentant du CNU)

REPRÉSENTANT(E) DU HCÉRES

M. Jérôme Meric

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

Mme Carole Brugeilles, Université Paris Nanterre

CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie
- Acronyme : CEROS
- Label et numéro : EA 4429
- Composition de l'équipe de direction :
 - 2022-2026 : Mme Céline Barredy (Directrice), Mme Florence Depoers (Directrice adjointe)
 - 2018-2022 : Mme Catherine Kuszla (Directrice), M. Eric Pezet (directeur adjoint)

PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS Sciences humaines et sociales

SHS1 Marchés et organisations

THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

Le Centre d'Études et de Recherche sur les Organisations et la Stratégie (Ceros, UR 4429) est l'unité de recherche en sciences de gestion et du management de l'Université Paris Nanterre. Les thématiques du Ceros s'inscrivent dans la stratégie de recherche de l'université autour de l'innovation sociale et de l'ouverture de la recherche aux mondes socio-économiques. L'unité de recherche est organisée autour de trois pôles pluridisciplinaires : finance comptabilité ; organisation et processus organisationnels ; management - innovation et légitimité.

Le pôle « finance comptabilité » étudie les comportements comptables et financiers des entreprises, en particulier des PME, ainsi que ceux d'investisseurs confrontés aux défis contemporains, qu'ils soient économiques ou sociétaux.

Le pôle « organisation et processus organisationnels » est centré sur la stratégie organisationnelle des entreprises perçue sous l'angle des processus de décision en situation extrême et des attentes sociétales en termes de contrôle organisationnel.

Le pôle « management – innovation - légitimité » analyse l'innovation selon une approche critique en questionnant sa légitimité, ses usages et ses diverses manifestations dans les organisations.

Le Ceros anime également trois chaires hébergées par la fondation Paris-Nanterre : « *Positive Business* », « Gouverner l'organisation numérique », et « Financer l'entrepreneuriat innovant de demain ».

L'unité est structurée autour d'une direction — une directrice et son adjointe depuis 2022 —, de deux personnels d'appui à mi-temps, d'un conseil de laboratoire de seize membres dont deux représentants des doctorants et un représentant des Biatss. Chacun des trois pôles est piloté par une équipe de deux ou trois enseignants-chercheurs. Une assemblée générale annuelle permet de présenter le bilan de l'année écoulée et les orientations des périodes à venir. Elle est composée des membres du Ceros. Les membres associés, les doctorants et le personnel administratif y prennent également part.

HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

Le Ceros a été créé en 2009 (UR 4429). Il est localisé sur le campus de Nanterre, dans les locaux de l'UFR sciences économiques, gestion, mathématique, informatique (Segmi). Le Ceros est rattaché à l'École Doctorale Économie, organisation, société (ED 396). Dès le départ, l'unité a souhaité représenter l'ensemble des disciplines des sciences de gestion et du management : comptabilité, contrôle, audit, finance, gestion des ressources humaines, logistique et *supply chain*, management public, marketing, stratégie Elle a aussi privilégié la diversité des approches épistémologiques et méthodologiques et déployé les équipes en trois pôles pour favoriser l'animation de la recherche. En 2022, l'animation de projets de recherche pluridisciplinaires a permis d'instaurer une dynamique transversale aux trois pôles.

ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

Le Ceros est le seul laboratoire de sciences de gestion et management de l'Université Paris Nanterre. Au sein de l'établissement, la recherche est organisée par discipline dans les domaines de l'ingénierie, dans toutes les disciplines des SHS, ainsi qu'au travers des programmes pluridisciplinaires comme l'histoire des phénomènes politiques et culturels abordés selon des perspectives ethnologiques et archéologiques, ou encore le fonctionnement et les mutations des sociétés contemporaines. Les domaines couverts dans l'université sont : l'art, la littérature et la philosophie ; l'économie ; la gestion ; l'histoire et l'archéologie ; les langues et les cultures étrangères ; les mathématiques et les sciences de l'ingénieur ; la modélisation, les comportements sociaux et la communication ; les sciences de la société ; les sciences juridiques et politiques ; la fédération de recherche sciences de l'éducation, psychologie et neurosciences ; la fédération interdisciplinaire de Nanterre en droit ; la maison des sciences de l'homme (MSH) Mondes.

Bien qu'inséré dans un sous-groupe de disciplines de l'UFR Segmi, l'UFR SSA et l'IUT, le Ceros mène des collaborations de recherche avec d'autres disciplines en y apportant le regard des sciences de gestion et de l'action, comme dans le cas du projet soutenu par l'ANR Schopper avec les archéologues ainsi qu'avec d'autres unités de sciences sociales et d'ingénierie.

EFFECTIFS DE L'UNITÉ : en personnes physiques au 31/12/2023

Catégories de personnel	Effectifs
Professeurs et assimilés	12
Maîtres de conférences et assimilés	26
Directeurs de recherche et assimilés	0
Chargés de recherche et assimilés	0
Personnels d'appui à la recherche	1
Sous-total personnels permanents en activité	39
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	0
Personnels d'appui non permanents	0
Post-doctorants	1
Doctorants	39
Sous-total personnels non permanents en activité	40
Total personnels	79

RÉPARTITION DES PERMANENTS DE L'UNITÉ PAR EMPLOYEUR : en personnes physiques au 31/12/2023. Les employeurs non tutelles sont regroupés sous l'intitulé « autres ».

Nom de l'employeur	EC	C	PAR
U PARIS NANTERRE	38	0	1
Total personnels	38	0	1

AVIS GLOBAL

L'unité a très bien progressé au cours des dernières années. L'indicateur de progrès le plus visible est le bond des publications, caractérisé par une multiplication par trois du nombre d'articles publiés, avec en outre une montée en qualité. 80 % des articles sont référencés auprès de la Fnege et l'on recense une majorité d'articles de très bon niveau international, y compris des articles dans des revues d'excellence. Cette performance est le résultat d'un travail d'équipe, avec des collectifs de travail qui se sont formés autour d'axes et de thèmes dans une ambiance de management bienveillante et favorable à la cohésion. Les statuts sont clairs et les règles de fonctionnement ont été formalisées et semblent bien acceptées.

L'ouverture vers la société civile est également notable avec un développement en cours de contrats de recherche et de conventions Cifre. Le Ceros étant intégré dans une université à dominante de sciences humaines et sociales, l'unité a conduit des collaborations interdisciplinaires exemplaires, par exemple entre gestion et droit sur la gouvernance du numérique. Un projet emblématique de ces collaborations est l'ANR SCHOPPER qui porte sur les méthodes de simulation des comportements humains au paléolithique. Ce projet a permis un dialogue avec trois autres unités de recherche en montrant la place des sciences de gestion en tant que science de l'action au service des autres sciences de l'homme et de la société. Ce progrès de la légitimité de l'unité au sein de l'université a été consolidé par un début d'ancrage des membres du Ceros dans les diverses instances de décision de l'UFR, de l'ED et des conseils de l'Université.

Des points d'attention sont relevés, en particulier en ce qui concerne le manque de reconnaissance des spécificités de l'unité dans l'établissement pendant la période écoulée. Par exemple, les achats de certaines bases de données nécessaires à l'unité n'entraient pas dans les règles de l'université et l'unité n'était pas soutenue pour certains appels à projets, par exemple dans le domaine des relations avec les entreprises ou sur des thèmes relatifs au management de la santé. Il faut ajouter que l'unité n'est dotée que de deux postes à mi-temps en personnel d'appui et que les services communs de la recherche de l'université ne sont pas encore en mesure d'aider suffisamment l'unité pour les appels à projets. Il semble que cette situation soit en train d'évoluer favorablement depuis l'automne 2024, une tendance qui doit toutefois se traduire par des mesures claires et explicites en faveur de l'unité.

Par ailleurs, il existe une vulnérabilité de l'unité en cas du départ des enseignants-chercheurs qui publient beaucoup ou qui sont porteurs de projets. Ce risque est accentué par l'hétérogénéité des capacités de publication des enseignants-chercheurs en poste.

ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

A - PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Depuis six ans, l'unité a bien répondu aux observations du rapport précédent en se professionnalisant. Des actions transversales aux trois pôles ont permis d'initier des projets pluridisciplinaires dans l'établissement. Le Ceros a également progressé dans la structuration de son organisation transversale avec des axes qui ont pour dénominateur commun d'aborder les enjeux de l'innovation sociale. Par ailleurs, un règlement intérieur existait déjà en 2018, en revanche il a été modifié au cours de période 2018 - 2023. Des ateliers ont aussi été organisés de façon régulière pour contribuer à la constitution de collectifs de travail. La production scientifique a progressé pendant la période de 2018 à 2023. Le laboratoire a publié 109 articles dans des revues classées, contre 39 dans la période précédente. Les quatre cinquièmes de ces articles relèvent de revues référencées à la Fnege et les deux tiers de revues anglophones, ce qui témoigne d'un effort d'internationalisation des coopérations, notamment au travers d'invitations de professeurs étrangers et de cotutelles de thèses. Par ailleurs, des recherches collaboratives avec les milieux socio-économiques en lien avec des enjeux sociétaux ont été conduites. Par exemple, trois nouvelles conventions Cifre ont été négociées pendant la période et la moitié des docteurs s'insère dans le milieu industriel. Par ailleurs, des séminaires de formation à destination des doctorants ont été organisés en lien avec l'ED, et les doctorants sont désormais représentés dans l'ED avec voix consultative. Ils disposent aussi d'une salle équipée en matériel et logiciels informatiques. En ce qui concerne les personnels d'appui à la recherche, l'unité est aidée par une personne à mi-temps sur un poste de cadre A, même si cela ne semble pas suffisant pour le développement de contrats de recherche et pour la valorisation.

B - DOMAINES D'ÉVALUATION

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

Appréciation sur les objectifs scientifiques de l'unité

Le Ceros a tenu compte des recommandations de 2018 en structurant sa politique scientifique autour d'objectifs ciblés. Ses travaux sur l'innovation s'alignent avec la politique de l'établissement. La gouvernance, malgré des améliorations, reste perfectible, notamment en ce qui concerne l'intégration des dynamiques transversales. Une identité scientifique forte et une meilleure structuration pourront améliorer la visibilité de l'unité.

Appréciation sur les ressources de l'unité

Le Ceros bénéficie de ressources financières et humaines solides, soutenues par une mobilisation efficace des chercheurs pour obtenir des financements externes. Cette dynamique permet d'ancrer les recherches dans des enjeux socio-économiques actuels et d'accroître les moyens alloués aux travaux de recherche. Cependant, la dépendance aux contrats de recherche et la faible part de la dotation récurrente fragilisent sa stabilité financière. Par ailleurs, les locaux limitent les interactions et la visibilité du laboratoire.

Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

Le mode de management de l'unité vise à la fois la rigueur et la bienveillance pour favoriser une ambiance de travail propre à concilier les objectifs individuels de carrière et les objectifs collectifs de l'unité. Il reste cependant à progresser pour organiser la synergie entre les activités de recherche de l'unité et celles des autres unités de sciences sociales de l'Université.

1/ L'unité s'est assigné des objectifs scientifiques pertinents.

Points forts et possibilités liées au contexte

Le Ceros s'est approprié les recommandations du rapport d'évaluation de 2018 et les a intégrées comme objectifs de sa politique scientifique. Pour définir son identité, le Ceros fait référence à ces objectifs et aux bonnes conditions de travail offertes aux chercheurs : la collégialité, la transparence et l'épanouissement de ses membres.

Les thématiques de recherche du Ceros s'alignent sur les priorités de l'Université Paris Nanterre et sa « signature scientifique ». Bien que les projets transversaux n'aient pas été pensés pour se mettre en conformité avec les thématiques de l'établissement, l'innovation constitue spontanément l'un des fils rouges de cette transversalité. Par ailleurs, le Ceros souhaite collaborer avec d'autres laboratoires, à la fois dans le périmètre de l'UFR Segmi et au-delà, que ce soit avec d'autres unités de l'université ou d'autres établissements, pour développer des axes de recherche communs.

La création et l'animation des chaires incombent à la fondation de l'Université. Les orientations sont définies à partir de discussions avec la fondation Paris Nanterre.

La gouvernance du Ceros repose sur plusieurs instances, incluant une direction bicéphale et un conseil de laboratoire aux compétences élargies depuis la dernière évaluation. Le règlement intérieur a été ajusté afin notamment de rendre plus transparente la procédure d'attribution de moyens aux enseignants-chercheurs. Le conseil rend désormais un avis consultatif sur les orientations scientifiques du Ceros. Il contribue également à l'élaboration du budget. Depuis 2024, il valide les demandes de financement des membres selon un processus biannuel.

Points faibles et risques liés au contexte

La diversité des thématiques de recherche comporte le risque d'un éparpillement des efforts et des ressources, nuisant à la clarté du projet global de l'unité. Une évolution dans ce domaine apparaît d'autant plus nécessaire que le Ceros doit faire face à la concurrence de nombreuses unités de recherche universitaires et de grandes écoles. Dans ce contexte, le laboratoire n'a pas encore affirmé une identité scientifique forte et distinctive.

Bien que la collégialité soit mise en avant et que le conseil joue un rôle central, le fonctionnement de l'unité ressemble à celui d'une fédération d'équipes indépendantes. Le conseil de laboratoire, qui regroupe un tiers de l'effectif l'équipe, semble donner la priorité aux collaborations entre membres de différents pôles, sans que cette dynamique soit pleinement intégrée dans une stratégie scientifique globale.

La transparence concernant le financement des thèses est encore perfectible, de même que la politique d'encadrement doctoral et les partenariats avec les écoles. Si l'accent est mis sur une gestion collégiale des allocations budgétaires, celle-ci relève davantage d'une logique de répartition des moyens que d'une approche stratégique visant à soutenir ou encourager une politique scientifique définie.

La visibilité du Ceros n'est pas suffisante, que ce soit auprès de la direction de la recherche de l'établissement qu'auprès de l'UFR Segmi. Le choix d'adopter la seule excellence scientifique comme fondement d'une identité distinctive expose l'unité à voir ses thématiques de recherche invisibilisées à l'échelle de l'établissement. Une unité en sciences de gestion ne devrait pas avoir à apporter constamment des preuves de sa légitimité dans une université spécialisée en sciences humaines.

2/ L'unité dispose de ressources adaptées à son profil d'activités et à son environnement de recherche et les mobilise.

Points forts et possibilités liées au contexte

L'unité de recherche dispose de ressources financières et humaines suffisantes et en progression. Les contrats représentent près de 70% du budget. Les personnels supports sont impliqués et compétents.

Les chercheurs se mobilisent efficacement pour trouver des financements auprès de partenaires socio-économiques et institutionnels, qu'il s'agisse de contrats de recherche ou de conventions Cifre. Ces contrats permettent au Ceros de conduire des recherches qui répondent aux enjeux actuels des organisations et d'augmenter le budget alloué aux membres pour leurs travaux et leur valorisation.

Le Ceros a activement cherché à mutualiser ses ressources, particulièrement entre les pôles. Le dialogue avec l'Université est encore en cours pour un accès partagé aux bases de données et aux logiciels et pour l'attribution d'espaces réservés à l'unité de recherche.

Points faibles et risques liés au contexte

Sur le plan financier, le Ceros dépend largement des financements externes. La dotation récurrente représente seulement 30 % du budget ce qui accroît la dépendance aux contrats de recherche. Cette situation repose sur l'engagement des chercheurs pour obtenir des financements malgré une charge de travail déjà conséquente. Par ailleurs, la mutualisation des ressources logicielles et en données reste insuffisante à l'échelle de l'établissement en dépit des démarches et demandes engagées par la direction du Ceros.

Les locaux sont peu pratiques et en attente de travaux de rénovation. Le Ceros souffre d'un manque d'espaces adaptés à ses activités scientifiques. La visibilité *in situ* est limitée, car le logo du Ceros n'apparaît que sur la porte d'un secrétariat partagé avec une autre unité de recherche. De surcroît, les chercheurs sont dispersés dans différents bâtiments, ce qui réduit les échanges informels. Il manque aussi des espaces collectifs, ainsi que des bureaux pour accueillir des chercheurs invités ou répondre aux besoins des doctorants. Les capacités d'accueil actuelles sont par conséquent insuffisantes au regard de la taille de l'unité.

3/ 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, de protocoles éthiques et de protection des données ainsi que du patrimoine scientifique.

Points forts et possibilités liées au contexte

L'unité de recherche a mené une analyse démographique et a défini une politique de ressources humaines en collaboration avec sa tutelle. Les fiches de poste sont rédigées avec l'UFR de façon à satisfaire les besoins en ressources pédagogiques et à permettre une insertion dans les axes de recherche des pôles. L'effectif de l'unité de recherche dans sa globalité respecte la parité avec 56 % de l'effectif féminin soit 22 femmes sur les 39 enseignants-chercheurs permanents. Il n'apparaît pas de disparités entre les différents corps. Les enseignants-chercheurs sont accompagnés dans leur carrière notamment grâce à l'organisation de séminaires sur les dispositifs nationaux et locaux d'avancement de grade, ainsi qu'au travers de soutiens personnalisés. L'unité de recherche a adopté une organisation claire incluant une direction, la coordination des pôles et le conseil d'unité. Elle s'est dotée en 2017 d'un règlement intérieur.

Points faibles et risques liés au contexte

Les futurs départs à la retraite devraient être un point de vigilance afin de préserver l'effectif de l'unité ainsi que la parité. Une réflexion approfondie doit être engagée en lien avec les objectifs stratégiques de l'unité. Il ne semble pas exister d'entretiens individuels systématiques qui puissent permettre aux enseignants-chercheurs de s'exprimer sur leurs besoins et attentes et d'équilibrer la charge d'enseignement et la charge de recherche. En revanche, les directrices sollicitent des entretiens avec les membres qui publient peu.

Peu d'éléments sont fournis quant aux conditions de travail des personnels, qu'elles concernent la santé, la sécurité, la prévention des risques psychosociaux, ou la lutte contre les violences sexuelles et sexistes. La politique de protection du patrimoine scientifique, notamment des données, n'est pas mentionnée. Les risques environnementaux liés à l'activité de l'unité ne semblent pas être pris en considération pour l'instant, que ce soit par une charte de développement durable ou par un bilan carbone.

DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

Appréciation sur l'attractivité de l'unité

L'unité bénéficie d'un bon rayonnement scientifique national et international. L'intégration des membres dans les réseaux internationaux est en développement. L'unité affiche une formation doctorale dynamique et un accompagnement significatif de ses membres dans leur progression de carrière. L'unité déploie une activité de recherche contractuelle non-négligeable mais gagnerait à diversifier les appels à projets en ciblant par exemple les appels européens ou ceux de l'établissement ou encore ceux d'autres agences nationales.

- 1/ L'unité est attractive par son rayonnement scientifique et s'insère dans l'espace européen de la recherche.*
- 2/ L'unité est attractive par la qualité de sa politique d'accompagnement des personnels.*
- 3/ L'unité est attractive par la reconnaissance de ses succès à des appels à projets compétitifs.*

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

Points forts et possibilités liées au contexte pour les quatre références ci-dessus

L'unité bénéficie d'un bon rayonnement scientifique. Certains membres du Ceros participent à l'organisation de manifestations scientifiques nationales et internationales, qu'il s'agisse de la conférence du *Centre for Social & Environmental Accounting Research* avec l'association francophone de comptabilité (AFC), du 38^e congrès de l'Association Française du Marketing (AFM), ou de la 7^e conférence Project Logistic (Prolog). Plusieurs membres ont également participé aux comités scientifiques de conférences internationales de renom, parmi lesquelles le vingtième colloque international de l'Association tunisienne de marketing, la 7^e conférence Prolog, une journée d'étude interdisciplinaire Post-covid, le colloque de l'*Academy of Innovation, Entrepreneurship, and Knowledge*, la 20^e conférence « Tendances du marketing », l'*International Conference on Technologies & Organization*. S'y ajoutent des journées d'études de l'association politique et management public (APMP) et de l'AFM. Des événements sous forme de conférences ou de workshops sont également co-organisés par l'unité de recherche.

Des membres du Ceros sont ou ont été rédacteurs en chef ou associés de revues internationales telles que la *Revue de l'entrepreneuriat*, le *Journal of Enterprise Information Management*, le *Journal of Decision Systems*. Ils participent également aux comités éditoriaux de *Finance contrôle stratégie*, *Comptabilité contrôle audit*, *Politiques et management public*. Six d'entre eux ont exercé ou exercent des responsabilités dans la gouvernance d'associations savantes nationales ou internationales de premier plan, qu'il s'agisse de de l'Association française du marketing, de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, du Cercle de la réforme de l'État, de l'Association politique et management public, de l'*Association of information systems*, de l'Icto qu'un membre du laboratoire a présidé.

Le rayonnement international des recherches est également attesté par les distinctions scientifiques obtenues au cours de la période, parmi elles, le prix des meilleures communications de la conférence *Family Enterprise Research Conference* (Ferc), de la conférence internationale de gouvernance d'entreprise, de la conférence internationale de Babson en entrepreneuriat et de la *Southern Management Association*. Un membre de l'unité a par ailleurs été distingué par le prix de la meilleure thèse de l'université Panthéon-Assas.

Les membres de l'unité ont participé à 174 colloques dont 66% sont internationaux au cours de la période. Certains chercheurs de l'unité effectuent de la vulgarisation scientifique de leurs travaux dans des supports de presse, radio, télévision grand public ou spécialisés. Un site internet et un groupe LinkedIn ont été créés pour rendre visibles les productions et les chercheurs de l'unité.

Le Ceros bénéficie de la politique d'attractivité de l'université pour attirer les nouveaux maîtres de conférences, qui prévoit une décharge horaire et un budget de recherche propre et garantit un suivi individualisé de l'intégration tout comme un accompagnement à la progression de carrière. Cet accompagnement inclut des formations méthodologiques, des informations sur le fonctionnement du CNU, la qualification, l'avancement de grade, le Ripéc. La formation doctorale est attractive au regard de la taille de l'unité. Elle accueille 39 doctorants en 2023. Seize thèses ont été soutenues pendant la période d'évaluation. L'encadrement pourrait néanmoins être mieux réparti entre les différents pôles de l'unité de recherche et les directeurs de recherche potentiels.

Par ailleurs, l'unité a noué de nombreux partenariats et conventions avec des écoles de management telles que l'Institut français de la mode (IFM), l'École supérieure du commerce extérieur (ESCE), l'école Ascencia, le Da Vinci Research Center (DVRC) de l'école de management Léonard de Vinci et l'institut national des métiers d'art.

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

L'unité est partenaire de deux projets ANR (Schopper, Stéfi), a porté en propre un projet ANR (Multi-Eco-Innov) et a participé à un autre projet pour un montant global de ressources de 360 K€ pendant la période. L'unité a prolongé les recherches financées par l'ancienne ANR Darwin dans un groupe de recherche du même nom. Les projets d'envergure portés par l'unité demeurent nationaux et l'unité semble encore peu insérée dans l'espace européen de la recherche. La pérennité des sources de financement sur projet doit faire l'objet d'une attention particulière.

L'unité gagnerait à envisager le potentiel que représentent les appels internes à l'Université Paris Nanterre, qu'ils émanent de la MSH, du potentiel Appel à manifestation d'intérêt SHS, de l'alliance universitaire *European Digital UniverCity* (Educ). Cette dernière pourrait constituer un marchepied pour améliorer l'insertion du Ceros dans l'espace européen de la recherche dans les années qui viennent.

Le recrutement d'un ingénieur de recherche permanent, financé sur les ressources propres de l'unité tirées des contrats pourrait permettre d'améliorer le taux de réussite des réponses aux appels à projets, de diversifier les sources de financement et d'assurer la pérennité de ces financements.

L'unité semble de ne pas disposer d'espaces propres à faciliter la collaboration scientifique. Les bureaux sont éparpillés, il est difficile de trouver des espaces dévolus aux chercheurs invités et les moyens logiciels et en bases de données ne sont pas suffisamment mutualisés à l'échelle de l'établissement. Le dialogue doit être poursuivi dans ce sens avec la tutelle.

DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

Appréciation sur la production scientifique de l'unité

Le Ceros a mis l'accent sur sa production scientifique pendant la période d'évaluation. Cette production est désormais, quantitativement et qualitativement, conforme aux attentes, compte tenu des effectifs et de la diversité de profil des membres. La production est diversifiée, incluant des publications, des communications, des pilotages de contrats et l'organisation de manifestations. En moyenne, chaque membre du Ceros a publié trois articles, dont 70% en langue anglaise, dans des revues internationales reconnues.

- 1/ La production scientifique de l'unité satisfait à des critères de qualité.*
- 2/ La production scientifique de l'unité est proportionnée à son potentiel de recherche et correctement répartie entre ses personnels.*
- 3/ 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 trois références ci-dessus

Le Ceros peut désormais faire état d'une production scientifique avérée en volume, en quantité et diversifiée en nature. Du point de la publication d'articles dans des revues de comité de lecture reconnue, il n'y a pas de disparité notable entre les équipes, une fois les quantités rapportées aux effectifs de chaque pôle. La reconnaissance des travaux est attestée par de sérieux indices de reconnaissance. Même si l'unité n'a pu quantifier l'ampleur de leur production, les doctorants sont sensibilisés à cette dimension.

Pendant la période, le Ceros a totalisé 337 productions, dont 32,3% de publications dans des revues scientifiques, contre 173 et 19% pendant la période précédente. Les membres auront ainsi publié 109 articles, contre 33 au préalable. S'y ajoutent la publication de sept livres et de 47 chapitres d'ouvrage, dont treize en langue anglaise, 174 communications contre 96 dans des conférences scientifiques nationales et internationales, l'animation de trois chaires, la participation à deux projets soutenus par l'ANR (Schopper, Stéfi), le portage d'un projet ANR (Multi-Eco-Innov) et deux invitations en Amérique du nord.

La production scientifique est de qualité comme l'attestent les nombreuses publications du Ceros — 80% — dans des revues scientifiques à comité de lecture de renom et reconnues, dont 30% de très haut et hauts niveaux. Parmi les autres indices de reconnaissance, quatre prix du meilleur article décernés par des conférences internationales, une présidence de comité d'organisation de la conférence AFM, six coordinations de numéro spécial, un prix de thèse, des co-publications internationale peuvent être mentionnés. Sept membres siègent au conseil d'administration ou au bureau d'associations savantes, souvent à visibilité internationale.

Le Ceros se saisit désormais des outils de recherche contractuelle, comme l'illustrent les contrats doctoraux sur dispositif Cifre, les projets soutenus par l'ANR et les chaires de la fondation. Les membres y ont de plus initié des coopérations pluridisciplinaires, à l'image de l'ANR Schopper qui implique une unité mixte de recherche CNRS de paléontologie et deux partenaires spécialisés en IA et interaction physique/virtuel.

La production scientifique est représentative du potentiel de recherche de l'unité et emblématique de la politique volontariste de la direction et du collectif d'améliorer la mesure de performance mise en lumière dans le dernier rapport Hcéres. Les membres ont su faire preuve de pragmatisme dans leur réponse aux recommandations du précédent comité.

La production scientifique de l'unité est répartie de façon équilibrée entre les pôles, compte tenu de leurs effectifs relatifs. La production du Ceros se ventile en 21,1%, 47,7% et 31,2% sur les pôles, pour des effectifs représentant respectivement 21%, 47,4% et 31,6% du nombre total de membres. En retenant les seules revues reconnues, on trouve des chiffres assez comparables : 21,8%, 41,3% et 36,8%. La majorité des personnels chercheurs permanents contribue à la production scientifique de l'unité, certains néanmoins plus que d'autres, les plus actifs ayant publié 4,5 articles — soit moitié plus que la moyenne. Les doctorants contribuent également à la production et, sur les sept publications données en exemple dans le portfolio, deux sont en nom seul.

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

La production scientifique mise en avant par l'unité ne semble pas découler directement de ou influencer la politique scientifique du laboratoire. On peut redouter que la production avancée dans le rapport résulte surtout du pragmatisme des membres les plus actifs et de la stratégie de recrutement du laboratoire.

Le Ceros a organisé pendant la période deux ateliers de sensibilisation les membres aux questions d'éthique et d'intégrité scientifique. Néanmoins, il s'appuie surtout sur les dispositifs de l'Université Paris Nanterre, soit un comité éthique et deux référents protection des données et intégrité scientifique. On ne sait pas comment les membres de l'unité se saisissent effectivement de ces dispositifs et si les services proposés par l'établissement sont adaptés aux besoins du Ceros.

Le Ceros s'appuie, pour les questions de science ouverte, sur les dispositifs mis en place et la doctrine énoncée par l'Université Paris Nanterre. On ne sait pas non plus comment le Ceros se saisit de ces dispositifs. On pourra regretter l'externalisation totale de la problématique, car il n'est pas certain que l'Université propose les outils les plus pertinents pour les membres du Ceros. De fait, le Ceros est à ce jour dans l'incapacité de produire un état de ses publications sur HAL. Il en résulte, par exemple, l'absence de liste exhaustive des productions des doctorants, une difficulté à établir des cartographies de la production. Une perte préjudiciable de visibilité scientifique auprès de l'établissement est à craindre en conséquence.

DOMAINE 4 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

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

Le Ceros inscrit ses activités dans la société grâce à ses trois chaires, en accueillant des doctorants sur convention CIFRE et en collaborant avec des professionnels lors d'événements favorisant le transfert de connaissances. Il diffuse des résultats scientifiques par des rapports et des publications de vulgarisation. Cependant, un faible soutien à la médiation scientifique et au suivi administratif des projets menace à terme la dynamique de valorisation.

1/ L'unité se distingue par la qualité et la quantité de ses interactions avec le monde non académique.

2/ L'unité développe des produits 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 activités conduites par l'unité dans les trois chaires sont ancrées dans la société. La chaire « Positive Business », initiée en 2014, vise la transformation des pratiques et de la pédagogie en management en vue de la durabilité et de l'inclusivité. La chaire « Gouverner l'organisation numérique », initiée en 2020, avec les entreprises Enedis, Planon, Sauter Régulation et le CFA Afia étudie l'impact de la production et de l'exploitation des données numériques sur le fonctionnement et le gouvernement des organisations. La chaire « Financer l'entrepreneuriat innovant de demain », initiée en 2021, a pour objets d'étude le financement de l'innovation dans les organisations et l'innovation dans le financement.

L'unité accueille en fin de période trois doctorants sous convention Cifre et noue ainsi des relations étroites avec les organisations qui les emploient. Elle organise des conférences et des *workshops* en collaboration avec des professionnels du management, favorisant ainsi les échanges et le transfert de connaissances.

Le Ceros produit divers types de ressources à destination du monde culturel, économique et social. Ces ressources sont des rapports d'expertise, des publications de vulgarisation, des productions pédagogiques. À cet égard, les chercheurs du Ceros sont relativement autonomes en matière de médiation scientifique. Leur présence dans les médias est facilitée par une formation interne consacrée à la diffusion des résultats de la recherche auprès du grand public. Spécifiquement neuf articles de presse grand public ont été publiés dans Les Échos, le JDD, Le Monde, Marianne, etc., ainsi que dans la presse nationale spécialisée, notamment *Harvard Business Review France* et *Management & Datascience*. S'y adjoignent trois émissions de radio et télévision, douze articles en ligne dont dix parus dans *The Conversation*, dix événements grand public organisés *intramuros* ou à la faculté de médecine de l'hôpital Bichat, douze vidéos auprès de Xerficanal ou Fnege Media.

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

Le Ceros manque de ressources pour renforcer les liens avec les partenaires, faire de la prospective et de la médiation scientifique. L'établissement ne soutient pas suffisamment les initiatives individuelles dans les phases de production et ne communique pas assez sur les réalisations des chercheurs du Ceros. Jusqu'à 2024, le soutien

a fait défaut pour assurer le suivi des conventions, notamment sur les volets administratifs, RH et financiers des contrats et des conventions de recherche, les appels et tirages de fonds, la justification des dépenses et la finalisation auprès de l'agent comptable et des partenaires. Il a aussi manqué une politique de veille sur les appels à projets ciblée sur les sciences de gestion et du management.

La plupart des actions de valorisation semblent être menées à titre individuel et il est difficile de percevoir une coordination d'actions collectives. Le risque est que les initiatives personnelles s'essouffent faute d'encouragement et de reconnaissance.

ANALYSE DE LA TRAJECTOIRE DE L'UNITÉ

Dans le prolongement des progrès accomplis pendant la période précédente, le projet de l'unité est structuré sous la forme d'un plan d'action comportant quatre principaux axes. Le premier axe porte sur le développement de la synergie avec l'établissement en termes de projets interdisciplinaires et de coopérations avec l'UFR Segmi. Le deuxième axe consiste à renforcer l'animation de la recherche et l'implication des doctorants dans la vie scientifique de l'unité. Un troisième axe vise à amplifier les publications par des recrutements de publiants et la valorisation des travaux dans les associations académiques. Enfin, le quatrième axe comporte la création de nouvelles chaires et l'accroissement des contrats de recherche et des conventions Cifre.

Les actions envisagées sont très pertinentes. Cependant, le comité suggère à la direction de l'unité d'intégrer ces actions dans un cadre stratégique plus global afin de permettre au Ceros d'affirmer pleinement sa place dans l'université de Nanterre et dans son projet scientifique de contribution à l'innovation sociale et solidaire. Il faut en effet souligner que les 43 unités de recherche en sciences humaines et sociales et en ingénierie de l'Université ont besoin des sciences de gestion en tant que sciences de l'action et de la décision pour opérationnaliser leurs impacts potentiellement positifs sur les organisations et la société. Il faut croire que les évolutions en cours à l'échelle de la gouvernance et de la stratégie de l'établissement constituent une grande opportunité pour démultiplier les coopérations interdisciplinaires, notamment avec le projet de développement de fonctions supports pour les appels à projets. Cela suppose que les enseignants-chercheurs, en lien avec la direction de l'unité, redoublent de proactivité en prenant des contacts avec les autres unités de l'Université sans se limiter à l'UFR Segmi pour proposer de contribuer à leurs projets lorsque cela est pertinent. Le Ceros a déjà expérimenté cette approche dans le cas de l'ANR Schopper et pourrait démultiplier ce type de projets à l'avenir. Le développement de telles actions n'est pas exclusif d'autres coopérations avec des partenaires publics ou privés externes à l'Université lorsque des projets n'entrent pas dans la stratégie de recherche, par exemple dans le domaine de la recherche en santé ou en ingénierie. Pour autant, de tels efforts à l'adresse des unités de l'Université Paris Nanterre ne connaîtront des retours positifs que si le Ceros bénéficie d'un soutien sans ambiguïté de la part de la tutelle, en particulier là où les sciences du management suscitent encore des réticences.

Accomplir pleinement cette stratégie nécessitera une poursuite de la représentation de l'unité dans les différents conseils de l'Université et une politique de communication plus affirmée. Cette ambition est à la portée du Ceros qui peut devenir un modèle d'unité de recherche insérée au cœur de la stratégie d'universités principalement centrées sur les sciences sociales.

RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

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

Le Ceros pourrait valoriser son expertise en développant des contrats de recherche avec des organisations publiques et privées pour renforcer sa visibilité et engendrer des ressources complémentaires. Les thématiques transversales doivent être développées de façon stratégique, en préservant l'expertise disciplinaire de chaque pôle. À cet effet, des groupes de travail pourraient être mis en place temporairement afin d'éviter la dispersion des axes de recherche. La création d'un réseau *alumni* renforcerait l'intégration des doctorants dans la communauté scientifique. Une meilleure coopération entre les unités de l'UFR Segmi apparaît essentielle, notamment lorsqu'il s'agit de mutualiser des ressources. Au-delà des efforts engagés pour la reconnaissance de la valeur scientifique de l'unité, l'équipe de direction gagnerait à poursuivre et amplifier la promotion des intérêts du Ceros auprès de l'établissement. La reconnaissance des productions scientifiques et des contrats pourrait servir de point d'appui à des participations ou à des initiatives de projets pluridisciplinaires. L'établissement d'un dialogue pour obtenir des décharges horaires et une réflexion sur la pérennité des effectifs sont également prioritaires. Enfin, la mise en place d'une charte de développement durable incluant parité, inclusivité et bilan carbone, soutenue par des groupes de travail spécifiques, permettrait au laboratoire d'inscrire pleinement ses activités quotidiennes dans ces enjeux sociétaux.

Recommandations concernant le domaine 2 : Attractivité

Le comité invite l'unité à se saisir des opportunités de nouveaux financements par les appels à projets internes à l'Université Paris Nanterre, que ce soit auprès de la MSH, de l'alliance européenne Educ ou par l'Ami SHS. De nouvelles sources externes autres que celles provenant de l'ANR pourraient être explorées, telles que l'Ademe pour les thématiques de transition et de développement durable, ou l'Union européenne pour asseoir le rayonnement international de l'unité.

Le comité recommande fortement de budgéter le financement de postes d'ingénieurs d'études et de recherche (IGE/IGR) dans les contrats de recherche soumis aux appels à projets et d'envisager le recrutement, sur ressources propres de l'unité de recherche, d'un IGR permanent pour suivre les projets, poursuivre la dynamique de recherche de financement sur contrat et en assurer la pérennité.

Recommandations concernant le domaine 3 : Production scientifique

Pour pérenniser la production scientifique du Ceros et en assurer la cohérence durablement dans le cadre d'une politique de laboratoire, l'unité pourrait perfectionner sa doctrine de production et décliner en lignes éditoriales plus fortes sa signature et son identité scientifique. Il faudrait aussi envisager de se doter d'un référent « éthique et intégrité », afin d'internaliser la préoccupation, gagner en expertise sur le sujet, exercer une veille et promouvoir les réflexions du laboratoire sur des enjeux comme la manipulation de données, les questions ou les terrains sensibles, l'identification de conférences et de revues « prédatrices ». Dans le même état d'esprit, l'unité pourrait bénéficier d'un référent « science ouverte » pour aborder des enjeux comme le référencement des productions dans HAL, la mise à disposition des données de recherche, etc.

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

Il faut poursuivre et développer des projets d'expertise et de conseil à destination d'acteurs sociaux tels que les administrations publiques, les associations ou les organisations internationales. Les efforts pour obtenir des dispositifs Cifre sont à poursuivre. Il est aussi nécessaire de mettre en place une stratégie de valorisation collective, en coordonnant les actions de diffusion des connaissances et en mutualisant les ressources.

DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

DATE(S)

Début : 5 décembre 2024 à 08h30

Fin : 5 décembre 2024 à 16h30

Entretiens réalisés : en distanciel

PROGRAMME DES ENTRETIENS

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

OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES



Carole Brugeilles
Vice-présidente chargée de la recherche
cbrugeilles@parisnanterre.fr

**Objet : réponse de l'établissement tutelle à l'évaluation par le HCERES
de l'unité de recherche - Centre d'études et de recherches sur les
organisations et la stratégie (Ceros)**

Madame, Monsieur,

L'université Paris Nanterre adresse ses vifs remerciements au comité de visite de l'HCERES ainsi qu'au conseiller scientifique, M. Jérôme Meric, pour l'attention portée à l'évaluation du Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie (Ceros). Le rapport souligne la place singulière du Ceros à l'université Paris Nanterre ; seule unité de recherche en sciences de gestion et du management, elle couvre l'ensemble des disciplines de ce domaine (comptabilité, contrôle, audit, finance, gestion des ressources humaines ...) avec des recherches ancrées dans des enjeux socio-économiques actuels. Il restitue l'inscription du Ceros dans la signature de l'université autour de l'innovation sociale, sa participation aux activités Sciences avec et pour la société (Saps), fortement promues lors du contrat évalué, et ses nombreuses collaborations. L'université Paris Nanterre adhère aux conclusions positives du comité. Elle tient à affirmer que la place du Ceros est reconnue et légitime au sein de l'établissement qui lui apporte un soutien sans réticence ou ambiguïté, contrairement à ce que suggère le rapport. Par ailleurs, l'université Paris Nanterre remercie les experts pour les nombreuses suggestions formulées qui méritent toute son attention.

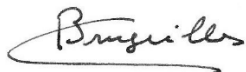
L'université Paris Nanterre prend note des constats relatifs à la vétusté et au manque d'espace pour un déploiement optimum des activités du Ceros. L'université est sensible aux risques psychosociaux liés à cette situation. Elle a établi un schéma pluriannuel de stratégie immobilière et mène une réflexion afin d'améliorer l'installation de ses unités de recherche. Cependant, les différentes initiatives sont très contraintes par un budget limité et par l'ampleur de la tâche dans un campus des années 1960 dont certains bâtiments sont effectivement dégradés.

Le Centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie bénéficie de deux personnels d'appui à mi-temps. L'université Paris Nanterre a commencé une réorganisation de son service de valorisation de la recherche afin de fournir à chaque unité un meilleur accompagnement. Cette démarche est, elle aussi, limitée par la situation budgétaire de l'établissement. Par ailleurs, de nombreux services de soutien sont proposés au sein de l'université (Science Ouverte, Atelier de la donnée, label Sciences avec et pour la société, Comité d'éthique de la recherche, Référent intégrité scientifique, etc.) ou de son environnement proche (MSH-Mondes...). Des inventaires des logiciels et des bases de données utilisés au sein de l'établissement, mais aussi des coûts de publication, sont en cours afin de rationaliser les dépenses et d'alléger leurs poids sur les UR. L'université est inscrite dans des dynamiques de labélisation, HRS4R et Développement durable et responsabilités sociétales.

De plus, le nouveau site d'actualité de la recherche qui vient d'être ouvert en ligne donne un accès facilité aux opportunités de financement et d'accompagnement des activités de recherche tout en assurant une meilleure visibilité aux activités scientifiques des unités. Toutes ces initiatives sont susceptibles d'améliorer l'expérience des enseignant.e.s-chercheurs.es du Ceros et de répondre à certaines des recommandations du comité HCERES.

En vous remerciant à nouveau pour le sérieux et le caractère constructif de l'évaluation réalisée, je vous prie d'agréer Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Carole Brugeilles

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Brugeilles', with a long horizontal flourish extending to the left.

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

