



Évaluation de la recherche

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ  
LEMNA - Laboratoire d'Économie et de Management  
Nantes Atlantique

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET  
ORGANISMES :  
Université de Nantes

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B



Pour le Hcéres<sup>1</sup>:

M. Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup>:

Mme Bérange Szostak, Présidente du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

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

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

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.

## PRÉSENTATION DE L'UNITÉ

**Nom de l'unité :**

Laboratoire d'Économie et de Management Nantes Atlantique

**Acronyme de l'unité :**

LEMNA

**Label et N° actuels :**

EA 4272

**ID RNSR :**

200815509C

**Type de demande :**

Renouvellement à l'identique

**Nom du directeur (2020-2021) :**

M. Benoît Sévi

**Nom du porteur de projet (2021-2025) :**

M. Benoît Sévi

**Nombre de thèmes du projet :**

4

## MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS

**Président :**

Mme Bérandère Szostak, Université de Lorraine, Nancy

**Experts :**

Mme Blandine Ageron, Université Grenoble Alpes, Valence (représentante du CNU)

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

Mme Isabelle Girerd-Potin, Université Grenoble-Alpes, Saint-Martin-d'Hères

M. Philippe Luu, Université Côte d'Azur, Nice (personnel d'appui à la recherche)

M. Lionel Ragot, Université Paris Nanterre, Nanterre

## REPRÉSENTANTE DU HCÉRES

Mme Stéphanie Chatelain-Ponroy

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

M. Nicolas Antheaume, Université de Nantes

M. Olivier Grasset, Université de Nantes

# INTRODUCTION

## HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

L'unité de recherche intitulée Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA) a été créée en 2008 suite à la fusion des unités de recherche d'économie et de gestion. Elle a été une équipe d'accueil (EA4272) jusqu'en 2020. Elle est désormais une unité de recherche de l'Université de Nantes et se présente comme le plus grand centre de recherche des Pays de la Loire et l'une des plus grosses unités de recherche en économie-gestion de l'ouest de la France. Les bureaux sont localisés à l'IAE-LEM dans la ville de Nantes.

L'unité est multidisciplinaire, même si les enseignants-chercheurs sont pour l'essentiel en sciences de gestion et du management (68 % en section CNU 06), puis en sciences économiques (27 % en section CNU 05) et en sociologie (5 % en section CNU 19). L'unité est géographiquement dispersée : les enseignants-chercheurs appartiennent à six composantes de l'Université (IUT Saint-Nazaire, Polytech, IAE de Nantes, Faculté des langues et cultures étrangères, Faculté des Sciences et des Techniques, IUT de Nantes), ainsi qu'à l'IMT Atlantique (ancienne École Nationale Supérieure des Mines de Nantes) et ONIRIS (École Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation de Nantes-Atlantique).

## ÉCOSYSTÈME DE RECHERCHE

Le LEMNA s'insère dans un écosystème composé de plusieurs institutions de qualité. Tout d'abord, en tant qu'unité de recherche de l'Université de Nantes, le LEMNA est porté par ledit établissement qui affiche une politique de recherche très claire. En effet, deux axes scientifiques sont prioritaires : (1) la santé du futur et (2) l'industrie du futur. À cela, s'ajoutent d'autres objectifs : (1) renforcer le lien formation recherche, (2) amplifier l'innovation et les relations avec les entreprises, (3) rendre les connaissances accessibles à tous et (4) s'ouvrir davantage à l'Europe et au monde. L'unité s'appuie aussi sur deux fédérations de recherche, Théorie et Evaluation des Politiques Publiques (TEPP) et l'Institut Universitaire Mer Littoral (IUML). Dans l'écosystème du LEMNA, il y a également l'IMT Atlantique et ONIRIS. Concernant l'IMT, il apporte la chaire RESOH (Recherche en Sécurité Nucléaire sur les Organisations et les Hommes). L'école de commerce Audencia n'est pas sur le plan institutionnel en lien avec le LEMNA. En revanche, des relations réelles existent, notamment la participation de deux membres du LEMNA au jury Grande École, des co-directions de thèse, l'organisation de séminaires de recherche communs. Cette diversité d'institutions est une véritable richesse pour le LEMNA.

Ensuite, l'unité de recherche est rattachée à l'école doctorale sciences Économiques et sciences De Gestion (ou EDGE), qui remplace l'école doctorale Droit, Économie-Gestion, Environnement, Sociétés et Territoires (DEGEST), qui incluait le Droit et les Sciences Politiques. La nouvelle école doctorale a posé un cadre plus rigoureux des suivis des thèses, notamment en limitant le nombre de doctorants par encadrant à 5 et en imposant un financement de thèse pour s'inscrire, ce qui conduit à réduire le nombre de doctorants au sein du LEMNA.

Enfin, il est à noter que le projet de création d'une nouvelle université, NANTES UNIVERSITÉ, initialement lancé en 2018 dans le cadre de NEXT (*Nantes Excellence Trajectory*), a été suspendu en 2019 par l'État. Cependant, un plan d'action NEXt 2 a été lancé en 2020 pour défendre un nouveau projet à l'automne 2021. L'ambition est de positionner l'Université de Nantes dans le top 300 des universités mondiales et le top 100 des universités européennes à 10 ans. Ce projet génère des incertitudes que le LEMNA essaie d'anticiper, notamment en réfléchissant à son positionnement sur les deux axes prioritaires de l'Université de Nantes.

## NOMENCLATURE DU HCÉRES ET THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

SHS1\_1 Économie

SHS1\_2 Finance, management

Le LEMNA a connu une restructuration de ses axes de recherche en 2019 qui sont passés de trois à quatre : 1 – Transformations du travail (ou TT), 2 – Numérique et transformation des organisations (ou NTO), 3 – Défis environnementaux Mer Énergie (ou DEME) et 4 – Évolution des entreprises et des marchés financiers (ou EEMF). Ces axes définissent ensemble le projet du LEMNA.

Les thématiques de l'unité dépendent des quatre axes de recherche. Concernant l'axe 1 – Transformations du travail, il s'agit d'étudier, aux niveaux macro, méso et micro, les trajectoires et les temporalités, la matérialité et les outils de gestion, ainsi que la résilience organisationnelle. Pour l'axe 2 – Numérique et transformation des organisations, les thématiques sont les transformations du système de santé et les innovations numériques, les innovations et le management des transitions, la dynamique et les systèmes d'information, et la digitalisation dans les *supply-chain* et les achats. L'axe 3 – Défis environnementaux Mer Énergie se focalise sur les thématiques suivantes : la mer, l'énergie et l'alimentation. Quant à l'axe 4 – Évolution des entreprises et des marchés financiers, il est question de contrôle de gestion, de comptabilité, de marchés financiers et d'économétrie financière.

## DIRECTION DE L'UNITÉ

Le LEMNA est actuellement dirigé par M. Benoît Sévi, Professeur en sciences économiques, et il le sera également pour le prochain contrat. Il est assisté d'une direction adjointe à deux têtes qui représentent chacune une des deux disciplines principales du LEMNA : M. Amaury Grimand, Professeur des universités, pour les sciences de gestion et du management, et Mme Bénédicte Rouland, Maître de Conférences, pour les sciences économiques.

## EFFECTIFS DE L'UNITÉ

Nom de l'unité :

| Personnels en activité  | Nombre au 01/06/2020 | Nombre au 01/01/2022 |
|---|----------------------|----------------------|
| Professeurs et assimilés  | 21                   | 21                   |
| Maîtres de conférences et assimilés                                 | 63                   | 63                   |
| Directeurs de recherche et assimilés                                | 0                    | 0                    |
| Chargés de recherche et assimilés                                   | 0                    | 0                    |
| Conservateurs, cadres scientifiques EPIC, fondations, industries... | 0                    | 0                    |
| Professeurs du secondaire détachés dans le supérieur                | 0                    | 0                    |
| ITA-BIATSS, autres personnels cadre et non cadre EPIC...            | 10                   | 10                   |
| <b>Sous-total personnels permanents en activité</b>                 | <b>94</b>            | <b>94</b>            |
| Enseignants-chercheurs non titulaires, émérites et autres           | 5                    |                      |
| Chercheurs non titulaires, émérites et autres (excepté doctorants)  | 0                    |                      |
| Doctorants  | 50                   |                      |
| Autres personnels non titulaires                                    | 0                    |                      |
| <b>Sous-total personnels non titulaires, émérites et autres</b>     | <b>55</b>            |                      |
| <b>Total personnels</b>   | <b>149</b>           | <b>94</b>            |

## AVIS GLOBAL SUR L'UNITÉ

Le LEMNA est une unité de recherche en économie-gestion de très bon niveau national. Plusieurs aspects amènent à cette appréciation. Le LEMNA regroupe des enseignants-chercheurs essentiellement en sciences de gestion (68 %), mais aussi en sciences économiques (27 %) et en sociologie (5 %). Le budget de l'unité de recherche a augmenté du fait d'une dotation plus importante de l'université. Les demandes de financement des chercheurs pour des missions ou de l'aide à la publication (*copy-editing*) sont satisfaites. La production scientifique s'est améliorée en qualité au cours de la période : 391 articles sur la période évaluée, dont 239 dans des revues classées (87 HCERES A ; 81 HCERES B ; 71 HCERES C). Toutefois, elle reste trop concentrée sur des chercheurs seniors, qui apportent, cela étant, une forte légitimité à l'unité de recherche dans la communauté académique, sur des spécialités telles que les ressources humaines ou les systèmes d'information et le numérique. En outre, le nombre de publications dans des revues classées par enseignants-chercheurs a baissé pour se retrouver au même niveau que la période précédente (2006-2010), soit 2,8, alors que ce nombre était de 4,2 sur la période 2010-2015. Le niveau des charges administratives semble néanmoins peser sur l'activité de publication de la plupart des enseignants-chercheurs.

L'unité de recherche témoigne d'un réel savoir-faire en matière de contrats, ce qui témoigne de son fort ancrage territorial et de ses relations d'excellente qualité avec ses partenaires socio-économiques. Bien que ces contrats aient permis à des chercheurs non actifs en termes de publication de renouer avec l'activité de production scientifique, force est de reconnaître que lesdits contrats peinent à être valorisés sous forme de publications et de thèses en CIFRE.

L'unité de recherche a mis en place avec pertinence des dispositifs d'accompagnement à la recherche, tels que des ateliers d'écriture avec des chercheurs étrangers invités ou le suivi des maîtres de conférences désireux de passer l'habilitation à diriger des recherches. La nouvelle structuration de l'unité de recherche en quatre axes est le résultat d'une réflexion collective. La dynamique initiée par cette restructuration mérite désormais d'être stabilisée, notamment en proposant un projet scientifique fédérant les quatre axes, projet qui est à penser en lien avec les grandes orientations de L'Université de Nantes (Santé du futur et Industrie du futur). Cela permettrait d'éviter le risque de dispersion thématique et d'accroître la visibilité du LEMNA auprès de l'ensemble des parties-prenantes en particulier à l'international. Sur ce dernier point, si la mobilité entrante est notable (123 séjours de chercheurs étrangers sur la période), la mobilité sortante des membres de l'unité de recherche est très faible.

En résumé, le LEMNA est un laboratoire en économie-gestion de grande qualité, qui doit affirmer de manière plus appuyée et visible, tant en local qu'à l'international, le projet global de création de connaissances irriguant ses quatre axes de recherche.

## ÉVALUATION DE L'UNITÉ

**Nb : cette partie du rapport est confidentielle. Elle n'est diffusée qu'aux tutelles et aux membres de l'unité.**

### PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT D'ÉVALUATION

Le LEMNA s'est saisi des quatre recommandations présentées dans le précédent rapport d'évaluation.

Premièrement, concernant l'internationalisation, l'unité a poursuivi ses efforts au niveau de la mobilité entrante avec la venue de chercheurs invités. En revanche, le comité actuel estime que la mobilité sortante est encore trop rare, ce qui est d'autant plus regrettable que des mécanismes d'incitation existent au niveau des services des Relations Internationales de l'Université et de l'unité. Les charges administratives sont avancées comme un obstacle.

Deuxièmement, concernant l'encouragement à davantage développer la valorisation de la recherche, un effort a été fait pour l'accroître, notamment dans le cadre de la formation, qu'elle soit courte ou de niveau master 2, ce qui est une bonne chose. Si l'unité de recherche explique ne pas juger pleinement pertinents les facteurs d'impact du type H-index, d'où leur faible utilisation, et considère davantage le nombre de citations sur *Google Scholar*, le comité regrette qu'un effort conséquent n'ait pas été mené pour valoriser les travaux des chercheurs sur des plateformes ouvertes, comme les archives ouvertes, ce qui améliorerait la visibilité et la diffusion des recherches.

La troisième recommandation s'attache à la gouvernance de l'unité de recherche. Un aspect visait la décentralisation de la gestion financière au niveau des axes : l'unité considère que cela n'est pas approprié compte tenu de la faiblesse du budget, ce qui apparaît, pour le comité actuel, compréhensible. Un autre aspect concernait l'amélioration du niveau de publication. L'unité a développé de manière efficace des mesures dans ce sens pour transformer les projets de recherche en publications, même si ces mesures sont reconnues insuffisantes. Un dernier aspect concernait le rapprochement de l'unité de recherche avec d'autres unités en écho avec le projet NExt 2 (*Nantes Excellence Trajectory 2*), notamment avec Audencia Recherche. Pour l'unité comme pour le comité actuel, le rapprochement avec l'école de commerce locale semble être le plus simple à mettre en œuvre à ce jour.

La quatrième recommandation était relative au suivi des doctorants qui n'était pas homogène au sein de l'unité de recherche. Une réponse a été trouvée dans le cadre posé par la nouvelle École Doctorale EDGE (règles communes d'encadrement et d'inscription, procédure de suivi), même si des différences perdurent entre les quatre axes selon le comité actuel (présentation des travaux lors de séminaires par exemple).

### APPROPRIATION DES OBJECTIFS SCIENTIFIQUES ET DES OUTILS D'ANIMATION DU/DES CHAMP(S) DE RECHERCHE

L'Université de Nantes est engagée dans une structuration en pôles, regroupant les composantes et les unités de recherche, depuis 2013. Cette dynamique s'est amplifiée depuis 2016 et quatre pôles sont désormais identifiés : humanités, santé, sociétés, sciences et technologies. Le LEMNA est rattaché au pôle Société. L'établissement oriente sa politique scientifique vers deux axes : la santé du futur et l'industrie du futur. Le LEMNA n'a pas d'axes dédiés exclusivement à ces deux thématiques et ses quatre axes ne leur laissent pas de place dans leurs appellations.

En revanche, des projets sont développés au sein des axes de l'unité, qui y font clairement référence. Il s'agit, par exemple, de projets avec des acteurs du secteur de la santé (groupe Harmonie Mutuelle), de l'alimentation, de la gestion des risques industriels et médicaux, mais aussi autour du nucléaire, du numérique (programme Hôpital numérique, « Ma santé 2022 ») ou encore de tout ce qui a trait aux questions de développement durable et environnemental (énergies nouvelles, comptabilité environnementale, financiarisation des matières premières). L'appropriation des axes de l'université reste encore, cependant, à consolider et à rendre plus visible.

De plus, l'interdisciplinarité est particulièrement significative dans la déclinaison du projet de l'Université de Nantes, tout comme les relations socio-économiques, l'accessibilité des connaissances et l'ouverture sur l'international. À cet égard, le LEMNA contribue à ces objectifs : il est par construction interdisciplinaire, il noue de nombreuses relations avec les acteurs de la société. Cependant, son ouverture à l'international est réduite pour l'essentiel à un flux entrant, et la diffusion des connaissances, notamment sur des archives ouvertes, est encore trop modeste.

## CRITÈRE 1 : PRODUITS ET ACTIVITÉS DE LA RECHERCHE

### a) Production de connaissances et activités concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique

#### Points forts et possibilités liées au contexte

Le LEMNA est une unité de recherche dynamique, dont les membres sont bien insérés dans la communauté académique. Un nombre significatif d'enseignants-chercheurs (soit dix-sept sur les 87 professeurs des universités et maîtres de conférences) que compte l'unité sont investis dans des associations savantes ou des réseaux académiques diversifiés (Association Information & Management, Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Association Francophone de Comptabilité, l'Association Française des Économistes de l'Environnement et des Ressources Naturelles, etc.), certains cumulant plusieurs engagements de cette nature. Une vingtaine d'enseignants-chercheurs (en bonne partie les mêmes) sont membres de comités de rédaction ou de conseils scientifiques de revues académiques. Douze enseignants-chercheurs ont été éditeurs en chef invités dans des revues sur la période.

On note une stabilité des publications au cours de la période, même si on observe un léger recul en 2019 (en nombre de publications), année de réorganisation du LEMNA en quatre axes. Parallèlement, un effort qualitatif a été fait pour privilégier les publications dans des revues classées A au sens du HCERES (19 sur 39 en 2019 contre 16 sur 47 en 2018 et 15 sur 42 en 2017). Depuis 2017, il n'y a plus de publications dans des revues sans comité de lecture. On note que le dispositif de relecture des manuscrits (au sein de l'axe Transformations du Travail lors de séminaires mensuels), mis en place pour accompagner les enseignants-chercheurs à publier, a bien fonctionné, puisque cet axe comptabilise deux fois plus de publications (39) que les trois autres axes (une vingtaine). Les publications à l'international représentent plus de la moitié des publications. Le LEMNA est également très actif en matière de publications d'ouvrages (51) et de chapitres d'ouvrage (111), mais aussi de contrats de recherche (24 au cours de la période dont deux contrats européens et 5 ANR).

Enfin, en raison de sa taille importante, le LEMNA dispose d'une capacité à organiser des événements scientifiques. Un certain nombre l'ont été durant la période, notamment trois pour des associations savantes de premier plan (39<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 24<sup>ème</sup> conférence de l'Association Information et Management et conférence OCEANEXT).

#### Points faibles et risques liés au contexte

Le principal point faible est la forte hétérogénéité dans les publications académiques. Elle est portée essentiellement par des chercheurs actifs seniors, et s'inscrit dans des disciplines ou spécialités précises, en l'occurrence l'économie, les systèmes d'information en sciences de gestion, mais également la gestion des ressources humaines. L'une des contreparties de cette concentration est un nombre non nul d'enseignants-chercheurs qui n'ont pas produit (articles, chapitres, communications) : sur les deux dernières années pleines de la période évaluée (2018 et 2019), 14 % des enseignants-chercheurs n'ont aucune production de mentionnée dans le document rassemblant les produits de la recherche de l'unité. Et peu de dispositifs de soutien et/ou de retour à la recherche sont proposés pour les chercheurs ayant pris de la distance avec cette activité, alors qu'ils existent pour les jeunes chercheurs.

S'il apparaît, après recomptage, que les chercheurs du LEMNA ont publié 391 articles sur la période évaluée, dont 239 dans des revues classées (87 HCERES A ; 81 HCERES B ; 71 HCERES C), et même s'il est toujours difficile (et frustrant) de formuler une appréciation sur une base quantitative, le taux de publication dans des revues classées retrouve le niveau de la période 2006-2010. Bien qu'il soit tout à fait honorable (les enseignants-chercheurs ont publié, en moyenne, 2,75 articles dans des revues classées sur la période), il convient toutefois de noter une baisse significative de ce taux. La dernière évaluation HCERES de 2015-2016 soulignait en effet la forte hausse dans ce domaine : le taux de publication dans des revues classées passait de 2,8 sur la période 2006-2010 à 4,2 sur la période 2010-2015. Comme l'indique le dossier d'autoévaluation, la part des articles de rang A dans l'ensemble des publications classées progresse en passant de 30,94 % à 36,4 %. Toutefois, la dynamique de publication reste très centrée autour de quelques enseignants-chercheurs qui sont principalement en économie, alors qu'ils ne représentent qu'un quart des effectifs et contribuent à hauteur des 2/3 des publications classées A, ou bien en systèmes d'information. Par ailleurs, il n'apparaît pas au comité juste de qualifier cette évolution qualitative de « notable » (p.24), dans la mesure où le classement de référence a, lui-même, évolué et augmenté le nombre de revues classées A.

Par-delà la question des publications dans des revues classées, il semble que les enjeux de la science ouverte ne soient pas vraiment considérés par le LEMNA. Le dossier d'autoévaluation n'accorde qu'une très faible place à cette question ; il est fâcheux de constater la faible volonté des chercheurs à s'engager dans cette voie (peu de dépôt sur HAL notamment).

De plus, il est regrettable que la valorisation, à travers les publications, des contrats de recherche soit encore difficile (comme le montre l'analyse des faiblesses du dossier).

En ce qui concerne l'attractivité, le comité trouve dommage qu'il y ait peu de mobilité sortante à l'international des enseignants-chercheurs, alors même que l'accueil de professeurs invités est une dynamique ancrée dans



les pratiques du LEMNA. Il convient par ailleurs de s'interroger sur la mobilité professionnelle de quelques chercheurs, qui peut conduire à affaiblir certains axes, entre autres, le DEME qui voit deux professeurs sur trois s'investir en dehors de l'université dans des missions, certes de qualité, mais ce qui affaiblit la dynamique d'encadrement doctoral de l'unité de recherche.

### Appréciation sur la production, le rayonnement et l'attractivité

Le LEMNA est une unité de recherche très dynamique dont la production scientifique est considérée comme légitime et de qualité par la communauté académique, d'où des sollicitations par différentes organisations savantes pour diriger des numéros spéciaux, intégrer des comités de rédaction ou scientifique de revues, organiser des conférences emblématiques. L'unité de recherche voit progresser dans son ensemble la qualité de sa production (niveau de classement), ce qui contribue à son rayonnement et attire des chercheurs étrangers à venir collaborer avec les enseignants-chercheurs.

En revanche, le taux de publication dans des revues classées par chercheur a baissé par rapport à la période précédente, sans qu'une explication puisse être trouvée dans une publication qualitative. La production reste trop portée par des chercheurs clairement identifiés et dans des disciplines et spécialités précises. De plus, les chercheurs ne sont pas suffisamment encouragés à diffuser leurs travaux sur les archives ouvertes ni à s'engager dans la mobilité sortante au plan international : cela amoindrit le rayonnement et l'attractivité de l'unité de recherche. On peut enfin regretter que les dispositifs mis en place dans certains axes pour accompagner la publication ne soient pas présents dans tous les axes, notamment s'ils ont montré leur efficacité.

### *b) Interactions avec l'environnement non académique, impacts sur l'économie, la société, la culture, la santé*

#### Points forts et possibilités liées au contexte

De manière globale, le LEMNA a une forte activité contractuelle avec, à la clef, des financements importants (par exemple le budget consolidé fait état de 2,2 millions € en 2019 contre 1,2 million € en 2016). Ces très bons résultats sont encore amplifiés par les fonds non gérés par le LEMNA, mais bénéficiant à ses membres - les chaires sont gérées par la fondation de l'Université de Nantes. Les sources de financement sont variées. Les contrats avec les collectivités territoriales au cours de la période sont au nombre de quinze (le LEMNA étant porteur dans treize cas et partenaires dans deux cas), auxquels il faut ajouter deux contrats avec des associations ou des fondations. Plusieurs enseignants-chercheurs font partie d'instances d'expertise : ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), Société française d'économie rurale, URIOPSS (Union Régionale des Œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux) Pays de la Loire. Les membres du LEMNA s'impliquent dans la diffusion des savoirs auprès du grand public. Ainsi, ils participent à des émissions dans des médias locaux et sur la chaîne Canal Xerfi (82 participations). De plus, lors de la conférence OCEANEXT en 2016, quatre tables rondes ont été organisées en direction du grand public sur des thématiques sciences-société sur la mer et le littoral. L'activité contractuelle joue un rôle fédérateur et a créé un effet d'entraînement sur des membres du LEMNA, éloignés temporairement de la recherche.

De manière plus précise, l'axe TT fait état de plusieurs ouvrages largement diffusés, au-delà de la communauté des chercheurs. Cet axe revendique, par ailleurs, comme une originalité, une forte interaction avec l'environnement économique, social et culturel. Cela se traduit concrètement par plusieurs chaires et projets de recherche. La chaire RESOH (REcherche en Sûreté Organisation Hommes, 300 000 € par an) inclut plusieurs industriels (Orano, Naval Group et l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire) sur la thématique de la sûreté des sites industriels à risques ; la chaire régionale RITE (Risques et Technologies Émergentes) (375 000 €) développe une approche interdisciplinaire réunissant notamment plusieurs départements de l'IMT Atlantique et la région des Pays de la Loire, sur le sujet des risques nucléaires, environnementaux et numériques. Trois journées scientifiques (les journées du risque) ont été organisées en lien avec la chaire en 2016, 2017 et 2018. D'autres contrats de recherche ont été obtenus auprès d'entreprises (EDF, 30 000 €, Groupe Harmonie Mutuelle, 30 000 €). Le lien avec les entreprises s'opère aussi par des recherches-interventions ou recherches-accompagnement. Les membres de l'axe TT participent fréquemment à des événements professionnels en tant que conférenciers et/ou co-organisateurs. Ils interviennent dans les médias grand public (Le Monde, RH Info, Revue Soins Cadres, The Conversation). Il y a dès lors une réelle richesse de liens entre l'axe TT et l'écosystème.

L'axe DEME a une chaire maritime qui rassemble huit mécènes (dont RTE, Crédit Maritime), et aussi un projet de recherche DEIP (*Design Edible Insects Product*) soutenu par la région Pays de la Loire et par Nantes Métropole. Des membres du LEMNA sont impliqués dans la collecte de données et la production d'expertises dans les secteurs de la pêche et de l'aquaculture. Les partenaires sont le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, le Conseil National de l'Information Statistique, le *Technical and Economic Committee for Fisheries*. Dans le cadre du projet COSELMAR (COmpréhension des Sociaux-Ecosystèmes Littoraux et MARins) financé par la région des Pays de la Loire, des chercheurs du LEMNA ont diffusé des connaissances au grand public d'une

manière originale : une websérie. Des expertises sont réalisées selon la convention France Agrimer – LEMNA. L'axe DEME est impliqué dans différents contrats : le budget global (LEMNA et hors LEMNA) des projets ayant démarré en 2019 et 2020 est de 4,3 millions €.

L'axe NTO fait état du projet DevOps (Dev fait référence aux équipes de Développement et Ops aux équipes d'exploitation, *operations* en anglais) au cours de la période 2016-2018 avec une grande entreprise (anonymat requis), d'une recherche-action dans six organismes d'habitat social (2017-2018). Il montre une bonne intégration dans la métropole nantaise et la région Pays de la Loire. Par exemple, en octobre 2020, deux tables rondes ont été organisées au colloque Eurocities, Nantes Capitale Européenne de l'Innovation. Les chercheurs ont été invités à de nombreux événements sur l'innovation et le numérique : radio, conférences, télévision, journaux.

Concernant l'axe EEMF, on citera le projet PANORisk (Placements, Assurance et NOUVEAUX RISQUES), financé par la Région Pays de la Loire (2016-2021) et la chaire Gestion de Patrimoine, hébergée par la Fondation de l'Université de Nantes, inaugurée en janvier 2018 pour une durée de six années. Elle est soutenue par la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de la Loire et Vega Investment Managers, pour un montant de 350 000 €. Un travail de recherche sur les trajectoires des entrepreneurs ayant connu l'échec, se fait avec l'Association 60 000 Rebonds, dans le cadre de l'Observatoire du Rebonds (début en 2019). À noter également un projet de partenariat avec la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes (CRCC) de Rennes (2018-2019). Les membres de l'axe sont intervenus dans des réseaux professionnels (groupe bancaire BPCE, NAPF place financière du grand ouest, Compagnie des Commissaires aux Comptes Bretagne Pays de la Loire). La diffusion de la recherche se fait par différents médias écrits, numériques, audio et lors des Journées scientifiques de l'Université de Nantes.

### Points faibles et risques liés au contexte

Bien que le LEMNA fasse de nombreux liens avec l'environnement, il est à noter que le nombre de thèses bénéficiant actuellement de dispositifs CIFRE est modeste : alors que huit thèses avec ce type de financement se sont achevées au cours de la période sous revue, deux seulement sont en cours (avec une fin prévue en 2021 pour l'une, 2022 pour l'autre), toutes les deux dans l'axe NTO. De plus, l'activité contractuelle et le lien aux entreprises reposent sur un petit nombre de chercheurs très actifs.

Un autre élément à surveiller est le déséquilibre des ressources financières entre axes du fait d'une répartition inégalitaire des contrats et qui pourrait créer une insuffisance de moyens d'action dans certains axes. Compte tenu du budget global du LEMNA, le besoin de ressources laisse entendre la nécessité de développer des contrats, ce qui est énergivore et chronophage pour les enseignants-chercheurs mais aussi la structure administrative. Et cette nécessité devient une difficulté dans la mesure où ces contrats conduisent peu à une production scientifique des enseignants-chercheurs engagés.

Enfin, il n'apparaît pas de stratégie commune aux quatre axes dans les interactions avec l'environnement. Cela réduit les synergies possibles entre les chercheurs et potentiellement le développement de projets plus ambitieux au niveau du LEMNA dans son ensemble, notamment au plan international. L'activité très importante en lien avec l'environnement n'est pas toujours pleinement visible et connue par l'Université de Nantes.

### Appréciation sur les interactions avec l'environnement non académique, impacts sur l'économie, la société, la culture, la santé

Le LEMNA est bien intégré dans son environnement, capable de mobiliser des ressources en provenance des collectivités territoriales et des entreprises. Les projets et les partenaires sont nombreux et variés, bien ancrés dans le territoire. Les chercheurs participent régulièrement à une diffusion large de la connaissance scientifique selon des modalités originales. Un risque potentiel est, pour les chercheurs du LEMNA, le manque de temps à consacrer à la publication académique.

### *c) Implication dans la formation par la recherche*

### Points forts et possibilités liées au contexte

Les liens entre la formation et la recherche sont bien présents et se traduisent par divers actions et dispositifs. Au niveau des masters et du doctorat, y compris à des niveaux licence, la majorité des enseignants-chercheurs interviennent dans les formations des institutions membres du LEMNA. Il y a par ailleurs des masters articulés à des travaux de recherche et qui se donnent pour objectif de consacrer une large place à la recherche dans la démarche pédagogique, par exemple, le Master 2 Management des Organisations de Santé (MOS) et le Master Management parcours Hommes Organisation Management Et Risques (HOMER) pour l'axe TT, ou encore le Master Économie de l'environnement, de l'énergie et des transports (CODEME) et le Master Shipping pour l'axe DEME. Il est également à noter que des étudiants de Master se voient proposer des stages au sein du

LEMNA (44 stagiaires au cours de la période dont certains étudiants du Master économie de l'environnement, de l'énergie et des transports au sein de l'axe DEME en 2018/19 et 2019/20). Les étudiants de Master sont invités à participer à des séminaires de recherche (notamment au sein de l'axe DEME).

Le lien fort entre la formation et la recherche au sein du LEMNA prend également forme à travers différents projets ERASMUS +, au sein desquels certains enseignants-chercheurs sont fortement impliqués. Ces projets (Dockside/2016-2019, Wanasea/2017-2020 et Greencap/2020-2023) visent à renforcer les capacités de recherche des universités partenaires (cambodgiennes) et sur des thématiques sociétales importantes : le secteur maritime et l'environnement pour le projet Dockside, l'eau et les ressources associées pour le projet Wanasea, la croissance verte pour le projet Greencap. Ces différents projets ont donné lieu à diverses réalisations attestant du lien entre la formation et la recherche, comme la rédaction d'une thèse, l'accueil d'un stagiaire de master ainsi qu'une publication et une présentation à une conférence pour le projet Dosckside.

Au niveau de la formation doctorale, il est à noter qu'en 2017, le LEMNA a quitté l'École Doctorale Droit, Économie-Gestion, Environnement, Sociétés et Territoires (ED DEGEST) et a rejoint l'École Doctorale Sciences Économiques et sciences De Gestion (EDGE) qui se charge de la gestion des thèses en économie et gestion sur la zone Bretagne-Pays de la Loire. Cette nouvelle affiliation a conduit à des changements substantiels dans la gestion des doctorants au sein du LEMNA. Deux sont à relever. Premièrement, il y a une baisse importante du nombre de doctorants inscrits (en juin 2020, 60 doctorants sont inscrits contre une centaine en 2015), qui résulte, d'une part, d'une accélération du nombre de soutenances (52 thèses soutenues depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 dont 16 soutenues en 2018 et 17 en 2019) et, d'autre part, d'un recrutement de candidats au doctorat, conditionné à la nécessité d'avoir un financement pour s'inscrire en thèse (cinq nouvelles inscriptions par an en 2018 et 2019). Deuxièmement, un suivi plus qualitatif a été mis en place par l'intermédiaire du contingentement du nombre de doctorants inscrits par encadrant (limité à cinq), tout comme la mise en place d'une procédure de suivi (Comité de Suivi Individualisé) qui rend ce dernier plus homogène entre les différents doctorants.

Il convient de noter la qualité du suivi des étudiants en thèse et de la formation doctorale, d'où des distinctions de doctorants lors de colloques (par exemple *Best papers* au sein de l'AGRH 2018 et Prix « Roland Calori » du jeune chercheur et « Meilleure Communication » de l'AIMS 2019). Par ailleurs, le dossier fait état de 18 productions scientifiques issues des thèses - nombre qui aurait pu être élevé, compte tenu du nombre de doctorants inscrits au LEMNA. Pour accompagner les doctorants, le comité actuel perçoit que les projets et chaires sont des sources de financements largement plébiscités pour de futurs doctorants, même si le dossier ne fournit pas d'information synthétique sur le financement des doctorants. Ils sont également des lieux où la formation par la recherche est très dynamique. En témoigne la chaire Maritime de l'axe DEME au sein de laquelle un doctorant a été recruté, en septembre 2020, pour assurer la construction d'une enquête, ou le projet GENOME (Gestion des Energies Nouvelles et Optimisation Electrique) qui accueille en son sein un contrat doctoral, un contrat post-doc et un stage de Master. De manière plus spécifique, une école d'été a été créée pour les doctorants par l'axe EEMF. Au sein de l'axe NTO, les doctorants sont systématiquement invités à présenter leurs recherches en fin de thèse afin de les aider à publier. Pour renforcer le lien entre la formation et la recherche, une plateforme collaborative a vu le jour (la plateforme RIF : Recherche - Innovation – Formation), même si cette plateforme propre au LEMNA est en sommeil depuis 2016.

Pour terminer, il est à noter que l'accueil de post-doctorants est une pratique courante et largement répandue au sein du LEMNA, pour preuve le nombre d'étudiants accueillis en post-doc est de sept au cours de la période.

## Points faibles et risques liés au contexte

Au niveau master, la formation par la recherche existe, mais ne semble pas systématique, par exemple, dans le cas de mémoires de recherche appliquée (ou non).

La durée moyenne de la thèse de 53 mois est encore importante et quelques doctorants sont en thèse depuis 2014 (deux doctorants avant 2014). On peut également noter un faible volume de publications académiques des doctorants (18 au cours de la période pour 52 thèses soutenues). Le suivi de la trajectoire des doctorants n'est pas suffisamment abouti (devenir des doctorants, abandon de thèse, répartition exacte des doctorants par axe, etc.) et non chiffré. En outre des précisions manquent sur les séminaires auxquels les étudiants de Master et les doctorants participent, mais également les liens que les enseignants-chercheurs construisent entre leur recherche et leur enseignement, etc.

De plus, les détachements et mises en disponibilité ainsi que les prochains départs à la retraite d'enseignants-chercheurs habilités à diriger des thèses fragilisent à court terme le vivier d'encadrants potentiels (tout particulièrement au sein de l'axe DEME), même si des efforts sont faits pour encourager les maîtres de conférences à s'engager dans l'Habilitation à Diriger des Recherches à travers différents dispositifs : « Référent carrières », co-direction de thèse entre un enseignant-chercheur sénior et un enseignant-chercheur junior, tutorat porté par deux professeurs des Universités pour les maîtres de conférences désireux de préparer une habilitation à diriger des recherches (notamment dans l'axe TT). On peut dès lors s'attendre à ce que le nombre de chercheurs habilités à diriger des recherches augmente sur les années à venir, sachant qu'il y en a déjà eu treize de soutenues sur la période, ce qui est notable.

## Appréciation sur l'implication dans la formation par la recherche

Il ne semble pas y avoir de réelle politique du LEMNA spécifique à la formation par la recherche. C'est au sein des axes que la question est abordée, d'où une absence de convergence entre les différents axes sur ce point. Cela a pour conséquence d'engendrer une faible dynamique de valorisation de la recherche par les doctorants et d'affaiblir la position du LEMNA sur ce critère. On note toutefois que diverses pratiques et initiatives spécifiques à chaque axe supportent de manière positive, le lien entre la formation et la recherche.

La réorganisation du LEMNA et l'adhésion à l'EDGE (en 2017) ont été accompagnées de décisions et actions novatrices pour mieux lier la recherche à la formation. Certains résultats sont déjà visibles, d'autres sont à venir. Elles devraient ainsi repositionner la formation doctorale en tant qu'atout du LEMNA.

## CRITÈRE 2 : ORGANISATION ET VIE DE L'UNITÉ

### Points forts et possibilités liées au contexte

Le LEMNA fédère largement la recherche en économie et gestion de plusieurs établissements d'enseignement supérieur (Université de Nantes, ONIRIS, IMT Atlantique), sachant que les contours d'un rapprochement avec Audencia Recherche sont à l'étude. Le LEMNA est hébergé à l'IAE-IEM, la moitié des membres permanents du LEMNA étant affectée à l'IAE-IEM. L'unité de recherche comprend deux chaires (RESOH et Gestion de patrimoine), elle fait partie de deux fédérations de recherche CNRS et d'un GIS.

La parité dans les équipes de direction est bien respectée (une directrice adjointe, trois femmes responsables d'axes sur six).

La synthèse consolidée des ressources financières (1 871 000 € en 2020, dont 86 679 € de dotation) montre une très bonne capacité des membres du LEMNA à trouver des ressources externes. La question budgétaire n'apparaît pas centrale pour l'unité : la quasi-totalité des demandes des membres permanents et des doctorants est satisfaite (relecture dans des revues ciblées de rang A, ordinateur, logiciel).

Le LEMNA est actif dans l'organisation de manifestations scientifiques d'importance (conférence OCEANEXT en 2016, 39<sup>ème</sup> congrès de l'AFC en 2018, 24<sup>ème</sup> conférence AIM en 2019).

La nouvelle structuration du LEMNA en quatre axes (effective à partir de janvier 2019) redynamise l'animation scientifique. En effet, depuis cette date, 42 séminaires ont eu lieu, soit un total plus élevé que sur la période 2016-2018 plus longue (32 séminaires).

La réactivité de la cellule administrative est saluée et très appréciée par les chercheurs et les doctorants. Les procédures de communication sont nombreuses et complémentaires : une lettre semestrielle, une newsletter mensuelle, un site Internet à jour.

### Points faibles et risques liés au contexte

Il n'y a pas de séminaire transversal susceptible de réunir toute l'unité. La structuration nouvelle en quatre axes résulte d'une reconfiguration des équipes anciennes et paraît parfois un peu artificielle. L'axe EEMF est notamment scindé en deux sous-axes, qui ont leurs propres séminaires et méthodologies de recherche.

Les doctorants semblent peu présents dans les processus d'organisation et de décision du LEMNA.

Un déséquilibre dans l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes apparaît dans le corps des professeurs des universités (cinq femmes sur 26), malgré le fait que l'unité ait nommé un référent « carrière » pour améliorer à terme cette répartition. L'équipe est dispersée sur plusieurs sites géographiques, ce qui complique de facto les interactions spontanées entre les enseignants-chercheurs. Le nombre de contrats, de chercheurs ou d'institutions impliqués rend difficile le suivi des ressources (variables au fil des ans) disponibles pour un membre ou une équipe. De plus, aucune procédure n'est mentionnée concernant la protection des données des contrats. Leur vol ou la compromission de leur confidentialité peuvent engendrer des dommages économiques irréversibles (perte de contrats, contentieux juridiques).

Les nombreuses responsabilités administratives portées par les membres du LEMNA (certains cumulent deux voire trois responsabilités) augmentent le risque de décrochage vis-à-vis de la recherche. Les recrutements pour remplacer les prochains départs à la retraite seront aussi un enjeu pour le dynamisme de l'unité. Le faible taux d'encadrement en économie-gestion et l'ouverture de formations qui répondent à une forte demande sociale risquent de privilégier le recrutement de profils essentiellement pédagogiques, moins susceptibles de prolonger la dynamique de recherche impulsée par la restructuration récente de l'unité.

Le LEMNA est limité en moyens administratifs (2,5 personnels équivalents temps plein dont un seul titulaire). La cellule support a plusieurs idées pour élargir sa mission de soutien (améliorer la visibilité du LEMNA avec de nouveaux supports de communication, accompagner les chercheurs dans le montage de projets, avoir une présence sur HAL). Mais sa charge de travail actuelle ne laisse pas de marge supplémentaire de manœuvre.

L'unité incite peu au dépôt des publications sur la plateforme HAL. Or, ce dépôt, en plus de participer à une recherche plus ouverte, favorise un nombre plus élevé de citations des travaux. Un élément incitatif pour le LEMNA pourrait ainsi être une visibilité accrue de ses membres. Les références HAL sont par exemple agrégées par le moteur de recherche *Google Scholar*, sachant que les indicateurs issus de ce dernier ont été utilisés à maintes reprises dans le dossier d'auto-évaluation de l'unité pour illustrer la notoriété de ses chercheurs.

### Appréciation sur l'organisation et la vie de l'unité

Le LEMNA s'est restructuré durant la période autour de quatre axes faisant consensus. L'organigramme est clair. La refonte du projet scientifique a redynamisé l'animation scientifique avec des séminaires plus fréquents. L'unité affiche une activité contractuelle exceptionnelle, d'où un financement assuré principalement par des contrats qui bénéficient peu à l'ensemble du LEMNA. Les nombreux départs à la retraite à venir risquent de pénaliser, sans recrutement adéquat, la dynamique de recherche récemment impulsée par la restructuration de l'unité. Le LEMNA est limité en moyens administratifs.

## CRITÈRE 3 : PROJET ET STRATÉGIE À CINQ ANS

### Points forts et possibilités liées au contexte

Le projet du LEMNA consiste principalement, d'une part, à consolider et développer la restructuration thématique engagée en 2019 autour de quatre axes et, d'autre part, à poursuivre la dynamique d'amélioration de la production scientifique tant en volume qu'en qualité, y compris des doctorants avec des articles de rang A. Le projet du LEMNA se décline essentiellement par axe sur des objets de recherche. Au niveau global, il se décline autour d'objectifs prioritaires très clairs : améliorer les conditions de travail pour faciliter la production scientifique et l'attractivité des composantes pour recruter des collègues brillants et motivés sur des thématiques d'excellence par axe, répondre aux appels à projets (nationaux de type ANR et régionaux), trouver de nouvelles sources de financement et transformer les projets en publication. À cela vient s'ajouter deux autres objectifs : i) la diversification des sources de financement de thèse, afin de retrouver un nombre de doctorants plus important et ii) le développement des moyens technologiques permettant de limiter les inconvénients liés à la dispersion géographique des membres de l'unité.

Ces objectifs globaux semblent atteignables dans la mesure où l'unité de recherche s'inscrit dans un contexte porteur à trois niveaux : (i) les institutions de rattachement des membres du LEMNA sont nombreuses et dynamiques en économie et gestion et des opportunités de dynamisation existent, telles que celle induite par une collaboration plus forte avec l'École Audencia ; (ii) grâce auxdites institutions, le LEMNA a toute sa place dans le pôle Sociétés et peut profiter aisément de synergies relatives à au moins un des axes prioritaires, soit l'industrie du futur ; et (iii) les acteurs socio-économiques sont engagés auprès du LEMNA via des projets de recherche (Groupement d'Intérêt Scientifique MARSOUIN travaillant sur les usages du numériques, cluster MAD4AM dédié à la recherche sur la Fabrication Additive, DELFI ou *DEep Learning Proposal for Health Sciences & Innovation*), des chaires (RESOH ou Recherche en Sécurité Nucléaire sur les Organisations et les Hommes, Gestion et Patrimoine) et des thèses en CIFRE. La perspective bien identifiée par la direction de l'unité d'un possible rapprochement à terme avec les chercheurs d'Audencia est une véritable opportunité scientifique, afin de stimuler la recherche ; elle a tout son sens dans un effort de regroupement local des forces en économie et gestion. La stratégie de regroupement à terme est ainsi bien définie par la direction, qui écarte la possibilité d'un rapprochement avec les unités de recherche d'économie-gestion bretonnes pour ne pas accroître encore davantage la dispersion géographique des enseignants-chercheurs.

Les discussions lors de la réunion plénière et du huis clos avec les enseignants-chercheurs ont révélé que la direction peut s'appuyer sur une forte adhésion de ses membres au nouveau découpage thématique mis en place, sur une forte motivation pour développer des programmes de recherche ambitieux au sein de chacun des axes et sur un engagement à diffuser plus largement les connaissances vers le grand public, notamment lors de manifestations publiques.

#### Par axe :

L'axe « Transformations du travail » affiche un projet focalisé sur la dynamique de collaboration entre les membres dans le cadre de publications et de réponses aux appels à projets, la capitalisation de leur identité légitime de « chercheurs de terrain » et le développement de l'accès aux ressources. Il est aussi fait mention d'un projet de chaire sur le don au travail.

L'axe « Défis Environnementaux, Mer & Énergie » s'oriente vers des projets de recherche avec des partenaires importants nationaux et internationaux autour de, par exemple, la croissance verte, l'alimentation (consommation des insectes, organisation de la filière alimentaire territoriale, etc.). Les chercheurs de l'axe envisagent de s'engager vers une réponse à appel à projets qui les regrouperait tous, en lien avec soit le pacte vert pour l'Europe, soit l'embouchure de la Loire.



L'axe « Numérique et Transformation des Organisations » analyse le numérique et les transformations induites par son intégration dans les organisations. Il propose de manière détaillée, quatre thématiques. La première est relative à la transformation du système de santé ; la deuxième à une approche critique sociétale des innovations ; la troisième, aux transformations numériques et organisationnelles des systèmes d'information ; et la quatrième, à l'industrie du futur en considérant en particulier la digitalisation de la *supply-chain*.

L'axe « Évolution des entreprises et des marchés financiers » a pour projet de poursuivre les domaines sur lesquels il travaille jusque-là (par exemple, systèmes globaux de pilotage de la performance, contrôle de gestion des start-ups / PME-ETI, financiarisation des matières premières, comptabilité environnementale, etc.), tout en intégrant de nouveaux domaines (réglementation, transition écologique, *Big Data*). Afin de créer de synergies entre l'ensemble des chercheurs de l'axe, il est précisé le souhait de lancer un projet avec une thématique fédératrice avec les PME-ETI des Pays de la Loire.

## Points faibles et risques liés au contexte

Le projet énonce clairement les principaux objectifs à un horizon de cinq ans, mais ne décrit pas les mesures concrètes qui devraient être mises en place pour atteindre un certain nombre d'entre eux. En particulier, il n'est pas assuré qu'offrir de bonnes conditions de travail suffise pour accroître le volume et la qualité des publications. De même, la façon dont le LEMNA compte s'y prendre pour diversifier les sources de financement des thèses n'est pas détaillée.

La plus grande visibilité de l'unité passe par le renforcement en ressources humaines des axes et thématiques qui font son identité. Cependant, une telle politique de recrutements se heurte à des difficultés institutionnelles qui font que le profil pédagogique l'emporte sur le profil recherche dans la définition des fiches de postes.

Le LEMNA a choisi de s'appuyer sur les axes pour le projet. La conséquence de cela est double. Premièrement, la cohérence d'ensemble est difficile à percevoir. Dit autrement, le fond du projet du LEMNA n'est pas explicite et reste focalisé sur les actions et moyens concrets pour atteindre les objectifs. Deuxièmement, les projets des axes ne sont pas au même degré d'avancement : certains sont très clairs quant aux objets de recherche, quand d'autres sont soit au stade de la réflexion, soit concentrés sur les moyens à apporter à chacun des membres. La dimension internationale ne ressort pas fortement du projet de chacun des axes. L'articulation avec la formation est peu abordée. Il est à craindre, en outre, que l'objectif affiché de continuer à faire émerger des thématiques d'excellence au sein des nouveaux axes soit contraire à la volonté de rendre visible au niveau national et international l'unité dans son ensemble. Le passage de trois à quatre axes de recherche en 2019 et les deux à quatre thématiques (ou sous-axes) mises en avant pour chacun d'eux ne vont pas dans le sens d'une identité affirmée.

L'Université de Nantes a choisi des axes prioritaires, ce qui peut rendre difficile le développement de projets originaux par le LEMNA.

Si les relations avec de nouveaux partenaires académiques, comme l'École de management Audencia, sont envisagées, elles restent modestes, car impliquant peu d'enseignants-chercheurs à l'heure actuelle. La distance géographique, les différences disciplinaires, la multiplicité des institutions composant d'ores et déjà le LEMNA limitent à l'heure actuelle les rapprochements.

### Appréciation sur le projet et la stratégie à cinq ans

Le projet vise à consolider et développer la restructuration thématique engagée il y a deux ans et à poursuivre la dynamique d'amélioration de la production scientifique. Il identifie clairement des objectifs prioritaires plus spécifiques, mais reste flou sur les moyens d'y parvenir. Cette stratégie de développement autour de quatre axes, comportant chacun de deux à quatre thématiques majeures, porte le risque d'un manque de visibilité de ses forces spécifiques et unifiées.

L'unité n'énonce pas un projet global, mais le décline au niveau de chacun des axes. Il semblerait que cela permette aux chercheurs de s'approprier les nouveaux axes, qui sont le résultat pour certains du rapprochement de thématiques disséminées dans plusieurs des axes antérieurs. La conséquence positive est que cela octroie de la souplesse aux chercheurs des axes pour développer leurs activités de recherche sous une nouvelle thématique. En revanche, cela rend plus difficile l'énoncé d'un projet singulier et clairement identifiable du LEMNA, au-delà du fait qu'il s'agit d'une unité de recherche avec deux disciplines principales : l'économie et la gestion.

## RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

### a) Recommandations concernant les produits et activités de la recherche

En ce qui concerne les produits et activités de recherche en rapport avec la production de connaissance et les activités concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifiques, la récente restructuration du LEMNA doit être accompagnée d'un réel travail d'accompagnement et de soutien auprès des enseignants-

chercheurs pas ou peu actifs en termes de publications académiques. Il convient de penser des dispositifs et de les inscrire dans la durée (réfèrent carrières). Par ailleurs, il peut être intéressant de systématiser le dispositif de relecture des manuscrits mis en place dans l'axe TT à l'ensemble des axes et pour les manuscrits soumis à des revues classées. Enfin, le travail de valorisation des contrats de recherche par la publication doit être encouragé et systématisé pour accroître le rayonnement du LEMNA. L'objectif est d'éviter d'avoir une équipe à deux vitesses avec quelques enseignants-chercheurs très productifs et d'autres qui restent à distance de cette dynamique.

En outre, en matière de qualité des produits et activités de recherche en interaction avec l'environnement non académique, il serait bon de profiter des relations avec les entreprises pour développer le nombre de dispositifs CIFRE ; ceci aurait également pour mérite de freiner la chute du nombre de doctorants rattachés au LEMNA. L'activité en lien avec l'environnement doit résulter de choix stratégiques et compatibles avec une politique de publications ambitieuse. En s'appuyant sur les personnels administratifs du LEMNA, une plus grande mise en valeur des actions et publications des chercheurs pourrait accroître la visibilité du LEMNA aussi bien en interne (Université de Nantes) qu'en externe.

Par ailleurs, si de nombreuses bonnes pratiques pour lier formation et recherche sont développées et mises en œuvre au sein des axes, elles ne sont pas diffusées à tous les axes, ce qui devrait être envisagé dans le futur, en prêtant attention à bien intégrer tous les niveaux de formation. Il conviendrait également de renforcer la dynamique de publications au niveau des doctorants qui reste encore faible (moins d'une publication par doctorant ayant soutenu). De plus, le suivi qualitatif des doctorants (notamment comité de suivi individualisé) devrait permettre de poursuivre l'accélération des soutenances et de réduire la durée de la thèse. Il faudrait sans doute envisager d'autres dispositifs pour les thèses qui durent plus que les usages propres aux disciplines d'inscription. Pour rendre davantage acteur le doctorant au cours des séminaires, il serait intéressant de systématiser la présentation des doctorants au cours des séminaires. D'autres dispositifs sont également sans doute à penser pour aider les doctorants à débiter leur carrière, notamment relativement au critère de publication.

### *b) Recommandations concernant l'organisation et la vie de l'unité*

Il conviendrait de travailler au renforcement de synergies entre les chercheurs des quatre axes afin de développer une cohésion plus forte entre tous. Au vu des multiples approches empiriques maîtrisées par le LEMNA, une série de séminaires transversaux aux quatre axes pourraient être de nature méthodologique. Il pourrait aussi s'agir de sujets plus en lien avec la vie de l'unité, par exemple relatifs à la politique de développement durable, aux règles quant aux contributions des contrats au financement du LEMNA, à l'intégrité scientifique, etc. De manière plus générale, organiser des ateliers annuels de recherche d'un ou deux jours en dehors des locaux (similaires à ceux proposés par l'axe TT) ou faire systématiquement précéder un séminaire d'un repas collectif (à la manière de l'équipe Finance de l'axe EEMF) sont des pistes pour rendre la structure encore plus inclusive et conviviale.

L'idée d'un référent pour accompagner la carrière des enseignants-chercheurs devrait être généralisée aux fonctions support (équipe administrative, cellule mer), voire aux doctorants (insertion, conseils pour la qualification ou les auditions). Ce serait ainsi l'occasion pour ces derniers d'être mieux associés à l'organisation et à la vie du LEMNA.

Libérer plus de temps pour les enseignants-chercheurs et le personnel support est un enjeu important. Si les ouvertures de postes sont difficiles à obtenir, surtout compte tenu des incertitudes autour du projet de site de l'Université de Nantes (Next2), certaines pratiques internes méritent d'être étudiées. L'axe DEME fait appel à la Direction Europe et international de l'Université de Nantes pour obtenir un support administratif lors d'un appel à projets. Pour répondre à ses besoins en traitement de données, l'axe évoque l'embauche de post-doc ou d'anciens étudiants du Master Économétrie et Statistiques de l'IAE-IEM. Une partie de ces moyens humains devraient être mutualisés. Une autre piste serait de proposer des missions sur des pistes d'amélioration (vision budgétaire, plan de sécurité des systèmes d'information, suivi de carrière) dans le cadre de stages proposés aux Masters de l'IAE-IEM (CGAO, Management des systèmes d'information, Gestion des ressources humaines, etc.). Pour alléger la lourdeur des charges administratives et pédagogiques, une solution passerait également par un recrutement de personnel de soutien plutôt situé au niveau des composantes (PAST, PRAG, secrétaire, etc.), mais qui dépasse le périmètre d'action de l'unité.

### *c) Recommandations concernant le projet et la stratégie à cinq ans*

L'unité devrait davantage afficher un projet collectif, unique et original dans le paysage local, national et international, en tenant compte des deux axes prioritaires choisis par l'université de Nantes. Elle doit s'engager davantage dans une démarche active et volontariste pour s'inscrire dans le projet NEXT2 (SITE) porté par la tutelle, même si les deux thématiques mises en avant dans ce projet ne sont pas au cœur des travaux de ses axes de recherche.

Avec l'adoption désormais actée des nouveaux axes, le prochain contrat doit être l'opportunité de développer des projets transversaux inter-axes favorisés par des recrutements adaptés et des réponses à appel à projets conduisant à trouver de nouvelles ressources. Cela devrait s'accompagner d'une réflexion sur sa visibilité externe : les quatre axes avec chacun de deux à quatre thématiques majeures brouillent le message que l'unité

envoi à la communauté sur ses forces scientifiques. Les objectifs gagneraient à être quantifiés afin de fixer un horizon à l'ensemble des chercheurs, tout en encourageant les maîtres de conférences et professeurs des universités qui ne publient ni article ni chapitre à renouer avec cette activité. Enfin, il serait bienvenu que les chercheurs profitent de la venue des chercheurs étrangers pour nouer des contrats internationaux au niveau de l'unité.

#### *d) Recommandations concernant l'implication de l'unité dans le ou les champs de recherche de l'établissement*

Il serait bienvenu que le LEMNA lance des projets en prise avec l'actualité autour des deux thématiques majeures retenues par l'université rassemblant les quatre axes, voire aussi Audencia Recherche, afin de renforcer les collaborations locales. En effet, eu égard aux projets passés et actuellement en cours, les enseignants-chercheurs semblent avoir tous les atouts pour se rassembler sur, par exemple, des thèmes induits par la crise de la COVID, que ce soit sur le développement d'outils numériques pour suivre la santé des citoyens ou la réindustrialisation de l'économie selon une approche de développement durable. De tels projets rendraient l'unité de recherche plus visible aux yeux de l'établissement, et, par-là, lui permettraient d'afficher une ambition scientifique plus lisible par toutes les parties-prenantes.

De plus, dans la mesure où l'université souhaite s'ouvrir davantage à l'Europe et au monde, l'unité devrait davantage soutenir la mobilité sortante de ses membres, même pour des séjours de quelques semaines et *a fortiori* pour un ou deux semestres. Dans cette optique, il conviendrait, d'une part, de solliciter les Relations Internationales de l'université pour faire connaître les dispositifs d'aide à la mobilité, et, d'autre part, de penser le soutien matériel de tels projets. Cela peut inclure l'organisation du transfert des charges administratives des enseignants-chercheurs, et le soutien financier aux frais de mission qu'il soit directement porté par l'unité de recherche ou par des institutions étatiques ou régionales via une subvention ou une bourse de recherche.

Enfin, le LEMNA gagnerait à renforcer les liens entre la formation et la recherche, en favorisant les flux entrants d'étudiants étrangers dans l'esprit de ce que souhaite offrir l'université, soit l'offre master-doctorat de rang international. L'objectif serait aussi de favoriser davantage d'interactions avec les établissements étrangers en vue de répondre à des appels à projets de grande envergure.



## ANALYSE PAR THÈME

**Thème 1 :** Transformations du travail  
 Nom du responsable : Mmes Laetitia Phiel et Stéphanie Gentil

### THÉMATIQUE DU THÈME 1

L'axe Transformation du Travail (désormais TT) procède du rapprochement des axes ETS (Entreprise-Travail-Société) et OIP (Organisation, Information, Performance) suite à la restructuration des axes thématiques du LEMNA. En écho à la liste décrite dans le dossier d'auto-évaluation, il compte 21 enseignants-chercheurs rattachés à titre principal, neuf à titre secondaire et dix doctorants (l'axe ETS comptait 87 membres, doctorants inclus, dans la période précédente). L'axe thématique revendique sa dimension pluridisciplinaire et s'organise autour de 3 « thématiques structurantes », aussi appelées « axes » : (1) Trajectoires & Temporalités ; (2) Matérialité et outils de gestion ; (3) Résilience organisationnelle. Les recherches mobilisent à la fois des approches quantitatives et qualitatives. Elles s'appliquent à bon nombre de secteurs d'activité : industrie, santé, services, culture, associatif. Pour autant, quatre secteurs sont privilégiés : le nucléaire, le secteur sanitaire et social, le milieu de l'art et de la culture et le tissu des entreprises familiales.

### PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Le précédent rapport HCERES portait sur les axes thématiques avant la restructuration. Il n'y a donc pas de recommandations pour l'axe TT dans son périmètre actuel. Cela étant, dans la mesure où l'axe ETS (Entreprise, Travail, Société) semble le plus proche, le rapport pointait la qualité des travaux et appelait à redéfinir les sous-axes de manière à renforcer la dimension théorique. La définition actuelle des sous-axes de TT semble parfaitement répondre à cette demande. Cela s'est traduit, entre autres, par le développement de chaires et projets de recherche, l'organisation d'événements scientifiques, l'ouverture de deux masters professionnels. Ces actions permettent également de répondre aux recommandations avancées pour le précédent axe OIT (Organisation, Innovation, Performance) qui suggéraient de lancer des projets d'envergure et de structurer le thème d'alors.

### EFFECTIFS DU THÈME 1

| Personnels en activité  | Nombre au 01/06/2020 | Nombre au 01/01/2022 |
|---|----------------------|----------------------|
| Professeurs et assimilés  | 5                    | 5                    |
| Maîtres de conférences et assimilés                                 | 15                   | 15                   |
| Directeurs de recherche et assimilés                                | 0                    | 0                    |
| Chargés de recherche et assimilés                                   | 0                    | 0                    |
| Conservateurs, cadres scientifiques EPIC, fondations, industries... | 0                    | 0                    |
| Professeurs du secondaire détachés dans le supérieur                | 0                    | 0                    |
| ITA-BIATSS, autres personnels cadre et non cadre EPIC...            | 0                    | 0                    |
| <b>Sous-total personnels permanents en activité</b>                 | <b>20</b>            | <b>20</b>            |
| Enseignants-chercheurs non titulaires, émérites et autres           | 1                    |                      |
| Chercheurs non titulaires, émérites et autres (excepté doctorants)  | 0                    |                      |
| Doctorants  | 10                   |                      |
| Autres personnels non titulaires                                    | 0                    |                      |

|   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| <b>Sous-total personnels non titulaires, émérites et autres</b> | <b>11</b> |           |
| <b>Total personnels</b>   | <b>31</b> | <b>20</b> |

### Points forts et possibilités liées au contexte

L'axe TT a un positionnement affirmé et original (interdisciplinaire). Il se montre dynamique si l'on en juge par le nombre et l'ambition des projets (Projet AGORAS ; Labex IRON) ou chaires (RESOH ; RITE) portés durant la période. Cela s'explique notamment par l'originalité du projet revendiqué : « *le management du travail reste un point aveugle de la recherche en gestion, mal articulé avec la réalité de l'activité qui constitue la trame du travail. Dans cette perspective, l'axe TT vise à construire un (autre) regard gestionnaire sur le travail (et non sur l'emploi)* ». Cette originalité permet une reconnaissance et intégration tant dans la sphère académique que professionnelle. Ainsi, se nouent de nombreux partenariats et contrats, tels que ceux propres à la chaire RESOH (REcherche en Sûreté Organisation Hommes) dont le renouvellement en 2017, pour une durée de 5 ans, a permis d'intégrer un nouveau partenaire (l'ANDRA) aux partenaires historiques (Areva, IRSN et Naval Group). Ces projets et chaires apportent des moyens conséquents aux équipes de recherche : 300 000 € par an pour Resoh, 1,7 million € pour l'ANR AGORAS, 375 000 € pour la chaire régionale RITE. Comme membre du Labex Iron, 192 000 € reviennent également au LEMNA. Une dizaine de membres de l'axe TT bénéficient d'une reconnaissance par les réseaux professionnels et sont régulièrement invités à intervenir lors d'événements professionnels en tant que conférenciers et/ou co-organisateur. Ils s'expriment dans les médias grand public (Le Monde, RH Info, Revue Soins Cadres, The Conversation).

L'équipe est composée à 90 % des enseignants-chercheurs de l'IAE-IEM, ce qui facilite les relations interpersonnelles. Il y a un bon accompagnement à l'Habilitation à Diriger des Recherches : six des quinze maîtres de conférences sont habilités à diriger des recherches. Une animation régulière avec des séminaires mensuels, un atelier d'écriture annuel autour d'un professeur invité, des événements (« Les journées du risque » en 2016, 2017 et 2018).

### Points faibles et risques liés au contexte

L'axe TT semble toutefois fragile sur certaines de ses revendications et cela transparait d'ailleurs dans les ambiguïtés qui traversent le dossier d'auto-évaluation. Il en va ainsi du rapport à la diversité des disciplines qui cohabitent au sein de l'axe. En page 47, il est, par exemple, affirmé un « *tropisme pour l'interdisciplinarité* », alors qu'en page 50, le premier des six fondements de l'équipe est « *l'approche pluridisciplinaire* ». Cela renvoie au classique débat entre pluri et inter disciplinaire. Mais si ce débat est classique, il n'est pas anodin quant au projet et à l'animation des travaux de recherches. S'agit-il de faire coopérer des chercheurs de différentes disciplines ou l'axe est-il vu comme un espace qui permet de stimuler le débat entre des approches disciplinaires distinctes ? Cette ambiguïté se prolonge sur la question méthodologique. Il est ainsi affirmé : « *au plan méthodologique, l'axe combine une double expertise via la mobilisation d'approches quantitatives et qualitatives. [...] Les économistes présentent quant à eux des compétences reconnues en économétrie* » mais, en pages 47-48, « *au plan théorique, les approches par la régulation, l'activité, les interactions ou encore l'anthropologie du don constituent des cadres privilégiés. Ces lignes de partage contribuent au déploiement quasi exclusif de méthodologies qualitatives (observations, entretiens) par les chercheurs. Cette spécificité affirmée conforte une compétence distinctive des chercheurs-membres (en particulier sur l'observation). Elle garantit un autre point fort souligné en 2016 : l'expertise en matière de recherche intervention des chercheurs du LEMNA* ».

Par ailleurs, la politique de l'École Doctorale EDGE conditionnant l'inscription en thèse de doctorat à l'obtention d'un financement a conduit à une baisse significative du nombre de doctorants. Si l'axe ETS comptait 44 doctorants pour 40 enseignants-chercheurs, l'axe TT compte aujourd'hui 10 doctorants pour 30 enseignants-chercheurs qu'ils soient rattachés à l'axe à titre principal ou secondaire. Alors que les deux masters récemment créés en lien avec l'axe TT ont vocation à faire émerger des projets de thèse, une réflexion semble nécessaire autour des modalités de financement. Il est, de ce point de vue, notable que la forte activité contractuelle de l'axe ne bénéficie que marginalement à la politique doctorale : aucun des quatre doctorants ayant démarré depuis la création de l'axe n'est financé grâce aux projets ou chaires.

Si la diversité des projets et contrats est un atout indéniable, il est aussi un risque de dispersion. Alors qu'il est signalé de trop nombreuses responsabilités administratives et pédagogiques assurées par les enseignants-chercheurs à l'IAE-IEM, il est aussi fait état de parcours ponctuels de formation continue mobilisant des enseignants-chercheurs de l'axe. Ceci risque de se faire au détriment des publications académiques.

### Appréciation générale sur le thème 1

L'axe TT fait preuve d'une dynamique certaine et bénéficie d'une reconnaissance significative notamment dans ses réseaux professionnels. Il est bien organisé autour d'un thème fédérateur. Son projet, notamment sur les questions d'interdisciplinarité et de méthodologies reste toutefois ambigu sans qu'il soit possible d'affirmer, à ce stade, si cela reflète une certaine hétérogénéité au sein de l'axe ou si c'est le projet de l'axe lui-même qui mérite d'être davantage défini. En outre, les activités induites par la recherche contractuelle sont multiples, au risque de la dispersion et du manque de temps pour les publications académiques. Enfin, il est à noter le très bon ancrage régional et dans les associations académiques thématiques, ce qui favorise la visibilité de l'axe et, par-là, de l'unité de recherche.

### RECOMMANDATIONS AU THÈME 1

L'axe doit poursuivre dans sa dynamique porteuse, tout en définissant plus précisément des priorités, à penser en écho avec la santé du futur et l'industrie du futur. Une attention mériterait d'être portée à la transformation des projets de recherche en publications. Enfin, l'axe doit veiller au recrutement d'un nombre suffisant de doctorants qu'ils soient issus de masters portés par l'unité ou de partenariats avec des établissements étrangers, ce qui pourrait passer par une meilleure implication de doctorants dans les projets et chaires qui disposent de financements significatifs.

**Thème 2 :** Défis environnementaux, mer et énergie  
**Nom du responsable :** M. Pierre-Alexandre Mathieu

## THÉMATIQUE DU THÈME 2

L'axe « Défis environnementaux, Mer et Énergie » (désormais DEME) s'intéresse aux grands enjeux environnementaux et énergétiques. Cette orientation lui assure une cohérence thématique renforcée par rapport à son ancien périmètre « Finance, Environnement, Mer ». Il est composé de deux sous-axes : (1) Une alimentation durable et (2) Une énergie propre et sûre. Il se focalise donc particulièrement sur les enjeux environnementaux en lien avec l'énergie et l'alimentation. La mer apparaît de manière transversale dans les deux sous-axes et constitue un thème majeur de recherche. Le transport est également abordé de manière transversale, par exemple dans le cas du transport maritime en lien avec la pêche ou l'énergie.

## PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Le précédent rapport comportait trois recommandations.

(1) Concernant la qualité de la recherche, les dix-sept enseignants-chercheurs permanents (rattachés à titre principal en écho à la liste décrite dans le rapport d'auto-évaluation), dont trois professeurs, sur l'année pleine qui a suivi sa restructuration (2019), ont publié treize articles dans des revues de rang A et trois de rang B ; soit 32 % de l'ensemble des publications dans des revues référencées par le HCERES. Ils manifestent donc une bonne dynamique de publication, tant par son volume que sa qualité. La dimension locale est prise en compte à travers le développement conséquent des travaux sur l'économie maritime et la création d'une chaire maritime.

(2) En raison du recentrage de l'axe sur les problématiques environnementales et énergétiques, la recommandation de créer des synergies entre la finance et l'économie maritime n'avait plus véritablement de sens.

(3) Concernant le petit nombre de doctorants, le dossier d'auto-évaluation mentionne seize thèses soutenues sur la période 2015-2020, mais le détail montre que seulement six étaient encadrées par un enseignant-chercheur avec comme rattachement principal cet axe. Le nombre de doctorants s'améliore, toutefois, malgré le changement d'école doctorale et le faible nombre actuel d'encadrants (trois professeurs des universités et un maître de conférences habilité à diriger des recherches).

## EFFECTIFS DU THÈME 2

| Personnels en activité  | Nombre au 01/06/2020 | Nombre au 01/01/2022 |
|---|----------------------|----------------------|
| Professeurs et assimilés  | 3                    | 3                    |
| Maîtres de conférences et assimilés                                 | 14                   | 14                   |
| Directeurs de recherche et assimilés                                | 0                    | 0                    |
| Chargés de recherche et assimilés                                   | 0                    | 0                    |
| Conservateurs, cadres scientifiques EPIC, fondations, industries... | 0                    | 0                    |
| Professeurs du secondaire détachés dans le supérieur                | 0                    | 0                    |
| ITA-BIATSS, autres personnels cadre et non cadre EPIC...            | 5                    | 5                    |
| <b>Sous-total personnels permanents en activité</b>                 | <b>22</b>            | <b>22</b>            |

|  |           |           |
|--|-----------|-----------|
| Enseignants-chercheurs non titulaires, émérites et autres          | 0         |           |
| Chercheurs non titulaires, émérites et autres (excepté doctorants) | 0         |           |
| Doctorants   | 0         |           |
| Autres personnels non titulaires                                   | 0         |           |
| <b>Sous-total personnels non titulaires, émérites et autres</b>    | <b>0</b>  |           |
| <b>Total personnels</b>  | <b>22</b> | <b>22</b> |

### Points forts et possibilités liées au contexte

L'axe DEME est le résultat d'un recentrage sur les questions environnementales et énergétiques, d'où une plus grande cohérence thématique. La mer est clairement un thème transversal majeur des travaux de recherche de l'axe, ce qui lui assure des perspectives importantes de collaborations (cellule mer, ANR CIGOE traitant des impacts des changements climatiques sur les écosystèmes et les pêcheries océaniques globaux), de partenariats (chaire maritime) et de financements locaux (projet COSELMAR abordant les conséquences de l'activité humaine et des changements climatiques sur les territoires, financé par la Région Pays de la Loire). Ce recentrage thématique est une condition pour une meilleure visibilité par la communauté nationale et internationale des travaux de l'axe.

L'équipe, même si elle est relativement limitée en nombre fait preuve d'une grande dynamique qui se matérialise par la participation à de nombreux projets de recherche, un volume de publications conséquent et de qualité. Neuf des treize articles répertoriés en 2019 ont été publiés dans des revues de rang A du classement HCERES. Parmi ceux-ci, une majorité porte sur la thématique de la pêche. Ses membres sont engagés dans treize contrats de recherche, ce qui est remarquable compte tenu du nombre d'enseignants-chercheurs qui composent l'axe. Il bénéficie d'un écosystème local favorable avec l'IUML (Institut Universitaire Mer et Littoral), la Chaire maritime et la cellule Mer Capacités (filiale privée de l'Université de Nantes pour la valorisation de la recherche). Il peut également s'appuyer sur deux masters en lien direct avec ses thématiques de recherche pour alimenter ses candidats à une thèse.

### Points faibles et risques liés au contexte

La présentation du thème mériterait d'être précisée pour gagner en lisibilité. En l'état, trois objets sont indiqués dans son intitulé : défis environnementaux, mer et énergie, sachant que deux sous-axes structurent le thème, en l'occurrence : « alimentation durable » et « énergie propre et sûre ». Si l'axe tente de manière pédagogique de rendre compte par un schéma illustratif, de l'ensemble de ces objets et sous-axes, cela mériterait encore d'être affiné. On ne comprend pas, par ailleurs, le statut de la cellule mer et son lien avec l'axe, tout comme l'objet transport.

En outre, sur les treize projets lancés en 2019 ou 2020, on peut noter que onze n'impliquent qu'un seul membre de l'unité, ce qui questionne sur la dynamique d'équipe.

Le nombre de chercheurs qui contribuent principalement (rattachement prioritaire) aux travaux de recherche de cet axe est trop faible : treize maîtres de conférences (sept en économie et six en gestion) et trois professeurs des universités en économie. Si ce problème est en partie atténué par le fait que d'autres chercheurs y sont rattachés de manière secondaire (onze au total dont six professeurs) et participent activement à la production scientifique de l'axe et à sa visibilité (par exemple : un chercheur a été finaliste de la 11<sup>ème</sup> édition du prix académique de la recherche en management), ce risque est néanmoins conjoncturellement accentué par le fait que deux des trois professeurs de l'axe sont actuellement en détachement. Les capacités d'encadrement doctoral (une seule maître de conférences habilitée à diriger des recherches en plus des trois professeurs des universités) et d'animation de la recherche sont donc fortement limitées.

La taille limitée des ressources humaines, couplée aux nombreuses thématiques de recherche de l'axe, ne facilitent pas sa visibilité au niveau national, ce que risque de ne pas faciliter le fait que, à la différence de ce qui a trait à la mer, les thématiques environnementales et énergétiques n'apparaissent pas dans les priorités du projet NEXT2 de la tutelle.

### Appréciation générale sur le thème 2

Il est difficile, à ce stade, de livrer une appréciation complète, compte tenu de la jeunesse de l'axe dans sa nouvelle configuration, d'autant que les projets structurants ont subi un retard important imputé à la crise sanitaire. Cependant, cet axe reste très différenciant du fait du recentrage thématique sur les questions

environnementales et énergétiques, avec un focus particulier sur la mer. Son équipe, bien que de taille limitée, participe à de nombreux projets de recherche et a une production scientifique conséquente et de qualité. Elle souffre néanmoins d'un nombre trop restreint d'enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches pour encadrer les doctorants et animer la recherche, ce qui est un frein majeur au développement de l'axe. Cela peut expliquer que le rayonnement du LEMNA sur ces thématiques ne soit pas encore à la hauteur de ce que pourrait présager le travail de qualité qui est mené au sein de l'axe. En somme, l'axe n'a pas les moyens humains pour investir et être reconnu sur autant de thèmes de recherche.

## RECOMMANDATIONS AU THÈME 2

L'équipe de l'axe DEME doit poursuivre sa dynamique positive de publications et d'activités contractuelles. En revanche, sauf à envisager un nombre de recrutements conséquent dans les prochaines années, que ce soit de titulaires ou de doctorants, elle doit mener une réflexion approfondie pour poursuivre et amplifier le recentrage thématique engagé en 2019. Dans cet objectif, les problématiques maritimes sont clairement la thématique qui lui assure un écosystème local très favorable et une opportunité de visibilité nationale, sachant que l'ingénierie océanique, et plus particulièrement l'estuaire de la Loire, est incluse dans l'axe prioritaire « L'industrie du futur » de l'Université de Nantes.

**Thème 3 :** Numérique et transformation des organisations  
**Nom du responsable :** Mme Florence Jacob et M. François de Corbière

## THÉMATIQUE DU THÈME 3

L'axe Numérique et transformation des organisations (désormais NTO) est issu de la refonte du précédent axe Organisation Information Performance (OIP) qui s'est restructuré autour du numérique et des transformations inhérentes dans les organisations. La direction est assurée par une économiste et un gestionnaire. C'est l'axe le plus important du LEMNA en termes d'effectif (30 personnes dont dix professeurs des Universités, en écho à la liste décrite dans le dossier d'auto-évaluation). La majorité des enseignants-chercheurs de cet axe sont en sciences de gestion, auxquels s'ajoutent quinze doctorants et deux chercheurs associés. Les membres de cet axe sont rattachés à un nombre très important de composantes (IUT, IAE-IEM, Faculté de Langues, Polytech, IMT, ONIRIS). L'axe est pluridisciplinaire et apporte un regard croisé sur les transformations numériques subies par les organisations. L'axe est organisé en trois sous-axes : (1) Évolution des territoires entrepreneuriaux (Innovation) ; (2) Création de valeur (transformations organisationnelles) ; (3) Usages du numériques (IoT).

## PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Nous ne disposons d'aucune information sur ce point, dans la mesure où l'axe est nouveau. Toutefois, en référence à l'axe OIP, nous relevons qu'il était question de favoriser davantage l'intégration de tous les thèmes d'alors, ce que tente de faire le nouvel axe. La recommandation de lancement de projets d'envergure est en partie suivie par des projets, comme l'ANR PERI#WORK qui est un projet portant sur les tiers lieux et espaces de travail collaboratifs et leur déplacement des centres métropolitains vers les périphéries et petites villes ; mais elle mérite d'être développé. L'ANR PERI#WORK est un projet pluridisciplinaire et international qui regroupe des équipes de recherche en géographie, sociologie, économie d'universités françaises (Rennes 2, Bretagne Sud, Lille) et québécoises (Mac Gill, Teluq, York). L'encouragement à publier les résultats issus des projets de recherche dans des revues internationales a été également suivi, bien que certains projets n'aient donné lieu parfois à aucune publication à ce jour.

## EFFECTIFS DU THÈME 3

| Personnels en activité  | Nombre au 01/06/2020 | Nombre au 01/01/2022 |
|---|----------------------|----------------------|
| Professeurs et assimilés  | 10                   | 10                   |
| Maîtres de conférences et assimilés                                 | 20                   | 20                   |
| Directeurs de recherche et assimilés                                | 0                    | 0                    |
| Chargés de recherche et assimilés                                   | 0                    | 0                    |
| Conservateurs, cadres scientifiques EPIC, fondations, industries... | 0                    | 0                    |
| Professeurs du secondaire détachés dans le supérieur                | 0                    | 0                    |
| ITA-BIATSS, autres personnels cadre et non cadre EPIC...            | 0                    | 0                    |
| <b>Sous-total personnels permanents en activité</b>                 | <b>30</b>            | <b>30</b>            |
| Enseignants-chercheurs non titulaires, émérites et autres           | 0                    |                      |
| Chercheurs non titulaires, émérites et autres (excepté doctorants)  | 2                    |                      |
| Doctorants  | 15                   |                      |
| Autres personnels non titulaires                                    | 0                    |                      |

|   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| <b>Sous-total personnels non titulaires, émérites et autres</b> | <b>17</b> |           |
| <b>Total personnels</b>   | <b>47</b> | <b>30</b> |

### Points forts et possibilités liées au contexte

Un des points forts de cet axe est sa capacité à collaborer en interne avec d'autres axes du LEMNA pour créer une dynamique complémentaire de recherche. La collaboration en interne avec l'axe TT s'est concrétisée à travers deux contrats de recherche : ANR PERI#work (qui s'intéresse au travail dans les marges et plus particulièrement dans les tiers-lieux et dans le cas de la mobilité pendulaire) et Union sociale pour l'habitat (qui est une recherche action visant à saisir conjointement les changements technologiques et les transformations socio-professionnelles dans le secteur de l'habitat social). En externe, l'axe a collaboré au sein du projet ANR C3PO (Création Collaborative de Contents et Publication via des réseaux Opportunistes) avec une unité de recherche en informatique de l'Université Jean Monnet et une unité de recherche de géographie de l'Université Grenoble Alpes. Au sein de ce projet, s'intéressant aux réseaux sociaux spontanés et éphémères, l'axe NTO a été en charge d'un *Work Package* centré sur l'analyse de la valeur d'une application mobile développée par un industriel participant au projet.

Le second point fort de l'axe est son ancrage durable et sa reconnaissance nationale au niveau du thème des systèmes d'information qui est la clé de voûte de la construction de cet axe. Un des enseignants-chercheurs de cet axe est internationalement reconnu. L'axe accueille d'ailleurs chaque année de chercheurs invités et s'inscrit dans une volonté de créer des relations solides et pérennes notamment en système d'information (trois chercheurs invités ont été accueillis). Les collaborations développées avec ces chercheurs invités ont donné lieu à des publications (huit publications dont trois articles classés HCERES A dans, par exemple, *European Journal of Information Systems* ou *Journal of the Association for Information Systems*). On note enfin une redynamisation de l'axe avec la reprise d'une organisation formelle de séminaires mensuels au cours desquels sont discutées des recherches en cours, des projets à venir. Les doctorants y sont également invités à présenter leur thèse en début et en fin de parcours.

### Points faibles et risques liés au contexte

Deux points de vigilance peuvent être mis en avant. Premièrement, l'axe NTO vient de se structurer en janvier 2019. Le virage semble avoir été bien pris et l'axe est dynamique même si on observe que seuls quelques enseignants-chercheurs sont moteurs dans la publication (un seul enseignant-chercheur publie plus d'un tiers des articles classés HCERES A). Ceci atteste d'un déséquilibre dans l'axe et représente un risque à court terme, sachant que ces enseignants-chercheurs sont en fin de carrière universitaire. La dispersion géographique ainsi que les responsabilités administratives expliquent sans doute cet état de fait. On peut noter que cet axe est le moins publiant des quatre axes (rapporté à son effectif) avec une moyenne de dix-sept publications par an dont treize articles (ce qui représente moins d'une publication par an par membre).

Deuxièmement, l'axe NTO conscient de la nécessité de fédérer les enseignants-chercheurs autour de thèmes et projets de recherche propose pour les années à venir une déclinaison autour de quatre thématiques (1) santé ; (2) innovations ; (3) système d'information ; (4) *supply chain*. Si on peut saluer l'effort, il faudrait éviter le piège de la recombinaison des disciplines, qui semble apparaître, et prêter attention à l'équilibre entre les thèmes (des thèmes leaders et d'autres suiveurs) notamment eu égard à l'affectation des ressources. Le rapport montre en effet, que la thématique 4 autour de la digitalisation dans les *supply chains* et les achats ne compte que sept enseignants-chercheurs impliqués, alors que les autres thématiques en comptent dix et plus.

### Appréciation générale sur le thème 3

L'axe NTO semble disposer d'une bonne dynamique de recherche toutefois très concentrée autour de quelques enseignants-chercheurs confirmés qui jouent le rôle de « locomotives » dans la recherche. En effet, on observe qu'un nombre restreint de chercheurs produisent une grande partie des publications. Néanmoins, de nombreuses initiatives ont été prises au sein de l'axe depuis sa refonte et l'ancrage du LEMNA dans la thématique des systèmes d'information et du numérique est une force de l'axe NTO.

### RECOMMANDATIONS AU THÈME 3

Cet axe, qui est le plus important du LEMNA en termes d'effectif, regroupe des chercheurs majoritairement en sciences de gestion issus de composantes et de sous-disciplines très diverses. C'est sans doute la plus grande richesse, mais aussi la grande faiblesse de l'axe. Il convient d'être extrêmement vigilant à construire une dynamique collective de recherche autour de projets (et non de sous-disciplines) et à y entraîner tous les



enseignants-chercheurs. Les propositions à cinq ans présentées par les responsables de l'axe (notamment de structurer l'axe en quatre thématiques s'appuyant sur le numérique et la transformation des organisations) s'inscrivent dans cette dynamique et devraient permettre de l'atteindre.

**Thème 4 :** Évolution des entreprises et des marchés financiers  
 Nom du responsable : M. Olivier Darne

## THÉMATIQUE DU THÈME 4

L'axe Évolution des entreprises et des marchés financiers (désormais EEMF) est issu de la refonte des précédents axes Finance – Environnement – Mer (FEM) et Organisation – Information – Performance (OIP). Il vise à rendre plus visible le domaine de la finance au sens large autour d'enseignants-chercheurs en sciences économiques (50 %) et sciences de gestion (50 %). Les chercheurs de cet axe travaillent dans les domaines suivants : comptabilité, contrôle de gestion, finance de marché et économétrie financière. De manière plus exhaustive, les thématiques évoquées par l'axe sont les suivantes : systèmes globaux de pilotage de la performance des entreprises, contrôle de gestion et évaluation des managers, information économique des salariés et de leurs représentants, contrôle de gestion des entreprises de taille réduite, normalisation comptable, comptabilité environnementale, histoire de la comptabilité, financiarisation des matières premières, modélisation et prévision des marchés financiers, effets de l'incertitude sur les marchés financiers.

La majorité des enseignants-chercheurs vient de l'IAE-IEM (76 %). L'axe regroupe dix-sept enseignants-chercheurs à titre principal (quatre Professeurs des Universités, treize Maîtres de Conférences, en écho à la liste décrite dans le rapport d'auto-évaluation), auxquels s'ajoutent quatre doctorants et quatre chercheurs associés. Trois Maîtres de Conférences sont rattachés à l'axe à titre secondaire. Au cours de la période sous revue, seize thèses ont été soutenues. La direction de l'axe est assurée par un économiste. Cet axe, qui est le plus petit de l'unité en nombre de membres, est organisé autour de deux sous axes principaux : (1) Comptabilité contrôle et (2) Finance de marchés, qui ont leurs séminaires propres. L'axe est en structuration. Une chaire (gestion de patrimoine) y est adossée.

## PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Nous ne disposons d'aucune information sur ce point, dans la mesure où l'axe EEMF est nouveau. Pour autant, l'axe de recherche EEMF est issu de deux anciens axes du LEMNA (Finance-Environnement-Mer et Organisation-Information-Performance). Une des recommandations était de créer plus de synergies entre les deux sous axes de Finance Environnement Mer, à savoir Finance et Economie maritime. Cette question s'est résolue d'elle-même par la création des nouveaux axes, mais déplace la question sur la synergie entre finance et comptabilité-contrôle dans le nouvel axe. Le nombre de doctorants était par ailleurs mentionné comme devant augmenter. C'est ainsi que l'axe a invité les étudiants de M2 à assister aux séminaires, en a recruté pour des stages longs, mais sans que soit mentionnée la présence de motivations à s'engager dans le processus doctoral par la suite. Sous réserve que l'on puisse désormais considérer réellement la recommandation faite pour l'axe OIP, mentionnant le lancement de projets d'envergure, nous relevons plusieurs projets, tels que celui de *Start-up Management Tools* ou *Europlace Finance Institute*, mais aussi un observatoire du Rebonds.

## EFFECTIFS DU THÈME 4

| Personnels en activité  | Nombre au 01/06/2020 | Nombre au 01/01/2022 |
|---|----------------------|----------------------|
| Professeurs et assimilés  | 4                    | 4                    |
| Maîtres de conférences et assimilés                                 | 13                   | 13                   |
| Directeurs de recherche et assimilés                                | 0                    | 0                    |
| Chargés de recherche et assimilés                                   | 0                    | 0                    |
| Conservateurs, cadres scientifiques EPIC, fondations, industries... | 0                    | 0                    |
| Professeurs du secondaire détachés dans le supérieur                | 0                    | 0                    |
| ITA-BIATSS, autres personnels cadre et non cadre EPIC...            | 0                    | 0                    |
| <b>Sous-total personnels permanents en activité</b>                 | <b>17</b>            | <b>17</b>            |
| Enseignants-chercheurs non titulaires, émérites et autres           | 0                    |                      |

|  |           |           |
|--|-----------|-----------|
| Chercheurs non titulaires, émérites et autres (excepté doctorants) | 4         |           |
| Doctorants   | 4         |           |
| Autres personnels non titulaires                                   | 0         |           |
| <b>Sous-total personnels non titulaires, émérites et autres</b>    | <b>8</b>  |           |
| <b>Total personnels</b>  | <b>25</b> | <b>17</b> |

## Points forts et possibilités liées au contexte

Les publications classées HCERES sont de 47 de 2015 à 2019, ce qui est bon au regard d'un effectif de 17 membres permanents. Cela correspond à une moyenne comprise entre neuf et dix par an dont une petite moitié classée HCERES A. À cet égard, nous pouvons dire que la qualité de la publication est le point fort de l'axe. Entre 2015 et 2019, l'axe a produit 28 % des publications HCERES de rang A du LEMNA pour un effectif représentant à peine 20 % des enseignants-chercheurs du LEMNA.

Les thématiques de la comptabilité environnementale et de la financiarisation des marchés, qui viennent d'être renforcées par l'arrivée de deux maîtres de conférences en septembre 2020, constituent des domaines originaux et en développement. Sur le thème de la comptabilité environnementale, trois thèses ont été soutenues en 2018 et 2019 et plusieurs publications internationales ont été réalisées en 2020 (par exemple, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, rang B HCERES, et deux chapitres dans un ouvrage édité par Routledge).

L'activité contractuelle est riche et diversifiée, pour illustration le projet PANORisk (Placements, Assurance et NOUVEAUX RISQUES), financé par la Région Pays de la Loire (2016-2021), la chaire Gestion de Patrimoine, soutenue par la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de la Loire et Vega Investment Managers, pour un montant de 350 000 €, le projet *Start-up Management Tools*. Un travail de recherche sur les trajectoires des entrepreneurs ayant connu l'échec se fait avec l'Association 60 000 Rebonds, dans le cadre de l'Observatoire du Rebonds (début : 2019). À noter également un projet de partenariat avec la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes (CRCC) de Rennes (2018-2019).

Les séminaires organisés en finance en collaboration avec l'école de management Audencia accueillent des chercheurs invités renommés (par exemple Angelo Rinaldo de University of St Gallen, Marcin Kacperczyk d'Imperial College). L'animation scientifique est de bon niveau : organisation du congrès de l'AFC (Association Française de Comptabilité) en 2018, et de *workshops* en 2018 et 2019.

Les recherches sont diffusées auprès du public par divers médias écrits, digitaux, audio (par exemple Le Monde, Vox column, Euradio Nantes) et lors des Journées scientifiques de l'Université de Nantes. Les membres de l'axe sont intervenus dans des réseaux professionnels (groupe bancaire BPCE, NAPF place financière du grand ouest, Compagnie des Commissaires aux Comptes Bretagne Pays de la Loire).

## Points faibles et risques liés au contexte

Un point faible émerge : l'axe paraît rencontrer des difficultés à créer une dynamique collective en son sein entre les économistes et les gestionnaires. On perçoit que l'axe tend plus vers les sciences de gestion si l'on se réfère aux intitulés des sous-axes et à la provenance institutionnelle des enseignants-chercheurs, même si la gouvernance de l'axe est assurée par un économiste.

Les deux sous-axes finance et comptabilité-contrôle ont peu de choses en commun. La séparation entre économistes et gestionnaires est très marquée, tous les économistes étant dans le sous-axe finance et tous les gestionnaires dans le sous-axe comptabilité-contrôle. Au cours de la visite, il a été mentionné le projet de recrutement d'un enseignant-chercheur en finance d'entreprise, susceptible d'établir un pont entre économistes en finance et gestionnaires en comptabilité-contrôle. C'est une piste intéressante, mais à compléter par d'autres actions.

Les séminaires du sous-axe comptabilité-contrôle regroupent des enseignants-chercheurs en comptabilité, contrôle et audit de tout l'ouest de la France. Peut-être en raison de la complexité de l'organisation, le nombre de séminaires est faible (au mieux un tous les deux mois). Ce séminaire à lui seul ne peut pas assurer une animation suffisante du sous-axe.

On peut également noter que les liens avec la formation restent peu explicités, même si l'axe est majoritairement composé d'enseignants-chercheurs de l'IAE-LEM. Bien que l'axe soit en lien avec cinq parcours de master de l'IAE-LEM, aucun des doctorants en cours de thèse et rattachés à l'axe ne provient de masters qui lui sont associés.

L'axe de recherche EEMF comprend quatre Professeurs des Universités et treize Maîtres de Conférences dont un seul est habilité à diriger des recherches. Le potentiel d'encadrement est faible ainsi que le nombre de doctorants actuellement rattachés à l'axe (quatre). De plus, les expertises, la diffusion de la recherche et l'implication dans les réseaux académiques reposent beaucoup sur quelques membres de l'axe.

#### Appréciation générale sur le thème 4

L'axe EEMF est le plus petit en termes de nombre d'enseignants-chercheurs permanents du LEMNA. Il a un bilan très positif au niveau des publications et du rayonnement scientifique, ce qui est majeur pour l'unité de recherche. Les partenariats développés sont de bonne qualité. La place des doctorants est à préciser et le nombre d'enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches est trop faible. De plus, l'axe apparaît plus comme une juxtaposition de deux sous-axes en finance et en comptabilité-contrôle, qu'un groupe de chercheurs regroupés autour d'un même objet.

#### RECOMMANDATIONS AU THÈME 4

Le lien avec les masters de l'IAE-IEM associés à l'axe est à renforcer en vue de recruter de nouveaux doctorants et d'enrayer la chute de leur nombre. Le comité recommande d'encourager les Maîtres de Conférences à préparer l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) pour augmenter le potentiel d'encadrement de l'axe, à ce jour assez faible (cinq Professeurs ou Maîtres de Conférences HDR). L'intérêt du rapprochement des deux sous-axes à l'intérieur de l'axe reste à mieux montrer et expliciter. Le choix de thèmes de recherche communs aux deux sous-axes, le développement de séminaires pour tous les membres de l'axe sont de bonnes idées à mettre en œuvre. L'axe doit prêter attention à ne pas s'isoler du LEMNA en créant un espace trop autonome, mais à bien profiter de la complémentarité de ses membres pour construire une dynamique de recherche efficace et multidisciplinaire. En effet, l'axe est dans sa composition équilibré entre les sciences économiques et les sciences de gestion, il convient d'en faire un atout et un vecteur de structuration. Proposer une gouvernance partagée de l'axe entre sciences économiques et sciences de gestion, comme c'est le cas dans deux des quatre autres axes, peut être une proposition intéressante à creuser.

# DÉROULEMENT DE LA VISITE

## DATE DE LA VISITE

**Début :** 20 mai 2021 à 08h30

**Fin :** 20 mai 2021 à 17h00

## VISITE RÉALISÉE EN DISTANCIEL

En raison du contexte sanitaire (covid-19), le déroulé de l'évaluation a été adapté (suppression de la visite du comité en présentiel (sur site) et organisation des réunions de travail en visioconférence), mais les principes fondamentaux pour l'organisation d'une évaluation d'une unité de recherche ont été respectés : suivi du référentiel d'évaluation, mise en place du comité d'experts par le HCERES, travail collégial du comité, entretiens en mode visioconférence, rédaction du rapport et transmission dans sa version provisoire aux tutelles pour retour d'observations générales et d'erreurs factuelles relevées dans le rapport du comité, transmission du rapport définitif aux tutelles, au DU et aux experts du comité.

## DÉROULEMENT OU PROGRAMME DE VISITE

Veille Réunion de travail du comité

|             |   |
|-------------|---|
| 08h30-08h50 | Réunion de démarrage du comité d'experts à huis clos en présence de la conseillère scientifique                                   |
| 08h50-09h00 | Vérification du bon fonctionnement technique des dispositifs  |
| 09h00-9h15  | Entretien à huis-clos avec la direction de l'unité  |
| 09h15-10h15 | Réunion plénière en présence de l'ensemble des membres de l'unité de recherche, y compris les chercheurs associés et les émérites |
| 10h15-10h30 | <i>Pause</i>  |
| 10h30-11h15 | Entretien à huis-clos avec les représentants des tutelles et les responsables du pôle « Société »                                 |
| 11h15-12h00 | Réunion du comité d'experts à huis clos en présence de la conseillère scientifique  |
| 12h00-12h30 | Entretien à huis clos avec les personnels chercheurs et enseignants-chercheurs statutaires  |
| 12h30-13h00 | Entretien à huis clos avec les personnels d'appui à la recherche : ingénieurs, techniciens et administratifs                      |
| 13h00-15h00 | Déjeuner  |
| 15h00-15h30 | Entretien à huis clos avec les doctorants et les post-doctorants  |
| 15h30-16h15 | Entretien à huis clos du comité d'experts en présence de la conseillère scientifique  |
| 16h15-16h45 | Entretien à huis clos avec la direction de l'unité  |
| 17h00       | Fin de la « visite »  |

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES

On trouvera ci-dessous :

- soit les observations des tutelles ;
- soit la déclaration des tutelles qu'elles n'ont pas d'observations à formuler ;
- soit l'indication suivante : « En dépit des sollicitations du Hcéres, aucune observation ne lui est parvenue dans les délais prescrits. ».

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

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



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

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

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

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