



Département d'évaluation
de la recherche

Unité de recherche

Document d'autoévaluation

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020

VAGUE A

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Nom de l'unité pour le contrat en cours : **Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion**

Nom de l'unité pour le prochain contrat (en cas de changement) :

Acronyme pour le contrat en cours : **CERAG**

Acronyme pour le prochain contrat (en cas de changement) :

Domaine scientifique (si évaluation interdisciplinaire, indiquer 2 domaines) : **SHS**

Sous-domaines scientifiques (dans la nomenclature du Hcéres) par ordre décroissant d'importance :

- **SHS1 Marchés et organisations**

- **SHS1_2 Finance, management**

Directrice / directeur pour le contrat en cours : **Radu Burlacu**

Directrice / directeur (ou porteur de projet) pour le prochain contrat : **Radu Burlacu**

Type de demande :

Renouvellement à l'identique

Fusion, scission, restructuration

Création *ex nihilo*¹

Établissements et organismes de rattachement :

Université Grenoble Alpes

Liste des établissements et organismes tutelles de l'unité de recherche **pour le contrat en cours** et **pour le prochain contrat**.

Contrat en cours :

| Prochain contrat :

- Université Grenoble Alpes

| - Université Grenoble Alpes

¹ Les unités en création *ex nihilo* seront, dans la plupart des cas, évaluées sur dossier sur la base d'un projet.



Choix de l'évaluation interdisciplinaire de l'unité de recherche (ou d'une ou plusieurs équipes internes) :

Oui

Non

Activités de recherche clinique :

Oui

Non



BILAN

PRESENTATION DE L'UNITE

HISTORIQUE, LOCALISATION DE L'UNITE

Le CERAG (<https://www.cerag.org>) est une Equipe d'Accueil (EA 7521) de l'Université Grenoble Alpes (UGA). Créé en 1985, il fait partie des grands centres de recherche en Sciences de gestion en France. Jusqu'au 31 décembre 2015, le CERAG a été une Unité Mixte de Recherche CNRS (UMR 5820), ensuite une Formation de Recherche en Evolution du CNRS (FRE 3748) du 1^{er} Janvier 2016 au 31 décembre 2017, pour devenir EA au 1^{er} Janvier 2018.

Le laboratoire se situe dans un site très actif en matière d'enseignement supérieur et de recherche, Grenoble étant l'une des villes universitaires les plus importantes en France, avec plus de 60 000 étudiants. L'environnement dans lequel se situe le laboratoire a connu de profonds changements ces dernières années. En 2016, l'Université Joseph Fourier (Grenoble 1), l'Université Pierre Mendès France (Grenoble 2) et l'Université Stendhal (Grenoble 3) ont fusionné pour donner naissance à l'UGA, université éminemment interdisciplinaire, labellisée IDEX. Le CERAG est un des 82 laboratoires que compte l'UGA. Ce processus se poursuivra par l'intégration de Grenoble INP, de Science Po Grenoble et de l'Ecole Nationale d'Architecture de Grenoble, en 2020, au sein d'une Université Intégrée qui comptera plus de 100 laboratoires. Du point de vue de la recherche, la Communauté UGA est structurée en plusieurs composantes dénommées « pôles de recherche ». Le CERAG appartient au pôle de recherche PSS (« Pôle de Recherche en Sciences Sociales »), pôle qui regroupe 15 laboratoires, 480 chercheurs et enseignants, 550 doctorants et 3 Structures Fédératives de Recherche (SFR).

Le CERAG est le seul laboratoire dédié exclusivement aux Sciences de gestion au sein de UGA et plus largement au sein de la Communauté UGA. Il est un des laboratoires de la taille la plus importante au sein de l'UGA, avec 90 enseignants-chercheurs en 2019 (dont 3 professeurs émérites) et 68 doctorants, ainsi que le deuxième laboratoire en termes de taille au sein du pôle PSS. Le CERAG est support de l'Ecole Doctorale en Sciences de Gestion (ED 275), seule école doctorale dédiée exclusivement aux Sciences de gestion au sein de la Communauté UGA. De ce fait, ces deux entités affichent une étroite collaboration, d'autant plus qu'elles partagent les mêmes locaux. Le laboratoire est également adossé à plusieurs composantes de l'UGA, dont les plus importantes sont Grenoble IAE, l'IUT 2 de Grenoble et l'IUT de Valence. Par ailleurs, une relation de partenariat a été mise en place en 2013 avec Grenoble INP et en 2018 avec Sciences Po Grenoble.

Depuis le 15 novembre 2012, le CERAG est dirigé par Radu Burlacu, professeur des universités en Sciences de gestion à l'UGA, Grenoble IAE. Précédemment, il avait été dirigé par Pascal Dumontier, professeur des universités en Sciences de gestion à l'ex-UPMF (Université Pierre Mendès France), IAE de Grenoble.

L'évaluation par le HCERES est une occasion unique pour analyser les réalisations sur la période du contrat en cours et le projet scientifique pour le futur plan quinquennal. La rédaction de ce rapport offre à la nouvelle direction l'opportunité de mettre en avant les réalisations en recherche du laboratoire et aussi, et surtout, les efforts déployés ces dernières années par les membres du



CERAG, le conseil de laboratoire ainsi que par sa direction pour que le laboratoire puisse avoir la place qui doit être la sienne dans le nouvel environnement universitaire UGA-IDEX suite au désengagement progressif du CNRS.

L'élaboration de ce rapport n'a pas été chose aisée dans un contexte de profonds changements au sein du laboratoire, qui a connu trois statuts différents durant le contrat (UMR, FRE, EA) ainsi que dans celui de la fusion des universités. Elle a été possible grâce aux efforts conjugués de tous les membres du CERAG, notamment pour constituer et structurer des bases de données fiables, et aussi exhaustives que possible, sur les produits et les activités de recherche depuis le 1^{er} Janvier 2014. Sont remerciés pour avoir contribué de façon significative à la structuration du rapport ainsi que pour avoir rédigé les parties du rapport concernant chaque axe de recherche : Marie-Laurence Caron-Fasan et Ollivier Taramasco pour l'axe de recherche « Anticipation et Gestion des Risques » (AGR) ; Agnès Helme-Guizon et Christelle Martin-Lacroux pour l'axe « Comportements Responsables et Enjeux Sociétaux » (CRES) ; Sabine Carton et Guy Parmentier pour l'axe « Innovation et Complexité » (ICO). Sont également remerciés les responsables des anciens axes disciplinaires pour leurs conseils et leur contribution à l'élaboration de ce rapport, ainsi que le personnel en appui à la recherche, Florence Alberti et Coralie Lucatello, ainsi que les stagiaires qui ont contribué notamment à structurer l'information issue des formulaires remplis par les membres du CERAG.

STRUCTURATION DE L'UNITE (EQUIPES / THEMES)

Pour comprendre la nouvelle restructuration du CERAG en axes thématiques structurants, il est nécessaire de présenter quelques éléments d'historique. Le CERAG a toujours été structuré en axes disciplinaires qui ont évolué au cours du temps. A ses origines, en 1985, le laboratoire était structuré autour de deux axes, finance et marketing. Les tentatives de créer des axes « transversaux » en systèmes d'information et en management dans le cadre d'une structure matricielle n'ont pas abouti, les axes transversaux devenant au cours du temps eux-mêmes des axes « disciplinaires ».

De janvier 2014 à décembre 2015, période pendant laquelle le laboratoire était une UMR CNRS, le CERAG était structuré en cinq axes disciplinaires : « Finance et comptabilité financière », « Gestion des Ressources Humaines », « Management Stratégique, Entrepreneuriat et Achats », « Marketing » et « Système d'Information et Flux ». Les responsables d'axe étaient, respectivement, Ollivier Taramasco (Grenoble INP), Annick Valette (ex-UPMF), Valérie Chanal (ex-UPMF), Marie-Laure Gavard-Perret (ex-UPMF) et Nicolas Lesca (ex-UPMF). La transformation du laboratoire dans une FRE sur la période de Janvier 2016 à décembre 2017 a conduit à de nouvelles élections des membres du conseil de laboratoire et à la désignation de nouveaux responsables d'axe sur cette période de deux ans. Le laboratoire a préservé, durant cette période, les mêmes axes disciplinaires. Les nouveaux responsables d'axe ont été, en respectant l'ordre des axes tel que mentionné plus haut, Ollivier Taramasco (Grenoble INP), Jean-Yves Juban (UGA), Anne Bartel-Radic (Sciences Po de Grenoble) et Guy Parmentier (UGA), Agnès Helme-Guizon (UGA) et Marie-Laurence Caron-Fasan (UGA).

La période de Janvier 2016 à décembre 2017 a été marquée par le désengagement progressif du CNRS du CERAG et par la construction progressive de l'UGA ainsi que de la communauté UGA. Cette période a été particulièrement chargée pour la direction du laboratoire, pour son nouveau conseil et plus généralement pour tous les membres du laboratoire. Pendant cette période, le laboratoire a fait de efforts considérables pour mettre en place un projet lui permettant de s'ancrer dans le nouvel environnement UGA-IDEX et en même temps pour essayer de répondre aux exigences formulées par le CNRS, dont le désengagement était principalement lié à un manque de chercheurs CNRS au sein du CERAG. Une première étape de ce processus a été franchie au cours d'une



Assemblée Générale qui a eu lieu le 23 mars 2016, assemblée pendant laquelle la proposition suivante a été votée :

« L'Assemblée Générale s'engage résolument à définir et à mettre en œuvre collectivement un projet scientifique ambitieux dans l'environnement UGA-IDEX pour conserver l'association avec le CNRS »

Suite à cette Assemblée Générale, un groupe de travail a été mis en place pour élaborer un projet scientifique tenant compte des évolutions de l'environnement ainsi que du désengagement très probable du CNRS. Ce groupe s'est réuni plus d'une vingtaine de fois sur la période de deux ans entre janvier 2016 et décembre 2017, le conseil de laboratoire validant au fur et à mesure les résultats de ce travail. Une version préliminaire de ce travail a débouché sur une proposition de restructuration en axes thématiques qui seront décrits plus en détail par la suite dans ce rapport.

Une réunion avec le Directeur Adjoint Scientifique (DAS) de l'InSHS CNRS a eu lieu le 30 novembre 2016 en présence des membres du conseil de laboratoire, du Vice-Président recherche de l'UGA ainsi que du Vice-Président recherche en charge des SHS à l'UGA. L'objectif de cette réunion était d'examiner « l'évolution » du laboratoire depuis le 31 mars 2016, date de réception du courrier officiel notifiant le changement de statut d'UMR en statut de FRE du laboratoire, et ce jusqu'à la date de la visite du CNRS, 30 novembre 2016. Plutôt que de se focaliser sur les réalisations correspondant à cette période de 6 mois, période qui ne peut pas être révélatrice de l'évolution d'un laboratoire, la direction du CERAG et son conseil ont profité de l'occasion pour montrer au CNRS la forte progression de la production scientifique du CERAG en termes qualitatifs, une forte internationalisation des supports de publication ainsi qu'une volonté d'enracinement dans l'environnement UGA-IDEX, dont le CNRS est partie prenante. En particulier, un des faits marquants mis en avant durant la réunion était que le nombre annuel de publications depuis 2014 dans des revues classées 1 et 2 par les CNRS a été multiplié par deux, en moyenne, par rapport à la période du contrat précédent.

Le 25 janvier 2017, c'est-à-dire moins de deux mois après la rencontre de la direction du CERAG avec le CNRS, une lettre officielle était adressée au délégué régional CNRS, délégation Alpes, informant ce dernier de la « fermeture » du CERAG pour motif qu'il n'y a pas eu d'évolution significative de l'unité « depuis l'an dernier ».

Parallèlement aux efforts fournis par le laboratoire pour répondre aux points soulevés par le CNRS, le CERAG s'est investi dans un projet de restructuration en axes thématiques de recherche. Ce travail a démarré en Janvier 2016 et a été présenté devant Assemblée Générale du CERAG le 23 mars 2017. La proposition suivante a été adoptée :

« L'Assemblée Générale valide le projet de restructuration du CERAG en deux axes thématiques structurants, (1) Organisation, Responsabilité, Innovation et (2) Incertitude, Risque, Décision, et donne un mandat au Conseil pour poursuivre son travail sur la définition des axes thématiques et les modalités de mise en œuvre. »

Une version préliminaire de ce travail de définition des axes thématiques assortie d'un plan d'actions pour leur mise en œuvre a fait l'objet d'une journée au vert le 3 juillet 2017. Quatre sous-axes de recherche ont été proposés au sein de chacun des deux axes de recherche mentionnés ci-dessus :

- « Management de l'Innovation », « Innovation et Systèmes Complexes », « Création de valeur et entrepreneuriat » et « Information et comportements responsables » pour l'axe « Organisation, Responsabilité, Innovation »



- « Anticipation et Gestion des Risques », « Modélisation des comportements et prise de décisions », « Communication et Prévention des Risques » et « Résilience Organisationnelle » pour l'axe « Incertitude, Risque, Décision ».

Les conclusions de la journée au vert de juillet 2017 ont été analysées au sein d'une réunion du conseil de laboratoire qui s'est réuni par la suite pour examiner cette proposition de restructuration. Le conseil a constaté un certain déséquilibre à travers les sous-axes retenus en termes de diversité des disciplines, taille des équipes, potentiel d'encadrement et nombre de doctorants s'étant positionnés au sein de ces sous-axes. Ce constat a conduit les responsables d'axe à retravailler le périmètre des axes thématiques pour pallier ces problèmes. Ce travail s'est effectué au sein des ateliers des axes disciplinaires qui prévalaient à l'époque et a comporté plusieurs itérations (les membres du CERAG étaient invités à chaque fois à se positionner dans les axes thématiques qui se construisaient au fur et à mesure). L'objectif de ce travail itératif était de trouver le meilleur équilibre possible à travers les axes compte tenu des critères mentionnés plus haut. Cela a abouti à une structuration définitive en trois « axes thématiques structurants » :

1. Anticipation et Gestion des Risques (AGR)
2. Comportements Responsables et Enjeux Sociétaux (CRES)
3. Innovation et Complexité Organisationnelle (ICO)

Ces axes ont été validés par une réunion du conseil de laboratoire qui a eu lieu à la fin de l'année 2017. Cette réunion a marqué la fin des axes disciplinaires qui existaient auparavant. En particulier, il a été décidé que les moyens financiers et humains du laboratoire seraient orientés dorénavant vers ces nouveaux axes thématiques. Le conseil n'a pas retenu la possibilité d'une structuration matricielle, l'expérience passée du CERAG montrant qu'une telle structuration n'est pas souhaitable.

Il est important de souligner d'ores et déjà que ce découpage en axes thématiques n'est pas juste de nature à mettre en évidence les grandes lignes des recherches menées au sein du laboratoire. La politique généraliste qui a prévalu au sein du laboratoire depuis sa création en 1985 a été totalement écartée au bénéfice d'une structuration « transversale » ambitieuse, incitant à un réel dialogue entre les disciplines autour de problématiques de recherche en lien avec les enjeux sociétaux.

EFFECTIFS

Les statuts du laboratoire ont été adoptés en Assemblée Générale le 5 avril 2018. Ils reconnaissent trois catégories de chercheurs : les membres titulaires, les professeurs émérites et les membres associés. A la date de rédaction de ce rapport, le CERAG compte 90 enseignants-chercheurs (y compris les professeurs émérites) auxquels se rajouteront 5 enseignants-chercheurs en cours de recrutement cette année (2018-2019)². Les 90 membres permanents en 2019 se répartissent comme suit : Grenoble IAE (53 membres, répartis sur les sites de Grenoble et de Valence), l'IUT 2 de Grenoble (14 membres) et l'IUT de Valence (10 membres). Les autres membres proviennent de la Faculté d'Economie de Grenoble (3), Grenoble – INP (3), Sciences Po Grenoble (3), voire d'écoles de commerce comme EM Lyon (1), INSEEC Chambéry (2) ou ESC La Rochelle (1).

Le Tableau 1 montre une augmentation des effectifs de l'unité ces dernières années. Elle trouve son explication dans l'intégration de nouveaux collègues par le biais du dispositif de retour à la recherche, le choix de l'éméritat pour des professeurs partis à la retraite et la création d'un poste de professeur. Un fait marquant sur cette période réside dans le fort taux de rotation des effectifs lié

2



principalement à des départs à la retraite et à des mutations. Le CERAG est le laboratoire ayant le plus recruté à l'échelle de l'UGA ces dernières années, 22 collègues ayant été recrutés ces 5 dernières années, donc en moyenne plus de 4 postes ouverts par année, avec un pic de 8 postes durant l'année universitaire 2017-2018. On constate aussi que le recrutement important du CERAG est allé de pair avec son rajeunissement (43 ans en moyenne en 2019) et une augmentation significative du pourcentage de femmes (en 2009 ce taux était de 40% alors qu'il atteint 57% en 2019). On note également un potentiel encadrement élevé, qui s'explique par une politique incitative de passage de la HDR.

Tableau 1
Membres du CERAG

Le tableau présente les membres du CERAG à la date de rédaction du rapport. Les "membres HDR" représentent les professeurs des universités (incluant les professeurs émérites), les maîtres de conférences HDR ainsi que les professeurs d'écoles de commerce ayant la HDR.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Membres permanents	81	84	92	89	89	90
<i>Professeurs</i>	31	30	25	28	27	31
<i>Autres membres HDR</i>	6	6	7	6	9	8
<i>Total membres HDR</i>	37	36	32	34	36	39
<i>Membres HDR/Total membres</i>	44%	46%	36%	39%	41%	39%
Doctorants	93	91	78	70	71	67
HDR / doctorants	40%	40%	41%	49%	51%	57%
Retour à la recherche	4	3	1	-	-	1
Age moyen	46	46	44	43	44	43
Pourcentage de femmes	52%	52%	55%	57%	59%	57%

Parmi les 22 recrutements, six collègues membres du CERAG qui étaient maîtres de conférences en 2014 ont été promus professeurs et sont aujourd'hui au laboratoire. Parmi eux, quatre ont été promus en interne dont trois par le biais du dispositif 46.1 et un par la voie longue. Un membre du CERAG qui a réussi le concours 46.1 est parti dans une université parisienne et est revenu à Grenoble l'année dernière (son choix a été de rester attaché au CERAG). Aussi, un membre du CERAG a passé le concours d'agrégation externe et a été réintégré au laboratoire à son retour sur Grenoble l'année dernière. L'analyse des mouvements, que nous ne détaillons pas ici, montre qu'une cinquantaine de chercheurs sont restés membres du laboratoire sur toute la période 2014-2019, ce qui représente un peu plus de la moitié des membres. Parmi ces chercheurs, 11 d'entre eux ont intégré le CERAG sur la période 2011-2013 par le dispositif du « retour à la recherche ». Notons aussi que trois professeurs partis à la retraite sur la période du contrat ont fait le choix de l'éméritat pour finaliser leur encadrement de thèse. Ces collègues jouent, entre autres, un rôle de "locomotive" pour les jeunes chercheurs du laboratoire.

Le Tableau 2 montre la répartition des effectifs par axe de recherche thématiques. On constate une répartition équilibrée des membres permanents avec néanmoins un nombre de professeurs plus élevé que la moyenne dans l'axe AGR, où l'on trouve également le moins de doctorants. Le croisement par axe thématique et discipline, que nous ne détaillons pas ici, montre une répartition qui respecte la règle de présence significative d'au moins deux disciplines au sein de chaque axe.



Tableau 2
Répartition des membres du CERAG par axe

	Professeurs et assimilés	Membres HDR	Membres non HDR	Membres permanents	Doctorants	Total
Axe AGR	13	15	15	30	16	46
Axe CRES	5	8	19	27	26	53
Axe ICO	11	13	16	29	25	54

L'appui à la recherche et administratif a quant à lui **dramatiquement chuté** ces dernières années. Le désengagement du CNRS s'est accompagné du départ d'un adjoint à la responsabilité administrative et financière du laboratoire, d'une gestionnaire, d'une ingénieure de recherche, d'une ingénieure d'études et d'un informaticien. Ainsi, la direction du laboratoire s'est effectuée pendant plusieurs années avec une seule responsable administrative et financière, en la personne de Florence Alberti, qui de plus, à ce moment-là n'était pas titularisée. Sa titularisation en 2017 a été un soulagement. En 2018, un poste de CDD 6 mois renouvelable une fois a été créé, ce qui a permis au CERAG de recruter une adjointe à la responsabilité administrative et financière du laboratoire en la personne de Coralie Lucatello. Un pas en avant sera effectué en 2019 car l'Université mettra à disposition un poste de titulaire pour ce type de fonction. Même dans ce cas, le laboratoire sera largement sous-doté en personnel administratif et d'appui à la recherche, à la fois par rapport aux autres laboratoires auxquels le CERAG peut être comparé mais aussi comparativement à sa situation antérieure.

LES MOYENS FINANCIERS

Les ressources financières du CERAG ont connu une forte évolution ces dernières années. Le fait le plus marquant réside dans une forte augmentation des ressources propres récoltées grâce notamment aux succès obtenus aux appels à projet UGA-IDEX, mais pas seulement.

Sur la période pendant laquelle le laboratoire était associé au CNRS, période finissant en décembre 2017, le CERAG bénéficiait de deux types de dotations, celle du CNRS et celle de l'Université. La dotation récurrente provenant du CNRS a été en constante diminution, celle de 2014 étant de 47 170 € (montant qui lui-même était inférieur aux dotations de la part du CNRS avant 2014) et celle de 2017 se montant à 38 770 €. La dotation CNRS couvrait principalement les frais d'infrastructure (eau, énergie, électricité) du bâtiment dans lequel est logé le CERAG. Ce bâtiment, mis à disposition par le CNRS, situé 150 rue de la Chimie, à Saint Martin d'Hères, comporte 750 m² dédiés au CERAG (la surface occupée par les bureaux étant de 369 m²). Ces bureaux sont alloués principalement aux doctorants de l'ED 275 associée au laboratoire, ainsi qu'aux enseignants-chercheurs qui souhaitent avoir un bureau dans ce bâtiment pour se consacrer plus amplement à la recherche.

La dotation provenant de l'ex-UMPF jusqu'en décembre 2015 se montait environ à 60 000 € et était de 25% inférieure à la dotation « normale » du laboratoire. Cette dernière était calculée à l'époque sur la base du modèle d'attribution « SYMPA » qui prenait en compte, par le biais d'une équation, le nombre de membres du laboratoire ayant le statut « publiant » et la note attribuée par le HCERES. Cette sous-dotation était justifiée à l'époque par la solidarité entre les laboratoires.



A l'UGA, l'octroi de la dotation se fait sur une base « historique », la volonté étant de ne pas diminuer les dotations des laboratoires³. Mentionnons également que le CERAG bénéficie implicitement, depuis le désengagement du CNRS, d'une dotation spécifique de la part de l'Université pour financer les frais d'infrastructure du bâtiment CNRS au sein duquel est logé le CERAG (le CNRS n'exige pas le paiement d'un loyer de la part du laboratoire). Cette dotation se monte à 34 000 €, ce qui correspond à 53% des frais d'infrastructure du bâtiment (l'autre partie de ces frais est prise en charge par les autres unités CNRS qui sont logées dans ce bâtiment). La dotation n'est pas reçue par le laboratoire, le paiement des frais d'infrastructure est géré entre l'UGA et le CNRS.

Une autre part du financement du laboratoire est constituée par les contributions des composantes et établissements (autre que l'UGA) qui lui sont associés. Les montants de ces contributions ont été négociés de manière à assurer un équilibre des financements des membres du laboratoire quel que soit l'établissement employeur. Ainsi, la contribution de Grenoble IAE est de 24 000 € et celle des deux IUT (IUT 2 de Grenoble et IUT de Valence) de 8 000 €. A ces contributions s'ajoutent celles de Grenoble INP, 6 000 €, ainsi que celle, plus récente, de Sciences Po Grenoble, qui se monte à 2 355 €. Ces montants assurent un financement équitable, d'à peu près 1 500 € par membre permanent du CERAG, de la part de chaque employeur. De ce fait, ces montants sont mutualisés, sans distinction de leur origine.

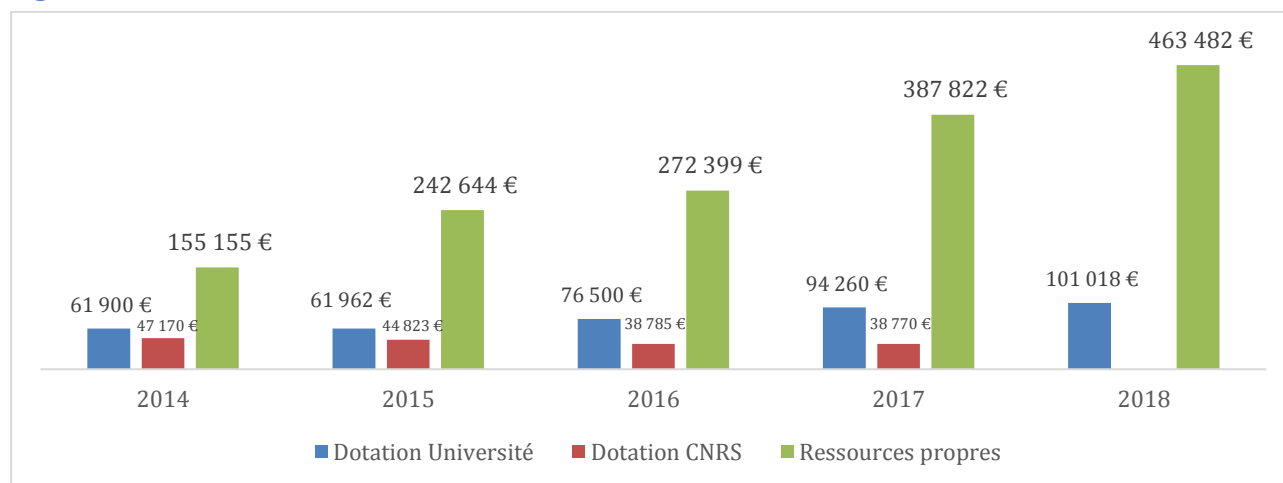
Les dotations de la part de l'UGA ainsi que les contributions des différentes composantes et établissements associés ne sont qu'une (faible) partie des ressources financières du laboratoire. Un des faits marquants ces dernières années réside dans une forte augmentation des ressources propres obtenues notamment par le biais des réponses aux appels à projet lancés dans le cadre UGA-IDEX. La Figure 1 montre que les ressources propres ont été multipliées par 3 ces dernières années, sachant que ces chiffres **sous-estiment** la réalité des choses car ils ne tiennent pas compte des ressources financières mises à disposition dans le cadre de certains contrats qui sont gérés à part, notamment les Cross-Disciplinary Programs (CDP). Dans le passé, les ressources propres représentaient environ 150 000 € annuels.

Les ressources propres du laboratoire ont différentes origines : programmes européens hors ERC ; ANR ; Programme Investissement d'Avenir (PIA) ; collectivités territoriales ; contrats de recherche industriels ; prestations (expertise, service, conseil, recette de colloque), etc. En particulier, le laboratoire a obtenu des réels succès dans le cadre des « Initiatives de recherche stratégiques » (IRS) lancés au sein du pôle PSS. Les montants obtenus par ce biais correspondent, pour les années 2018 et 2019, à environ un tiers du budget total du pôle, alors que le CERAG n'est qu'un laboratoire parmi les 15 laboratoires constituant le pôle. Cette forte progression des ressources propres démontre une capacité d'appropriation, par les membres du laboratoire, de la culture projet qui prévaut dans l'environnement UGA-IDEX.

La répartition de la dotation du laboratoire se fait dans une logique d'octroyer un maximum de ressources aux nouveaux axes créés et ce de manière à assurer leur développement au stade de démarrage. Une clé de répartition est utilisée qui est basée sur le nombre de doctorants et de chercheurs permanents dans chaque axe. Cette clé est mise à jour chaque année. Dans le futur, la clé de répartition pourra prendre en compte uniquement les membres actifs selon les critères « produisant » qui sont en vigueur au laboratoire.

³ Un travail a été effectué récemment, en juin 2018, par la commission recherche du conseil académique de l'UGA au sujet d'un modèle de dotation des laboratoires à l'échelle de l'UGA. Le modèle issu de ces travaux pourrait potentiellement être appliqué dans le futur.

Figure 1. Ressources financières du CERAG



POLITIQUE SCIENTIFIQUE

Cette section décrit la stratégie de l'unité, les actions mises en œuvre pour tenir compte des recommandations de la précédente évaluation HCERES, ainsi que le profil d'activités du laboratoire.

STRATEGIE, OBJECTIFS SCIENTIFIQUES ET MISSIONS POUR LE CONTRAT EN COURS

Les missions du laboratoire sont de trois ordres. La première est de produire et de diffuser une recherche de qualité d'un point de vue académique et pertinente d'un point de vue managérial, en Sciences de gestion principalement, mais également en synergie avec d'autres disciplines. Le CERAG incite systématiquement ses membres à privilégier une production scientifique de qualité et à publier leurs recherches dans les meilleures revues. Les membres du CERAG doivent autant que possible respecter le standard d'au moins 2 publications dans des revues référencées dans le classement HCERES sur une période glissante de 4 ans. Les leviers utilisés pour soutenir cette ambition sont multiples :

- Un recrutement privilégiant la qualité des candidats d'un point de vue recherche et l'adéquation de leur thématiques de recherche avec celles du laboratoire.
- Des aides financières pour la présentation d'articles dans des conférences internationales de haut niveau, offrant des chances significatives de transformation en articles publiés dans des revues de haut rang. Des règles ont été formalisées en ce sens par le conseil de laboratoire le 5 mars 2018, avec en particulier l'établissement d'une liste des congrès à privilégier pour le financement des communications, des règles précises pour le financement du copy-editing et des règles incitatives pour la soumission d'articles à des revues dont les soumissions sont payantes.
- L'invitation de professeurs étrangers de renom mondial en recherche et d'éditeurs de revue de haut niveau. Ces invitations donnent lieu presque systématiquement à l'organisation de workshops dont certains portent sur les stratégies à adopter en vue de publier dans des revues de haut rang.
- De nombreuses réunions individuelles réalisées depuis plusieurs années avec tous les membres du CERAG en la présence du directeur de laboratoire et celui de la composante concernée. Ces rencontres concernent *tous* les membres du CERAG. L'objectif de ces réunions est de faire le point et apporter des solutions d'équilibrage entre les activités d'enseignement, de recherche et d'administration. En même temps, ces réunions sont l'occasion de rappeler aux collègues la



nécessité d'augmenter le niveau qualitatif des supports de publication. Ces réunions ont servi également à informer les collègues sur les dispositifs d'aide à la recherche, les opportunités de financement de projets de recherche dans l'environnement IDEX, ou les opportunités de carrière.

- Une politique de « retour à la recherche » qui a bien fonctionné. Conformément à ce dispositif, tout enseignant-chercheur peut réintégrer le CERAG en tant que membre à part entière mais doit s'engager à être « produisant » selon les règles du HCERES.

La deuxième mission du laboratoire est de valoriser l'expertise de ses membres en les incitant à s'investir dans des projets contractuels de recherche ou dans des études et des activités de conseil par la recherche, dans le domaine public ou privé, sur un plan local, national ou international. L'implication dans des projets de recherche est stratégique pour le laboratoire car elle représente un des leviers les plus puissants pour inciter des collègues de différentes disciplines à travailler ensemble et développer ainsi les axes de recherche du laboratoire.

La troisième mission fondamentale du laboratoire est d'accueillir et d'encadrer des doctorants, postdoctorants et stagiaires. Les doctorants de l'École Doctorale EDSG n° 275 sont logés dans les locaux du CERAG et bénéficient d'appui de la part du laboratoire sur de nombreux volets : financement de participations à des congrès, mise à disposition de matériel, accès au réseau, aux logiciels, à des bases de données financières, à des bases de données bibliographiques, etc. La politique active du laboratoire en termes de recherche contractuelle a d'ailleurs permis d'augmenter de manière significative le nombre de contrats doctoraux « fléchés » sur des projets financés, notamment par le biais des projets CDP ou IRS. Ainsi, 4,5 contrats doctoraux « fléchés » se rajoutent aux 3 contrats doctoraux contingent École Doctorale. Par ailleurs, le CERAG a accueilli ces dernières années un nombre significatif de stagiaires, dont certains provenant des masters 2 orientés recherche et financés par les CDP avec lesquels le laboratoire entretient une relation de partenariat. Un des objectifs poursuivis est d'inciter les stagiaires à poursuivre un travail doctoral.

ACTIONS ENTREPRISES POUR METTRE EN ŒUVRE LES RECOMMANDATIONS DE LA PRÉCÉDENTE ÉVALUATION

Le comité HCERES a formulé 4 recommandations au cours de précédente évaluation.

1. *Les responsables thématiques et les membres de l'unité pourraient réfléchir collectivement à la question de **l'équilibre entre activités de publication et activités en relation avec la sphère socio-économique**. Les deux activités absorbent en effet fortement le temps des enseignants chercheurs mais peuvent se cannibaliser partiellement. **Sur ce point, les différentes thématiques montrent une situation contrastée.***

Les restructurations du laboratoire ont changé la composition des axes de recherche et ont apporté une réponse à cette recommandation. En effet, les nouveaux axes transversaux ont été bâtis sur des critères qui, entre autres, privilégient la diversité des disciplines au sein des axes ce qui implicitement assure un meilleur équilibrage des activités de publication et celles de valorisation auprès de la sphère socio-économique. Le comité HCERES recommandait par exemple aux membres de l'ex-axe disciplinaire GRH, axe fortement structuré autour d'activités contractuelles et de gestion des chaires, « *d'entreprendre un effort plus ambitieux pour publier dans des revues classées de rang A et B* » et de « *poursuivre l'ouverture des recherches vers une dimension internationale* ». Les collègues de cet ancien axe disciplinaire se sont positionnés dans différents axes thématiques, dont



CRES et ICO, comportant des collègues dont les recherches sont plus orientées vers la publication de haut niveau, internationale. D'ailleurs, cette restructuration a permis de répondre à une autre recommandation formulée pour l'ex-axe GRH qui était de renforcer les collaborations avec des collègues de l'ex-axe « Management – Entrepreneuriat – Innovation » au travers du thème « GRH et Innovation ».

En général on constate une bonne articulation entre la production scientifique et les activités contractuelles au sein de chaque axe thématique constitué, ainsi qu'une répartition plus homogène de ces deux types d'activités à travers les axes comparativement à la situation qui prévalait dans le passé. Par ailleurs, au-delà des restructurations opérées, l'incitation exercée par le laboratoire auprès de ses membres pour qu'ils s'investissent plus dans des projets de recherche contractuelle a conduit des collègues ayant un bon niveau de production scientifique à répondre à des appels à projets qui ont souvent été couronnés de succès. Les deux volets, publication et valorisation, ne semblent pas être toujours en contradiction, la preuve en est une forte augmentation de la production scientifique du laboratoire notamment en termes qualitatifs qui s'est effectuée conjointement à une forte augmentation de l'activité contractuelle.

2. *Au cours du prochain contrat, les départs de 4 professeurs émérites et 1 directeur de recherche CNRS entameront le potentiel d'encadrement doctoral du laboratoire. Ils seront a priori compensés par quatre habilitations à diriger les recherches (HDR) en cours. **Une politique plus affirmée de co-encadrement de thèses entre professeurs et maîtres de conférences envisageant de passer l'HDR pourrait être mise en œuvre.** Cette politique permettrait d'alléger la charge d'encadrement de certains HDR – lourde dans certaines thématiques - et de favoriser l'apprentissage des futurs encadrants.*

Le Tableau 1 montre que le potentiel d'encadrement n'a pas diminué ces dernières années malgré les départs des professeurs émérites et du directeur de recherche CNRS. Cette évolution est expliquée par une politique incitative du laboratoire en matière de passage de la HDR auprès de ses membres. Ainsi, sur la période 2014-19, **huit** membres du CERAG ont passé la HDR, dont cinq en interne et trois autres à l'extérieur de l'Université⁴ avec des succès notables pour l'obtention de la qualification aux fonctions de professeur des universités. Parmi ces collègues, quatre ont été promoteurs professeurs des universités. Une autre collègue a passé le concours 46.1 et a quitté Grenoble, tout en restant membre du laboratoire.

Notons aussi que ce contrat a vu la mise en place au CERAG de co-encadrements de thèse, l'ED 275 ayant une politique incitative en ce sens. En effet, la recevabilité des demandes d'inscription en HDR est appréciée, entre autres, selon l'expérience d'encadrement de la recherche, avec une priorité donnée au co-encadrement de thèses de doctorat (ou de DBA). Cette incitation a toute sa place dans un contexte universitaire où la pratique du co-encadrement est monnaie courante, notamment dans les laboratoires hors SHS.

3. *« La question de la **transversalité** pourrait être approfondie. Les membres de la direction et du conseil pourraient mener une réflexion poussée sur les avantages à retirer réellement de cette transversalité affichée dans des domaines où règne de plus en plus la spécialisation. Si elle n'est pas un vain mot, elle devrait par exemple donner lieu à une mise en commun de certaines*

⁴ Dans certains cas, la décision de passer la HDR à l'extérieur de l'Université a été dictée par le manque de collègues HDR et Professeurs des Universités dans certaines disciplines au sein du CERAG, comme par exemple la comptabilité.



ressources et à des coopérations plus poussées entre thématiques. Elle pourrait être également envisagée avant tout au sein de chacune des thématiques pour accroître les collaborations. »

Le laboratoire a répondu pleinement à cette recommandation car la question de la transversalité a été étudiée et approfondie sur quasiment toute la période 2014-19. Le laboratoire est allé jusqu'au bout de la logique de transversalité en effaçant toute référence à la notion de discipline dans les restructurations actuelles. Ainsi, les axes de recherche nouvellement constitués mélangent en leur sein des collègues de différentes disciplines en Sciences de gestion qui travaillent ensemble pour élaborer des projets de recherche transversaux en Sciences de gestion, voire interdisciplinaires avec d'autres disciplines SHS, ST ou SVE. Cette logique transversale prévaut aussi pour la gouvernance des axes de recherche : chaque axe est codirigé par deux membres qui appartiennent à des disciplines différentes. Par ailleurs, les ressources humaines et financières du CERAG ne sont plus allouées à des projets de recherche spécialisés par discipline⁵. De même, l'organisation et la vie du laboratoire n'est plus calquée sur une logique disciplinaire. Les réunions de collègues appartenant à la même discipline sont, si elles ont lieu, informelles.

La question de la transversalité concerne également les doctorants. La question n'est pas neutre dans la mesure où la carrière des doctorants, et en particulier leur qualification pour les fonctions de maître de conférences, nécessite de se spécialiser dans son domaine disciplinaire. En réalité, les doctorants présentent leurs travaux dans des équipes intégrant à la fois des collègues spécialisés dans leur discipline mais aussi des collègues d'autres disciplines, ce qui est une richesse. De plus, les ateliers des différents axes sont positionnés à des dates différentes, ce qui donne plus de souplesse aux doctorants pour présenter leurs travaux aux collègues de la discipline et aux autres membres du laboratoire. Notons également que le critère d'alignement avec les nouvelles thématiques du laboratoire est fondamental dans l'octroi des allocations doctorales. Cela permet de mieux positionner les thèses sur les axes transversaux du laboratoire.

4. *« Les nombreux contacts **internationaux** développés au cours du dernier contrat (séminaires, invitations, échanges d'enseignants-chercheurs et de doctorants) pourraient déboucher sur un plus grand nombre de **collaborations sous forme de co-publications ou de participation à des projets internationaux**. Le CERAG en a les moyens et les compétences. »*

Le CERAG a poursuivi et renforcé sa politique d'invitation de professeurs étrangers, dont certains ont un renom mondial en recherche. Ces invitations ont systématiquement donné lieu à des séminaires dont certains ont porté sur l'écriture en anglais ou sur les stratégies à adopter pour renforcer les publications dans des revues de haut rang. Certaines collaborations avec des chercheurs étrangers invités ont déjà donné lieu à des co-publications dans des revues de haut rang, dont certaines de niveau 1 CNRS (e. g., avec Mark Seasholes, Arizona State University; Angappa Gunasekaran, California State University; Andrew Lyons, Liverpool University). Les collaborations internationales du CERAG ont permis de trouver des participants à des projets de recherche IDEX de type CDP (Cross-Disciplinary Programs) ou d'intégrer des chercheurs étrangers dans les instances des CDP labellisés

⁵ Une partie du budget « central » du laboratoire est prévue pour financer, si cela s'avère nécessaire, des actions spécifiques à une discipline donnée si le projet de recherche concerné a été entamé avant la mise en œuvre des restructurations. Ce problème ne s'est pas posé pour le moment car les collègues concernés financent de telles actions sur leurs propres budgets de recherche.



(ex., Laura Spierdijk, University of Groningen, invitée à Grenoble en 2017, fait actuellement partie des instances du CDP Risk@UGA, CDP dans lequel le CERAG est fortement investi).

De manière générale, le CERAG incite en permanence ses membres permanents et ses doctorants à établir des collaborations internationales qui soient pérennes et fructueuses, ainsi qu'à effectuer des séjours à l'étranger. Cependant, des marges de progression importantes restent à accomplir en termes de concrétisation des collaborations internationales sous forme de co-publications ou de participation à des projets internationaux. L'enjeu est important car l'environnement universitaire à Grenoble est fortement orienté vers l'international. Cet aspect sera donc une priorité du CERAG pour les années à venir.

ECOSYSTEME RECHERCHE

Sous tutelle de l'ex-UPMF et du CNRS jusqu'en décembre 2015, le CERAG est passé, depuis la fusion des trois universités grenobloises, sous tutelle de l'UGA et du CNRS jusqu'en décembre 2017. Depuis janvier 2018, le CERAG est sous tutelle uniquement de l'UGA suite au désengagement définitif du CNRS. Par ailleurs, le CERAG est liée par des conventions de partenariat avec Grenoble-INP et Science Po Grenoble.

Le CERAG est un des 15 laboratoires du pôle de recherche PSS « Pôle en Sciences Sociales », ce dernier étant un des six pôles de recherche de la Communauté UGA. La direction du CERAG a coordonné la mise en place de la politique scientifique du pôle en 2014 suite à une demande émanant du président de l'ex-UPMF. A cette époque, le pôle PSS portait le nom "Sciences Juridiques, Politiques, Economiques, du Territoire, Sociologie et Gestion". Ce travail a été mené conjointement avec les autres laboratoires du pôle et a permis de structurer, au sein du pôle, des axes de recherches thématiques interdisciplinaires, permettant aux laboratoires membres du pôle de travailler ensemble sur des projets porteurs. Ce travail préfigurait déjà celui de structuration du CERAG en axes thématiques structurants. Le travail de structuration du pôle a été poursuivi par les équipes de direction successives du pôle, équipes qui incluaient systématiquement un membre du CERAG (initialement Karine Samuel, co-directrice adjointe du pôle depuis janvier 2016, et ensuite Anne Bartel-Radic, directrice du pôle depuis octobre 2017). Il a débouché sur une structuration du pôle en trois axes de recherche dont « Innovations, Organisations et marchés, Comportements et responsabilité, Innovations et changements, Risques » qui représente l'axe le plus en lien avec les axes thématiques du CERAG.

Le CERAG est fortement impliqué dans le pôle PSS sur un plan scientifique mais également en termes de gouvernance. Par exemple, parmi les 8 membres du conseil de pôle pour le collège A, 4 sont membres du CERAG, incluant la directrice du pôle. D'un point de vue scientifique, le CERAG a systématiquement répondu aux appels à projets IRS du pôle, ce qui a permis la labélisation ces trois dernières années de 13 projets pour des montants importants, incluant en particulier deux allocations doctorales et une allocation postdoctorale. Les projets retenus représentent une réelle opportunité pour développer les axes thématiques transversaux du CERAG.

Le pôle PSS a également joué un rôle important dans les financements de séjours de professeurs invités au CERAG ou pour l'obtention de CRCT pour des membres du laboratoire. Il a appuyé le CERAG pour des projets de recherche de grande envergure. Ainsi, la direction du CERAG a coordonné en 2017, sous l'égide du pôle PSS, pour les Sciences de gestion, un projet d'Ecole Universitaire de la Recherche impliquant les laboratoires, les écoles doctorales et les composantes en Sciences de gestion, économie et droit. Ce projet intitulé « Innovation et Sciences Sociales » a permis des



collaborations étroites entre les collègues de ces différentes disciplines et a été structuré autour d'axes thématiques alignés sur ceux du CERAG, comme les nouvelles formes d'innovations basées sur l'implication des usagers ou encore l'innovation pour répondre aux attentes sociétales⁶. Notons aussi que le pôle PSS s'exprime sur les profils de poste et prend les décisions qui s'imposent en cas de désaccord entre les directeurs de laboratoires et de composantes. En général, le CERAG a toujours fait le nécessaire avec les composantes associées pour s'entendre sur la définition des profils de poste.

Le CERAG est également impliqué dans des structures fédératives de recherche comme « Inno-vacs » (FR 3391) et « Santé et Société » (FED 4276), les deux appartenant au pôle PSS. La SFR Inno-vacs joue depuis de nombreuses années un rôle moteur pour impulser et appuyer des projets de recherche collaboratifs et interdisciplinaires au CERAG. L'aide de la SFR s'est matérialisée sous différentes formes comme le financement de projets de recherche du CERAG avec d'autres laboratoires de la fédération, l'aide au montage de projets de recherche, dont des ANR, avec apport d'expertises et aide à la gestion tout au long du déroulement de ces projets, appui pour des projets de recherche de doctorants du CERAG, etc. Le projet scientifique de la fédération pour le futur quinquennal a été élaboré en concertation avec les laboratoires partenaires, dont le CERAG, ce qui représente une opportunité pour renforcer les recherches interdisciplinaires autour de l'innovation.

Les liens du CERAG avec la SFR Santé et Société sont également significatifs. Des membres du CERAG sont impliqués dans les axes de recherche de la SFR et représentent le laboratoire dans le conseil scientifique. Parmi les projets qui ont été soutenus par la SFR on pourrait mentionner ceux relatifs au développement de messages de prévention de l'anorexie, ou des projets de développement de messages visant l'augmentation du bien-être. Le laboratoire a également bénéficié d'une allocation de recherche doctorale de la SFR, allocation portant sur l'efficacité de différents messages dans la prévention primaire de la maigreur extrême. Le partenariat du CERAG avec la SFR Santé et Société porte également sur des projets qui concernent le développement de messages de prévention de comportements à risque susceptibles de mener à des situations de traumatismes, ainsi que le développement de messages visant à augmenter l'adhérence au traitement et l'acceptation du handicap chez des patients traumatisés.

Notons également que plusieurs membres du CERAG sont impliqués dans le projet IDEFI ("Initiatives d'excellence en formations innovantes") Promising, dont Valérie Chanal est la coordinatrice scientifique depuis 2012. Il s'agit d'un financement Investissements d'Avenir consacré à l'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur. Même s'il s'agit essentiellement d'un projet pédagogique, dédié à la formation à l'innovation, Promising comporte un volet recherche, notamment autour de la conduite d'innovation dans le management public et de l'innovation en pédagogie. Le projet génère indirectement une activité de recherche stimulante, conduisant à des expérimentations pédagogiques qui débouchent régulièrement sur des publications scientifiques et des présentations d'articles dans des colloques.

Certains membres du CERAG ont été également impliqués dans l'Unité Propre de Services Eurofidai (UPS CNRS) en tant que conseillers scientifiques (Radu Burlacu, Sonia Jimenez, Ollivier Taramasco). Cette unité est dirigée par Patrice Fontaine, qui a été membre du CERAG, ainsi que son directeur, avant sa mutation au CNRS sur un poste de directeur de recherche. EUROFIDAI est un institut de recherche universitaire qui développe des bases financières à destination des chercheurs

⁶ Le projet n'a pas été labélisé dans la première vague de l'appel à projets EUR du P.I.A. 3, mais pourrait faire l'objet d'une soumission dans le cadre de la deuxième vague.



en finance, notamment sur les marchés européens. L'institut a déjà accueilli des stagiaires du programme « Advances in Finance and Accounting », master de deuxième année orienté recherche à Grenoble IAE. Les liens avec cette structure, unique en Europe, peuvent déboucher sur des collaborations impliquant l'utilisation de bases de données financières de qualité, utilisables à la fois par des chercheurs permanents et des doctorants du laboratoire.

Les projets de recherche que le CERAG souhaite développer en lien avec les SFR ou avec Promising pourront s'appuyer bientôt sur la Maison de la création et de l'innovation (MACI), au sein de laquelle toutes ces structures seront logées. La MACI a vocation à être un hôtel à projets ouvert au monde académique ainsi qu'aux entreprises et accueillera des projets alignés avec les objectifs IDEX, interdisciplinaires, de haut niveau scientifique et de portée internationale. Entre autres, cette structure développe des approches, des méthodes et des outils pour l'expérimentation en sciences sociales et humaines en utilisant des équipements et des méthodes spécifiques. Les projets de recherche du laboratoire pourront s'appuyer sur cette structure, ce qui représente une opportunité de développer une recherche de qualité, ainsi que les liens entre la recherche et la formation ou les liens du laboratoire avec le monde des entreprises.

Le laboratoire peut s'appuyer sur bien d'autres structures présentes dans l'écosystème recherche grenoblois. Ainsi, il est positionné sur 4 CDP, « Risk@UGA », « Need for IoT », « Cosmetics » et « Cyber@Alpes », ce qui offre des opportunités sans égal pour obtenir des financements pour des projets de recherche, des contrats doctoraux ainsi que le renforcement du réseau entreprise du laboratoire. Le laboratoire est également partie prenante de deux chaires de l'Institut "MIAI Grenoble Alpes", projet grenoblois qui fait partie des rares ayant été sélectionné par l'État pour accueillir un institut interdisciplinaire d'intelligence artificielle. Enfin, le CERAG peut s'appuyer sur plusieurs chaires à Grenoble IAE, comme "Capital Humain et Innovation" et "Management et Santé au Travail ». Pour éviter d'être redondant, les liens avec ces structures seront présentés plus en détail dans la suite de ce document.

PROFIL DES ACTIVITES DE RECHERCHE

Les chercheurs du CERAG continuent d'avoir, comme dans le passé, des activités de recherche diversifiées, contribuant à la fois au rayonnement du laboratoire, à son impact sur l'environnement économique, social, culturel, et à la formation par la recherche.

Depuis le désengagement du CNRS, les nouveaux statuts du CERAG ont adopté les règles HCERES pour définir le statut de « produisant ». Les restructurations actuelles ont conduit le laboratoire à avoir une reconnaissance plus forte de l'implication des collègues dans des activités contractuelles de recherche. Cet élément a été d'ailleurs fondamental dans l'intégration de certains collègues en « retour à la recherche » dont la motivation était avant tout de travailler en équipe sur des problématiques de recherche impactant la sphère socio-économique. Le laboratoire reconnaît aussi l'investissement d'un collègue s'il « *apporte sa contribution à la communauté de recherche du CERAG et plus généralement de la COMUE/UGA : implication dans les Conseil Scientifique / CAC, le pôle PSS ou d'autres instances de recherche, participation active aux ateliers et événements de la vie de son axe et plus largement celle du laboratoire CERAG, par exemple par l'aide à l'organisation de certains événements internes (workshops, ateliers, pré-soutenances, rapport HCERES etc.)* ».

Même si l'appartenance d'un chercheur au laboratoire suppose que les activités en lien avec la recherche soient globalement jugées suffisantes par le conseil de laboratoire, le CERAG a toujours incité ses membres à privilégier la publication de leurs recherches dans des revues de meilleur rang.



En ce sens, un membre titulaire du CERAG doit autant que possible respecter le standard d'au moins 2 publications dans des revues référencées dans le classement HCERES sur une période glissante de 4 ans, à moins qu'un fort investissement de nature scientifique l'en empêche.

Le Tableau 3 présente la distribution du temps alloué par les membres permanents du CERAG aux différentes activités de recherche. Les chiffres sont plutôt indicatifs et sont issus d'une analyse globale des informations saisies par les membres du CERAG dans les bases de données⁷ recensant les produits et activités de recherche du laboratoire sur la période de référence 2014-19.

Tableau 3

Pourcentage de temps alloué aux activités en lien avec la recherche au CERAG, 2009-2014

Conformément aux prescriptions de l'AERES, le temps alloué aux activités d'enseignement et aux responsabilités administratives n'intervient pas dans le calcul (base 100 pour l'ensemble des activités en lien avec la recherche).

Domaines d'activités	Pourcentage de temps alloué
Production de connaissances	50%
Activités de valorisation et de transfert	20%
Appui à la recherche pour la communauté	10%
Activités de formation par la recherche	20%

Les activités de production de connaissances sont prépondérantes au sein du laboratoire par rapport aux autres activités. Au cours des 5 dernières années, les membres du CERAG ont publié **306** articles dans des revues à comité de lecture (ACL) classées par le HCERES et/ou FNEGE et/ou CNRS (**311** si on rajoute les publications dans des revues ACL classées dans d'autres disciplines que les Sciences de gestion). Sur la période d'évaluation 2009-14 on comptait **235** articles dans des revues classées ; on assiste donc à une augmentation de **28%** des publications dans ce type de revues. Par ailleurs, l'activité de production de connaissances des chercheurs est de plus en plus orientée vers une augmentation de la **qualité supports de publication**. Par exemple, le nombre d'articles publiés dans des revues classées A par le HCERES était de **57** sur la période 2009-14, alors que sur la période actuelle d'évaluation elle est de **132, soit une augmentation de 132%**. Les taux de croissance du nombre d'articles publiés dans des revues de haut niveau reste très élevé, aux alentours de **70%**, si on considère d'autres types de classements, comme celui de la FNEGE ou celui du CNRS.

La production de connaissances concerne d'autres volets également. Sur la période de référence, on compte une production de 36 ouvrages scientifiques et 94 chapitres d'ouvrages. On note aussi 546 communications dans des conférences, chiffre à peu près stable par rapport à la période précédente, dont 367 avec publication d'actes de colloque, ce qui représente une augmentation de 21%. Les membres du CERAG participent également à des comités éditoriaux (19), participent activement dans des activités d'évaluation (on compte l'évaluation de 9 laboratoires et de nombreuses responsabilités au sein d'instances d'évaluation), sont investis dans de nombreux contrats de recherche en tant que porteur ou partenaire (on dénombre 42 contrats financés). Le CERAG a accueilli 8 postdoctorants et 13 chercheurs, auxquels se rajoutent un nombre significatif de stagiaires (14).

⁷ Comme pour le rapport précédent, cette base de données a été générée par un formulaire envoyé à l'ensemble des membres du CERAG ; tous les membres ont répondu à ce formulaire, disponible sur l'intranet du CERAG. Cette base de données nous a permis de lister l'ensemble des activités menées par les chercheurs et de les associer aux 4 domaines décrits dans le Tableau 3. Chaque activité s'est vue attribuer un coefficient pondérateur en fonction du temps probable que le chercheur y a consacré. Les pourcentages présentés sont issus d'une consolidation par domaine d'activités.



On note également de nombreux indices de reconnaissance, dont 48 responsabilités dans des sociétés savantes, 21 organisations de colloques, ou 18 séjours à l'étranger.

Si les activités de valorisation et de transfert, d'appui à la recherche pour la communauté et de formation par la recherche pèsent moins que celle de production de connaissances, ces activités sont significatives. L'interaction avec l'environnement non-académique se reflète dans de nombreuses activités en lien avec la sphère socio-économique (15 contrats industriels, 6 contrats CIFRE), des activités de consultant et d'expertise, ainsi que des produits de vulgarisation (55). La formation par la recherche montre un nombre significatif de productions scientifiques issues des thèses (47) et un nombre significatif de HDR soutenues (18). Le nombre de thèse soutenues chaque année situe l'ED 275 parmi les plus actives sur le plan national. Ce type d'activités sera présenté plus en détail dans la partie dédiée au bilan scientifique.

PRODUITS ET ACTIVITES DE LA RECHERCHE DE L'UNITE

Compte tenu des changements structurels du laboratoire ces dernières années et de l'évolution constante des axes de recherche depuis 2014, le choix a été fait, en coordination avec le HCERES, de présenter un bilan **global** à l'échelle du laboratoire et de ne pas produire un bilan des axes disciplinaires passés, qui ne sont plus d'actualité. La structuration par axe étant récente, la présentation par axe thématique sera retenue pour le projet et de la stratégie à cinq ans du laboratoire.

BILAN SCIENTIFIQUE

PRODUCTION SCIENTIFIQUE

Sur la période Janvier 2014-Juin 2019, le CERAG présente plus de **1 200** productions de recherche sous forme de publications dans des revues académiques à comité de lecture (**355**) ou professionnelles (**16**) ou par le biais de magazines spécialisés ou de supports de vulgarisation comme « The Conversation » (**105**), ouvrages (**36**), chapitres d'ouvrages (**94**), ainsi que des communications dans des congrès (**546**, incluant les communications avec et sans actes de colloque).

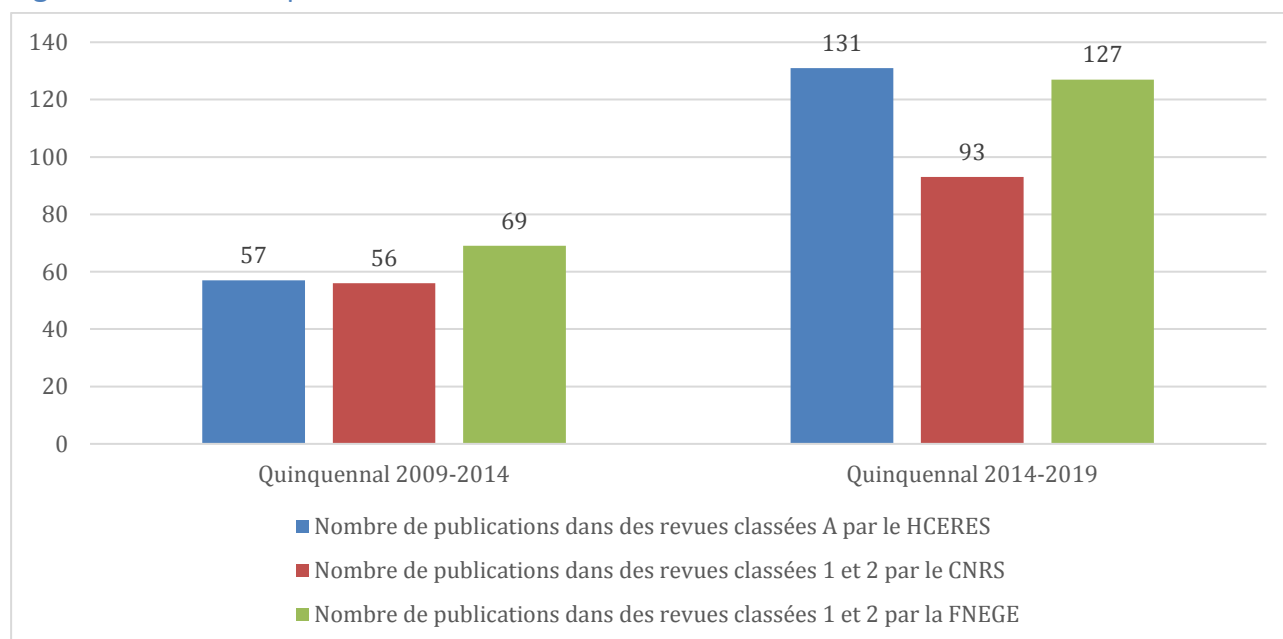
Deux types d'évolutions favorables méritent d'être mises en avant concernant les publications dans des revues. La première, la plus marquante, est la **forte progression en qualité des publications du CERAG**, notamment dans des revues classées A par le HCERES, 1 ou 2 par le CNRS, et 1 ou 2 par la FNEGE. Sur un plan quantitatif, notons que le nombre de publications classées par le HCERES et/ou la FNEGE et/ou le CNRS a augmenté de 235 (période précédente) à 302 (période actuelle), soit **28%**. Deuxièmement, le nombre de publications dans des revues **anglophones à audience internationale** a lui aussi augmenté. Si on considère parmi ces revues uniquement celles qui sont classées par le HCERES ou la FNEGE ou le CNRS, sur la période précédente ce nombre était de **73** alors qu'il est de **113** sur la période actuelle, soit une augmentation de **55%** (sans tenir compte des revues francophones publiant en anglais). Notons que parmi ces publications la plupart le sont dans de revues de niveau A HCERES (**52**), ensuite de niveau B (**32**), les publications de niveau C étant les moins nombreuses (**24**). La montée en qualité de la production scientifique du CERAG se fait donc concomitamment avec son internationalisation.

L'évolution en termes qualitatifs est présentée dans la Figure 2, qui compare le nombre de publications de la période actuelle avec la précédente selon le classement HCERES. **Les taux de**

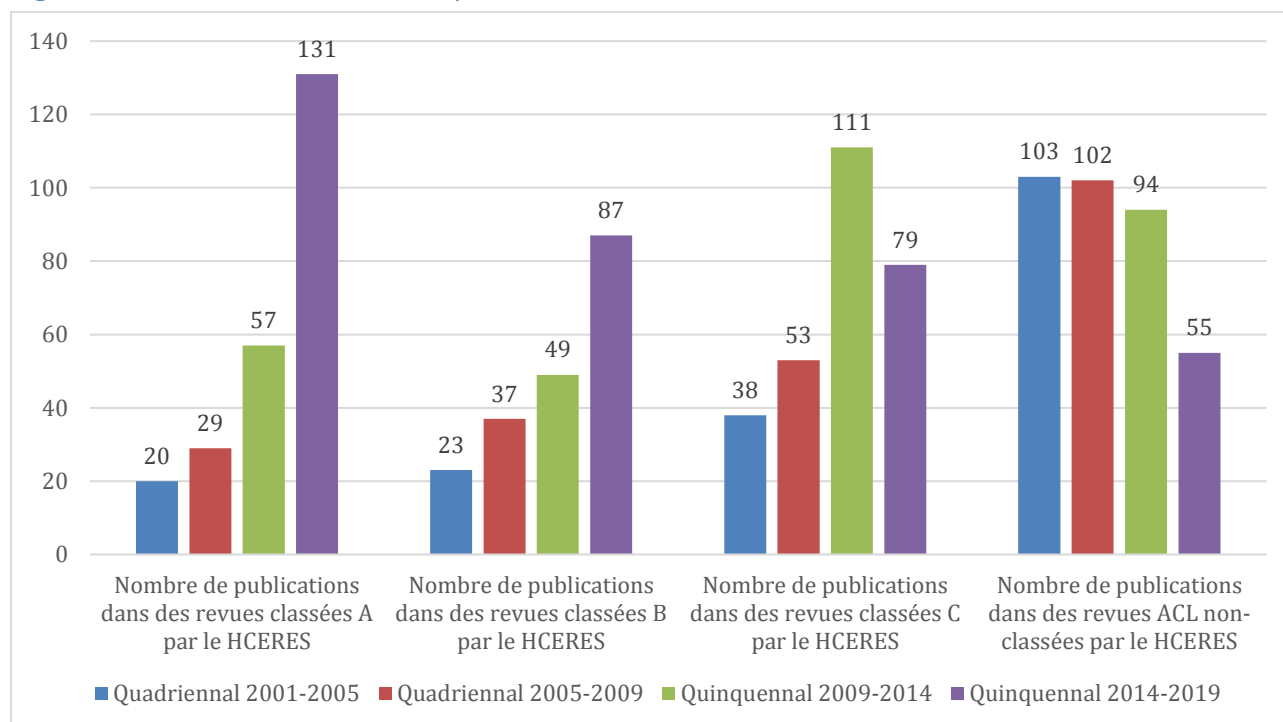
croissance du nombre de publications de niveau A HCERES, 1 et 2 FNEGE, et 1 et 2 CNRS sont de 132%, 84% et respectivement 66%. Notons que certaines revues comme RFG, RGRH ou Management International ont vu leur classement HCERES augmenter ces dernières années, ce qui explique pour partie cette évolution. Cette montée en classement reflète néanmoins la montée en qualité de ces revues mêmes ; l'argument d'une plus grande qualité des publications du laboratoire reste donc entier. Si on considère le classement CNRS, qui a été plus stable ces dernières années, la progression en qualité des publications du laboratoire reste très forte.

Remarquons que le projet élaboré par le laboratoire durant le quinquennal précédent comportait trois volets, dont l'un était de stabiliser la production scientifique du laboratoire en termes qualitatifs et quantitatifs pour préserver le rayonnement du laboratoire et son attractivité auprès des chercheurs et doctorants, ainsi que pour préserver le lien avec le CNRS. Les efforts entrepris par le laboratoire ont permis de faire bien plus que stabiliser la production scientifique. Le nombre de publications dans des revues classées de niveau 1 par le CNRS est resté assez stable par rapport au contrat précédent; il était de 7 sur la période précédente alors qu'il se situe à 9 sur cette période (il se monte à 10 si on comptait une publication dans une revue de rang 1 en psychologie).

Figure 2. Nombre de publications du CERAG selon le classement HCERES



La Figure 3 montre l'évolution des publications selon le classement HCERES pour les 3 dernières périodes d'évaluation ainsi que la période actuelle. On constate que l'argument de montée en qualité concerne aussi les publications de niveau B HCERES, dont le nombre a presque doublé comparativement à la période précédente. Le nombre de publications de niveau C et non-classées par le HCERES a, quant à lui, diminué fortement. Notons que la montée en qualité de la production scientifique du laboratoire a été effectuée dans un contexte où les effectifs du laboratoire sont restés assez stables si on contrôle l'effet « retour à la recherche », qui explique l'augmentation du nombre de chercheurs permanents. Enfin, des investigations que nous ne présenterons pas en détail ici montrent que si le nombre de publications par chercheur a fortement augmenté en moyenne, la variabilité autour de cette moyenne a aussi fortement augmenté, la répartition des publications de haut niveau étant assez concentrée sur une partie des chercheurs.

Figure 3. Evolution du nombre de publications du CERAG selon le classement HCERES

LE RAYONNEMENT ET L'ATTRACTIVITE ACADEMIQUE

La politique scientifique du CERAG privilégie la production scientifique et la transversalité mais accorde une attention particulière aux autres activités en lien avec la recherche et aux équilibres entre ces activités. En particulier, le CERAG a été partie prenante, voire a assumé la responsabilité scientifique et de pilotage, dans de nombreuses manifestations de recherche. Certaines ont une dimension internationale, comme le 34^{ème} Colloque International de l'Association Française de Finance (AFFI) organisé à Valence en 2017. Mentionnons également l'organisation du 5^{ème} congrès de l'association ARAMOS (Association de Recherche Appliquée en Management des Organisations de Santé) en 2017 ou l'organisation, avec d'autres laboratoires du site, du congrès RIODD (Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable) en 2018. En 2019, le CERAG organisera les Dixièmes Journées du groupe thématique Innovation de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) ainsi que le colloque GESS (Gestion des entreprises sociales et solidaires). Certaines manifestations à dimension locale ont été animées par des chercheurs de renom mondial, citons en ce sens le workshop « Influence and resistance to influence in marketing » organisé en janvier 2015, à l'occasion de l'invitation de Darren Dahl. Globalement, le CERAG a été impliqué dans une quarantaine de manifestations de recherche dont un quart à peu près a été organisé sur le site de Grenoble ou Valence, une moitié ailleurs en France et un quart à l'étranger. Les membres du CERAG ont assumé des fonctions parmi les plus diverses comme présidence ou co-présidence, membre du conseil scientifique ou de l'équipe d'organisation, organisation de tables rondes, etc.

Le CERAG a accueilli de nombreux professeurs invités en coordination avec les composantes associées ont accueilli. Certains, comme Darren DAHL, Angappa GUNASEKARAN, Andrew LYONS, Nathalie MITEV, Mark SEASHOLES ou Hossein SHARIFI ont eu un apport significatif en recherche, étant impliqués en tant que coauteurs dans des publications de très haut niveau (1 CNRS) ou dans des manifestations scientifiques organisées par le laboratoire. Le nombre d'invitation de professeurs



ayant une implication significative en recherche se monte à une trentaine, sans compter les chercheurs ayant formulé une demande spontanée d'accueil au sein du laboratoire ou des invitations par les composantes associées au CERAG pour des activités orientées fondamentalement vers la formation. Parallèlement, une vingtaine de membres du CERAG ont effectué des séjours à l'étranger. Toujours dans le cadre des indices de reconnaissance, citons la présence d'une cinquantaine de responsabilités dans des sociétés savantes ainsi que l'obtention de prix et distinctions dont certains, comme le trophée SAB de la finance durable (2014), le "Grand prix BVA" de la recherche en marketing (2014), le prix du meilleur article paru dans la revue « Comptabilité – Contrôle – Audit », le prix Daniel Tixier BEST THESIS AWARDS - 2014 - AIRL-FNEGE, ou le prix de thèse de l'AFM 2019, ont une bonne notoriété. Notons aussi l'obtention par Jean-Pierre Boissin en 2015 de la distinction Chevalier Ordre National du Mérite, sur proposition de la Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Le CERAG rayonne également grâce à la bonne implication de ses chercheurs dans des activités éditoriales et d'évaluation. Ainsi, on note des activités d'évaluation d'articles couvrant une cinquantaine de revues dont certaines de niveau A HCERES (incluant des revues de niveau 1* et 1 CNRS), comme *Management of Information Systems Quarterly*, *Organization Studies*, *International Journal of Production Economics*, *Finance*, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *Recherche et Applications en Marketing*, *Système d'Information et Management*, *International Journal of Intercultural Relations*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Research*... Par ailleurs, la direction du CERAG est régulièrement sollicitée pour expertiser des dossiers CIFRE. Pour ne pas charger ce document, nous ne fournissons pas la liste de ces expertises mais mentionnons que quasiment toutes les demandes d'expertise de dossiers CIFRE émanant de l'ANRT ont été satisfaites sur la période de ce contrat.

Certains membres du CERAG ont assumé de hautes responsabilités dans des réseaux, communautés et associations d'intérêt scientifique : membres CNU, membres du comité d'évaluation SHS de l'ANR, membres du jury du concours d'agrégation de l'enseignement du supérieur, membres de jurys de prix de thèse de différentes associations, évaluation et présidence de comité de visite de l'AERES (formation et recherche), présidence de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, présidence de différentes associations comme l'Entrepreneurship Division of the Academy of Management ou l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines (AGRH), présidence de conférences comme la Conférence Internationale de l'AFFI (Association Française de Finance), direction et hautes responsabilités de projets d'investissement d'avenir (IDEFI, EQUIPEX).

INTERACTIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT NON-ACADEMIQUE

Ce volet d'activités et produits de la recherche fait partie de l'ADN du CERAG et implique dans la plupart des cas les composantes associées au laboratoire. La présence du laboratoire sur ce volet est assurée à la fois indirectement, à travers des productions de connaissances comme les articles publiés dans des revues professionnelles ou académiques sur des thèmes comme l'entrepreneuriat, les PME, le territoire, le tissu économique local, ainsi que directement par des produits de vulgarisation, des rapports d'expertise technique ou des activités de consultance. En particulier, les membres du CERAG publient régulièrement dans la presse généraliste ou spécialisée (ex. La Tribune ou Enjeux Les Echos) et sont également interviewés par la presse.

Le lien entre recherche, enseignement et l'environnement non-académique est également présent par le biais de l'implication des membres du CERAG dans plusieurs chaires, comme "Capital Humain et Innovation", créée en 2009, "Management et Santé au Travail", créée en 2013. Ces chaires représentent, entre autres, un levier pour développer la transversalité des recherches du



laboratoire autour de l'innovation et de la santé par le biais de leur lien fort avec le monde socio-économique. Elles bénéficient entre autres de soutiens de pôles de compétitivité et regroupent plusieurs organisations publiques et privées.

La recherche contractuelle de type privée est un élément important et qui s'inscrit dans la culture projet que le laboratoire souhaite développer. Les chercheurs du CERAG continuent de s'impliquer dans des contrats industriels financés par des entreprises (on compte une quinzaine de ces contrats sur la période de référence), des contrats avec des collectivités territoriales en tant que partenaire, voire porteur (e. g., projet « Responsive Pedagogy & Mobiliers intelligents » financé dans le cadre de l'appel à projet Université Numérique en Région Rhône-Alpes, projet sur la prévention des risques de maigreur extrême auprès des étudiantes en Rhône-Alpes, financement ARC1 Santé, financement de contrats doctoraux ARC2, ...), des contrats financés par des associations caritatives et des fondations en tant que porteur (ex. projet financé par la Fédération Hospitalière de France sur « De la bientraitance à une approche de gestion centrée sur la personne », budget 80 k€) ou en tant que partenaire (ex. projet « Transfocoop sur le thème de la transformation des entreprises en Scop, financé par l'Union Régionale des Scop Rhône-Alpes), etc. Notons également la présence du CERAG sur des conventions CIFRE (au nombre de 6 sur la période de référence, chiffre néanmoins en baisse par rapport à la période précédente).

Les membres du CERAG sont également présents dans différents conseils, associations, et autres instances non-académiques et s'impliquent lourdement dans l'organisation et la participation à des conférences et séminaires pour des professionnels. Par exemple, on compte sur la période de référence plus d'une trentaine de conférences, débats, tables rondes et séminaires pour les professionnels sur des thématiques très variées comme l'anticipation et les signaux faibles, la blockchain, le marketing de l'innovation, la sous-traitance compétitive, la tech for good, l'accompagnement entrepreneurial, etc. Certains membres du CERAG sont très impliqués sur ce volet, participant à des dizaines de conférences par an auprès de partenaires divers et variés⁸. D'autres membres du laboratoire sont très engagés et actifs sur des supports de communication comme Huffington Post ou Mediapart. La liste des produits destinés au grand public présentée en Annexe n'est sûrement pas exhaustive car il est difficile de recenser toutes les informations correspondantes (par exemple, il est difficile de recenser toutes les vidéos produites par les chaires ou celles avec des partenaires comme la Fnege, ANACT etc..). Notons également que le laboratoire a répondu aux sollicitations des instances universitaires (ex., sollicitation du pôle PSS pour la participation du CERAG dans une conférence organisée à la mairie de Grenoble au sujet des emprunts toxiques).

FORMATION PAR LA RECHERCHE

Le CERAG est associé à l'École Doctorale en Sciences de Gestion (ED N° 275), composante du collège doctoral de la Communauté UGA, seule école doctorale dédiée spécifiquement aux sciences de gestion sur le site de Grenoble. Ces deux structures partagent les mêmes locaux, ce qui est un avantage pour le lien entre recherche et formation par la recherche. La gouvernance est un autre élément de nature à renforcer ces liens, le directeur de l'École Doctorale faisant partie du Conseil

⁸ Parmi ces partenaires citons la SNCF, la Caisse d'Allocation familiales, la Clinique de réadaptation de Sion, le Département du travail du canton du Valais, la CDG 38, CREAPT, Humanis, ANFH PACA, ANFH Picardie, Hopitaux du Gier, CGT Conseil départemental 93, UCANNS, Entreprises libérées Genève, Preventica, Conseil Général Savoie, Fonds National de Prévention, Université de Nantes, Centre suisse de formation continue des enseignants du second degré Bienne, Communauté de communes des Vallons de la Tour, ANACT-DIRECTE Rhône Alpes, AITF, Agir à Domicile, DRH du Crédit Agricole, CDG Région parisienne, CNFPT, commune de Villefontaine, etc.



du laboratoire, et vice-versa, le directeur du CERAG étant membre du conseil de l'EDSG. Les responsables d'axe du laboratoire sont également membres du conseil de l'Ecole Doctorale. Par ailleurs, deux doctorants représentent l'ED au conseil du laboratoire en tant qu'élus. La proximité géographique et l'imbrication des gouvernances de l'EDSG N° 275 et du CERAG créent les conditions d'un encadrement efficace à la fois des doctorants et des candidats à la HDR, et assurent les conditions d'une bonne coordination entre ces deux structures.

Le CERAG accueille les doctorants de l'ED dans ses locaux et met à disposition de ces derniers les moyens humains, matériels, informatiques (accès au réseau, logiciels, bases de données) ainsi que logistiques leur permettant de réaliser leur thèse dans de bonnes conditions. Le laboratoire assure également le financement des participations aux congrès, le copy-editing et autres activités bénéficiant aux doctorants. Les règles de financement des participations à des congrès ont été formalisées et votées en conseil de laboratoire. Le financement des doctorants a toujours été une priorité ; les membres permanents du laboratoire sont invités à financer autant que possible leur participation à des congrès avec leur propre budget de recherche. Par ailleurs, le laboratoire a pris récemment en charge la gestion administrative et financière des soutenances de thèse, qui avant incombait à l'Ecole Doctorale (le budget correspondant a donc été transféré au laboratoire). Les doctorants sont invités à s'occuper des aspects « logistiques » de leur soutenance autant que possible, un modèle de fonctionnement hérité de l'ex-Université Joseph Fourier.

De manière générale, le laboratoire et l'ED font preuve d'efficacité collective, ce qui a permis de renforcer le lien entre recherche et formation par la recherche. De nombreux exemples peuvent être fournis en ce sens. Notons avant tout la meilleure structuration de l'offre de formation à destination des doctorants grâce à la mise en place de comités individuels de suivi de thèse (CSI). Les CSI ont lieu chaque année et se déroulent sous l'égide des responsables d'axe du laboratoire. Grâce aux CSI l'encadrement des doctorants est devenu davantage collectif, mieux formalisé et tourné vers une meilleure évaluation de l'état d'avancement de travaux de recherche en vue de statuer sur l'inscription en thèse. Dans certains cas, les CSI ont été conduits à émettre un avis défavorable pour la réinscription en thèse de certains doctorants. Dans de tels cas, les directeurs de l'ED et du CERAG se sont coordonnés pour opérationnaliser ces décisions, en toute transparence et dans le respect des règles applicables à tous les doctorants.

Un autre exemple réside dans la politique incitative du laboratoire en matière de recherche contractuelle, qui a conduit les chercheurs à répondre activement à des appels à projet et à obtenir par ce biais de nombreux contrats doctoraux fléchés sur projets financés. D'autre part, l'ED a adopté des critères d'attribution des contrats doctoraux classiques qui sont de nature à favoriser l'alignement des projets de recherche des doctorants avec les axes thématiques du laboratoire. Cela représente un levier important pour développer les thématiques structurantes du laboratoire, les doctorants étant partie prenante de ces changements structurels.

De même que le laboratoire privilégie de plus en plus la qualité de ses produits et activités de recherche, l'EDSG a fait le choix assumé de privilégier le niveau des doctorants inscrits en thèse et d'écarter les candidatures, nombreuses par ailleurs, de candidats n'ayant pas un niveau suffisant pour faire une thèse. Aussi, les dispenses accordées aux candidats n'ayant pas eu de parcours recherche durant leur cursus sont soumises aux avis conjoints des directeurs de l'ED et du laboratoire. Ces choix portés vers la qualité n'ont pas été sans impacter le nombre de doctorants acceptés en thèse à l'EDSG, nombre qui est en baisse ces dernières années.

Cette exigence de qualité se traduit par un encadrement qui donne de bons résultats. Le nombre de soutenances de thèses par an situe l'EDSG n° 275 parmi les plus performantes ED en Sciences de



gestion en France. On constate également un nombre significatif de publications co-signées entre doctorants et chercheurs permanents du CERAG, dont certaines dans des revues de haut rang (le nombre de publications dans des revues classées coécrites par des doctorants et des membres permanents se situe entre 10% et 15%). Des règles adoptées récemment exigent que les doctorants doivent, pour pouvoir soutenir leur thèse, avoir publié au moins un article dans une revue classée avant la soutenance. Cet élément est de nature à augmenter la qualité des thèses et le nombre de publications du laboratoire. Le bon suivi des doctorants explique aussi l'excellent taux d'insertion professionnelle des doctorants ainsi que l'obtention de divers prix et distinctions.

La même exigence de qualité est observée pour la HDR. Les critères d'inscription exigent du candidat d'avoir publié au moins deux articles dans des revues de niveau 2 CNRS. Si ces revues ne sont pas à audience internationale, les critères exigent la présence de publications supplémentaires dans des revues internationales. La politique incitative en matière d'inscription en HDR a eu comme conséquence d'augmenter le nombre de membres HDR du CERAG, ce qui a augmenté le potentiel d'encadrement. Dans un tel contexte, il est plus que jamais nécessaire que l'Ecole Doctorale et le laboratoire puissent se coordonner pour augmenter le vivier de doctorants de bon niveau et trouver des sources de financement de thèse au-delà des (trois) contrats doctoraux classiques contingentés ED.

Notons également que les chercheurs du CERAG sont impliqués dans des séminaires destinés aux doctorants au sein de l'école doctorale ou du collège doctoral. Ils interviennent également dans les formations dispensées dans les masters orientés recherche ou dans les parcours recherche de Grenoble IAE. Par ailleurs, ils assistent aux journées doctorales, comme par exemple à la journée de présentation, par les doctorants, de leur avancement de thèse. Ces journées doctorales sont l'occasion pour les doctorants en deuxième année de présenter leurs travaux en anglais aux autres doctorants ainsi qu'à l'ensemble des directeurs de thèses. Le dialogue entre les disciplines instauré par les restructurations actuelles du laboratoire et l'alignement des sujets de thèse avec les thématiques structurantes du laboratoire offrent les conditions pour qu'un plus grand nombre de directeurs de thèse puisse aider les doctorants durant ces journées, sans compter que cela renforce le dialogue entre des doctorants de disciplines différentes. Le directeur du laboratoire participe régulièrement à ces journées et remet, avec la directrice de l'Ecole Doctorale, le prix de la meilleure présentation en fin de journée. Les doctorants, quant à eux, sont tenus de participer aux manifestations organisées par le CERAG comme les ateliers des axes de recherche, qui ont lieu une fois par mois pour chaque axe, à l'Assemblée Générale, aux journées au vert du laboratoire, et à toute autre manifestation scientifique les concernant.

FAITS MARQUANTS

1. Disparition des axes disciplinaires au bénéfice d'une restructuration en profondeur du laboratoire, autour d'axes thématiques structurants de recherche, alignés sur les priorités IDEX et rendant les recherches menées au CERAG plus visibles et plus lisibles auprès de la communauté scientifique UGE-IDEX.
2. Forte montée en qualité de la production scientifique du laboratoire
 - a. Le nombre de publications dans des revues classées est passé de **235** (dernier contrat) à **304** (contrat actuel), soit **29%** d'augmentation par rapport au dernier contrat.
 - b. Le nombre de publications dans des revues A HCERES a très fortement augmenté (de **57** à **132**, soit **132%** d'augmentation par rapport au dernier contrat). Même constat si l'on tient compte du classement FNEGE ou CNRS.



- c. Le nombre de publications dans des revues anglophones à audience internationale classées est passé de **73** à **113** (soit **55%** d'augmentation par rapport au dernier contrat).
- 3. Présence du CERAG sur un large spectre d'activités et produits de la recherche.
 - a. Organisation d'un nombre important de manifestations scientifiques de grande envergure, comme le congrès de l'AFFI en 2017 à Valence.
 - b. Participation active dans différents conseils, associations, et autres instances non-académiques, implication dans l'organisation et la participation à des conférences, débats, tables rondes et séminaires pour des professionnels.
- 4. Fort ancrage dans l'environnement UGA-IDEX, conformément à l'ambition exprimée en Assemblée Générale du laboratoire le 23 Mars 2016.
 - a. Positionnement sur 4 "Cross-Disciplinary-Programs" CDP (Risk@UGA, NEED for IoT, Cyber@UGA, Cosmetics).
 - b. Treize projets « Initiatives de Recherche Stratégiques » (IRS) labélisés ces trois dernières années, pour des montants conséquents et avec l'obtention de deux contrats doctoraux et un contrat postdoctoral.
 - c. Forte implication des membres du CERAG dans les sphères politiques de l'UGA et de la Communauté UGA :
 - i. Le Vice-Président du Conseil d'Administration de l'UGA, le Vice-Président en charge de la Formation et de la commission de la formation et de la vie universitaire du Conseil académique, la Vice-Présidente Vie de Campus, la Chargée de mission innovation pédagogique et interdisciplinarité ainsi que la directrice du Pôle de recherche PSS (Pôle en Sciences Sociales) sont tous membres du CERAG.
 - ii. Des chercheurs du CERAG sont membres du CA de l'UGA, de la CFVU du CAC, du CR du CAC et du CA de la Communauté UGA.
 - iii. Forte implication des doctorants dans des instances nationales et universitaires, comme le CNESER (Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche), la Commission de la Recherche du Conseil Académique de l'UGA, ainsi que dans d'autres instances de l'UGA et de la Communauté UGA.
- 5. Forte progression de l'activité contractuelle de recherche
 - a. Augmentation progressive du flux annuel provenant des contrats de recherche. En 2014 ce flux se situait autour de **150 k€** et a augmenté régulièrement pour atteindre plus de **450 k€** en 2018, sans tenir compte des montants octroyés pour des activités de recherche dans le cadre des CDP (ces projets étant gérés à part).
 - b. Grande diversité des contrats obtenus : contrats industriels, contrats avec des collectivités territoriales, contrats financés par des associations caritatives et des fondations.
 - c. Obtention d'un projet ANR en 2018, CCO, porté par un membre du CERAG, Guy Parmentier, et implication dans de nombreux projets ANR en tant que partenaire
- 6. Réussite du dispositif de retour à la recherche, de nombreux collègues concernés ont publié dans des revues classées, dont nombreuses de niveau A HCERES, ont passé la HDR voire ont réussi au concours d'agrégation externe de l'enseignement supérieur.
- 7. Un nombre de soutenances de HDR qui se monte à 18 sur la période de référence, dont 9 concernent des membres du CERAG.
 - a. Bon taux de qualification aux fonctions de professeurs des universités obtenus par les membres du laboratoire comparativement à la moyenne nationale
 - b. Parmi les collègues ayant obtenu la HDR, cinq ont été promus professeurs
- 8. 72 thèses soutenues durant le contrat actuel.



9. Distinctions prestigieuses pour certains membres du laboratoire (ex., Jean-Pierre Boissin reçoit la distinction Chevalier Ordre National du Mérite, sur proposition de la Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation), obtention de plusieurs prix de thèse (prix de thèse Didier Retour AGRH, remis par la FNEGE en 2016 ; prix de thèse de l'AFM 2019).
10. Forte augmentation des contrats doctoraux « fléchés » sur projets financés, notamment IDEX (4,5 contrats doctoraux durant l'année 2018).

ORGANISATION ET VIE DE L'UNITE

PILOTAGE, ANIMATION, ORGANISATION DE L'UNITE

De manière générale, si la gouvernance et l'organisation de la vie du laboratoire ont toujours été considérées par le HCERES comme un point fort du CERAG dans les évaluations précédentes, les restructurations du laboratoire ces dernières années ont tissé encore plus de liens et ont donné lieu à une vie de laboratoire significativement renforcée. Le dialogue entre disciplines, d'un point de vue scientifique, et le travail collectif sur la définition des nouveaux axes thématiques, avec création de moult groupes de travail et la mise en place de manifestations d'un nouveau type, comme les journées, d'un point de vue pratique, tout cela a contribué à renforcer l'identité et l'unité des chercheurs en Sciences de gestion sur le site.

Le laboratoire est dirigé par un directeur assisté par le conseil de laboratoire. Le conseil est constitué par un membre de droit, des membres élus et des membres nommés. Les règles de composition du conseil sont régies par les statuts du laboratoire qui ont changé suite à la désassociation du CNRS du CERAG. Les nouveaux statuts sont calqués sur le modèle de statuts des équipes d'accueil de l'UGA et ont été votés et adoptés en Assemblée Générale du CERAG en Avril 2017. Conformément à ces statuts, sont élus, par collège, six membres du collège des enseignants-chercheurs et chercheurs HDR (collège A), trois membres du collège des enseignants-chercheurs et chercheurs non-HDR (collège B), un membre du collège des personnels administratif et technique, et deux membres du collège des doctorants. Sont membres de droit le directeur et, s'il y a lieu, le directeur-adjoint. Compte tenu des critères de constitution du conseil⁹, le directeur peut nommer un membre ; naturellement, le membre qui a été nommé est le directeur de l'Ecole Doctorale associée au laboratoire, l'EDSG n° 275. Les 6 responsables d'axe (deux responsables par axe pour chacun des trois axes du laboratoire) sont désignés par le directeur parmi les membres élus des collèges A et B. Pour permettre un bon équilibre des disciplines par axe, les deux responsables des axes de recherches appartiennent à des disciplines différentes.

Le conseil du laboratoire se réunit au minimum trois fois par an. Dans le contexte de changements connus par le CERAG, les réunions du conseil ont été bien plus nombreuses, totalisant 26 réunions « formelles » sur la période de ce contrat. Le conseil du laboratoire définit la politique scientifique, les orientations stratégiques et les principales décisions de gestion du CERAG. Les directeurs des composantes associées au CERAG sont invités aux réunions du conseil. Leur présence

⁹ Ces règles stipulent que le conseil doit être composé de 5 membres au minimum et 15 membres au maximum, les membres du collège des enseignants-chercheurs et chercheurs HDR ne peuvent excéder 60 % du nombre total de membres du conseil, le nombre de membres nommés doit être au maximum 15 % du nombre d'élus et, enfin, le nombre des membres des collèges des personnels technique et administratif et des doctorants doit être au minimum de 2, avec au moins 1 membre du collège des doctorants.



est importante notamment pour la définition des profils de poste, mais également quand il s'agit de prendre des décisions stratégiques, nécessitant une bonne coordination avec les composantes. Le vice-versa est vrai aussi. Ainsi, la direction du laboratoire est souvent invitée dans les instances des composantes associées quand cela s'avère nécessaire. D'ailleurs, le directeur du laboratoire fait partie du Comité de Direction de Grenoble IAE, qui prépare les décisions à la fois d'ordre stratégique et tactique au niveau de la composante. Notons aussi que le conseil de laboratoire s'est souvent réuni avec les conseils d'administration des composantes associés quand les décisions à prendre relevaient d'une certaine importance, comme par exemple la définition des profils de poste. Grâce à ces dispositifs permettant de bien se coordonner en amont, les directions de laboratoire et composantes associées ont toujours été à l'unisson devant le conseil du pôle PSS, fait qui a été apprécié par les membres de ce conseil.

L'Assemblée Générale du CERAG se tient une fois par an sur convocation du directeur. Au sein de cette Assemblée, les membres du laboratoire abordent des sujets considérés comme importants et prennent connaissance des décisions prises au sein du Conseil de Laboratoire ainsi que des activités menées par le CERAG au cours de l'année. Un compte rendu de chaque Assemblée est rédigé pour être mis à disposition sur l'intranet du laboratoire.

L'organisation de journées au vert est une des spécificités du CERAG. Leur objectif est de réunir les membres permanents du CERAG ainsi que les doctorants dans un cadre convivial, permettant de joindre l'utile à l'agréable. Plusieurs journées au vert ont été organisées ainsi ces dernières années, notamment pour mettre les bases de la nouvelle structuration du laboratoire. Ces journées au vert ont été l'occasion de faire travailler tous les membres du laboratoire au sein d'ateliers de recherche, dont la plupart ont eu comme objectif de définir les futurs thématiques de recherche structurantes du laboratoire. Ces ateliers sont également l'occasion d'aborder des sujets plus transversaux comme les questions de gouvernance ou de financement, ou des questions générales comme par exemple « comment être collectivement plus efficace ? ». Le travail mené durant les journées au vert a été systématiquement étudié et validé dans des réunions du conseil de laboratoire organisées suite à ces journées.

Un autre élément important dans la vie du laboratoire réside dans les réunions de travail impliquant exclusivement le directeur du laboratoire et les 6 responsables d'axes. Cette instance est également désignée par « comité scientifique » ou « conseil restreint de laboratoire ». Ces réunions sont nombreuses et très souvent spontanées, elles s'organisent en fonction des besoins et permettent de préparer les décisions qui seront ensuite soumises au Conseil du laboratoire pour validation. Certaines de ces réunions ont un caractère systématique, comme celles au cours desquelles sont discutées les dotations budgétaires par axe ou les profils de poste. Les réunions du conseil restreint ont été particulièrement nombreuses durant la période de restructuration du laboratoire de janvier 2016 à janvier 2017.

Quant aux ateliers d'axe, ces derniers ont lieu une fois par mois le jeudi après-midi, période pendant laquelle les activités pédagogiques sont généralement limitées. Les membres du laboratoire appartiennent à un et seulement un axe de recherche à titre principal. Il s'agit de l'axe au sein duquel ils effectuent l'essentiel de leur recherche et auprès duquel ils se voient financer leurs activités de recherche. Cependant, un membre du laboratoire peut très bien appartenir à un axe secondaire voire à plusieurs si ses thématiques de recherche sont positionnées dans ces axes. Dans la mesure où les membres du laboratoire peuvent être positionnés sur plusieurs ateliers, ces derniers ont été organisés à des dates différentes, évitant ainsi tout chevauchement. Ainsi, l'atelier de l'axe AGR a été placé le premier jeudi du mois, celui de l'axe CRES le deuxième jeudi, et celui de l'axe ICO le troisième jeudi.



A ces ateliers se rajoutent les séminaires permettant aux doctorants de présenter l'avancement de leurs travaux, comme le séminaire en anglais qui a lieu une fois par an et qui concerne les étudiants en deuxième année, ou des séminaires pendant lesquelles les étudiants présentent leurs travaux par le biais de posters.

Un autre élément important dans l'animation du laboratoire réside dans les rencontres des directeurs de laboratoire et composante avec chaque membre du laboratoire individuellement. Ces rencontres sont l'occasion d'aborder des questions importantes avec les collègues qui en ressentent le besoin et de les aider à trouver des solutions d'équilibrage des activités de recherche, de formation et administratives, en tenant compte de chaque cas spécifique. Ces rencontres sont aussi une opportunité de partager de l'information, aspect crucial dans un environnement en profond changement, et d'insister auprès des collègues sur la nécessité d'augmenter le niveau qualitatif des publications et de s'impliquer plus dans les réponses aux appels à projets. Ces rencontres ont permis de mettre en place un vrai processus d'incitation à la recherche et à la production académique des enseignants-chercheurs, notamment pour les jeunes chercheurs¹⁰.

Par ailleurs, notons que le site Internet du CERAG a été renouvelé en 2019 (<https://www.cerag.org/>). Cela a été rendu possible grâce à la création d'un poste d'adjointe en gestion administrative et financière du CERAG, occupé actuellement par Coralie Lucatello. Elle a élaboré le site et a saisi sur celui-ci toute l'information sur les produits et activités de recherche des membres du laboratoire. Le nouveau site présente le laboratoire avec sa nouvelle structuration, décrit les profils des membres du laboratoire, leurs thèmes de recherche et leurs travaux, les nouvelles du CERAG, sa vie scientifique sous tous ses aspects, etc.

Dans le futur, il est prévu que le site intègre des formulaires permettant aux membres du CERAG de saisir leurs produits et activités de recherche. Actuellement, la saisie se fait « au fil de l'eau », par le biais de formulaire conçus à cet effet. Pour les membres du CERAG appartenant à Grenoble IAE, la saisie s'effectue via un système d'information dénommé ACADEM. Tous les trois mois, ACADEM envoie au CERAG les produits saisis ensuite cette information est intégrée par Coralie Lucatello dans le système d'information du CERAG. La saisie des informations au fil de l'eau est un élément important en matière d'aide à la prise aux décisions, car l'information à la base de ces décisions est riche et actualisée. Cela permet également de garder une trace des informations orientées recherche pour les collègues, nombreux chaque année, qui mutent dans d'autres universités ou qui partent à la retraite.

PARITE

Le CERAG comptait en 2009 40% de femmes dans l'ensemble de ses effectifs de chercheurs permanents alors que dix ans après, en 2019, il compte plutôt 60%. Parmi les doctorants on observe à peu près les mêmes pourcentages. Si ces pourcentages se conforment aux exigences de parité, il est à noter qu'en 2019 l'on compte deux fois plus de femmes MCF que d'hommes, alors que la ratio femmes/hommes est plutôt de 70% pour les professeurs. Ces ratios sont tributaires des aléas liés

¹⁰ Les sciences de gestion sont une discipline où les enseignants-chercheurs sont fortement investis en termes d'enseignement et de responsabilité pédagogiques et sont également attirés par des activités de conseil rémunératrices. La faiblesse des rémunérations en début de carrière explique pourquoi les enseignants-chercheurs ont tendance à répondre à de telles sollicitations et, de ce fait, à ne pas s'investir suffisamment en recherche. Or, si un enseignant-chercheur ne s'investit pas en recherche en début de carrière, il s'avère qu'il sera difficile de s'y réinvestir par la suite.



aux mouvements des collègues et aux recrutements, sur lesquels la direction de laboratoire a un contrôle limité.

La composition du conseil de laboratoire donne, quant à elle, plus de discrétion à la direction du laboratoire. L'organigramme présenté en Annexe 2 montre que cette composition comprend 9 femmes et 5 hommes, ce qui correspond à la composition globale homme/femme à l'échelle du laboratoire. Parmi les deux membres doctorants du conseil on constate également le respect de la parité. Concernant le conseil restreint aux membres d'axe, on retrouve plus ou moins la même proportion avec trois hommes dans ce conseil et 4 femmes.

Par ailleurs, les femmes membres du CERAG sont très présentes dans les instances de l'Université et de la Communauté UGA en lien avec la recherche. Par exemple, la direction du pôle PSS auquel appartient le laboratoire est représentée par une femme membre du CERAG (les deux codirecteurs étant des hommes provenant d'autres laboratoires), et la composition du conseil de pôle fait état de trois femmes membres du CERAG dans le collège des professeurs et assimilés et d'un seul homme. Notons également que le membre nommé par la direction du laboratoire au sein du conseil de laboratoire est également une femme en la personne de la directrice de l'Ecole Doctorale associée au laboratoire, l'ED 275.

Compte tenu de l'importance du recrutement pour notre laboratoire, notamment pour attirer des profils recherche alignés sur les priorités thématiques définies, il convient de mentionner tout le soin que la direction du laboratoire a apporté à la constitution des comités de sélection, avec une composition qui a toujours parfaitement respecté la parité homme-femme. Cela n'a pas été chose aisée, notamment pendant les années où le nombre de postes ouverts au laboratoire était très élevé, comme par exemple pour l'année 2017-2018 avec 8 postes ouverts. En effet, le respect de la règle de parité est confronté à la présence d'un nombre plus faible de femmes professeurs en Sciences de gestion à l'échelle nationale, et notamment dans certains domaines spécifiques des Sciences de gestion. Par ailleurs, les exigences de parité ont dû être respectées en même temps que les exigences en termes d'équilibre entre les membres internes et externes, PU et MCF, ainsi que la prise en compte de conflits d'intérêt potentiels par rapport aux candidats. La même discussion tient si on considère les jurys de thèse ou de HDR, où l'on recommande de respecter la règle de parité.

L'UGA joue un rôle important pour l'égalité femmes / hommes, une chargée de mission étant en charge de cet aspect. L'égalité professionnelle et la conciliation vie professionnelle / vie personnelle est une des 6 thématiques abordées dans l'accord-cadre qui a été signé au sein de l'UGA pour la qualité de vie au travail. Parmi les différentes propositions, notons l'adoption d'un dispositif de veille et de lutte contre les violences sexuelles et sexistes. L'université dispose par ailleurs d'une instance consultative, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui peut proposer des actions de prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel.

Le sujet l'égalité femmes / hommes est souvent abordé dans d'autres instances comme le conseil académique, l'objectif étant de créer un environnement favorable à la reconnaissance et à la promotion des femmes. Par exemple, au-delà de la décharge accordée l'année du congé maternité, une attention particulière est donnée pour l'obtention d'un CRCT ou d'une délégation après un retour de congé maternité, recommandation qui est explicite et qui a été incorporée par le pôle PSS ainsi que le CAC dans ses décisions. Notons également la prédilection donnée au sein de l'UGA, dans le domaine de la recherche, à des sujets relatifs à la veille sur les appels à projets relatifs au genre et/ou aux politiques de promotion de l'égalité, la constitution d'un catalogue des ressources en recherche sur le genre, et l'incitation à des opérations scientifique sur la thématique du genre.



Concernant les doctorants, la charte du Doctorat de la Communauté UGA précise explicitement de veiller sur toute forme de discrimination ou de harcèlement, responsabilité qui incombe au Comité de Suivi Individuel de thèse.

INTEGRITE SCIENTIFIQUE

Le CERAG s'engage pleinement dans la démarche d'intégrité scientifique et ce dans un environnement universitaire qui en fait une priorité. Les séminaires sur l'intégrité et le partage des données de la recherche sont courants au sein de l'UGA et du collège doctoral et se font souvent sous l'égide d'institutions financées dans le cadre de l'IDEX, comme Data Institute, mis en place suite à l'appel à projet CDP. Ces séminaires de formation à l'intégrité scientifique ont lieu régulièrement, avec une fréquence mensuelle et souvent plusieurs formations proposées le même mois. Les séminaires s'adressent à la fois aux doctorants et aux chercheurs, l'objectif étant de développer la compréhension théorique sur la responsabilité éthique dans la conduite de la recherche ainsi que les enjeux liés à son opérationnalisation, connaître le cadre juridique concernant les données, etc.

Les membres permanents et doctorants du CERAG sont régulièrement informés sur la tenue de ces séminaires au sein de l'Université et de sa Communauté, par mail notamment. De manière plus directe, les membres du laboratoire sont informés sur ces aspects à l'occasion de différentes manifestations organisées par le laboratoire et l'ED 275, comme les journées d'accueil des doctorants. Pour ne donner qu'un exemple, la rentrée des doctorants organisée le 22 octobre 2018 a été l'occasion d'inviter des représentants des bibliothèques universitaires sur des points d'éthique de la recherche avec notamment un quizz du plagiat.

La charte du Doctorat de la Communauté UGA précise explicitement de respecter les règles de propriété intellectuelle et de citer systématiquement les sources, sachant que le non-respect des règles entraîne nécessairement des sanctions disciplinaires. Il est également indiqué dans cette charte que le directeur de thèse assisté par le Conseil de l'ED doit veiller à ce que chaque doctorant reçoive une formation à l'éthique de la recherche et à l'intégrité scientifique. La formation à la déontologie et à l'éthique est donc obligatoire et le Collège Doctoral s'engage à ce que de telles formations soient mises à disposition.

HYGIENE ET SECURITE

La fusion des universités grenobloises a engendré la nécessité de consolider et de structurer la politique de prévention. L'Université Grenoble Alpes est la première université française à adopter un accord-cadre dans le domaine de la qualité de vie au travail. Ce document, signé par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), prévoit entre autres des règles explicites en matière d'hygiène et de sécurité. Par ailleurs, un livret d'accueil sécurité est mis à disposition du personnel, livret qui aborde de nombreux sujets parmi lesquels la réglementation relative à la santé et à la sécurité au travail, les acteurs et les instances de la prévention, les droits et obligations en matière de prévention, les formations santé et sécurité au travail, les consignes de sécurité et les démarches à adopter, etc. Une direction de la prévention des risques de l'UGA est en place, qui met en œuvre des formations liées à la santé et la sécurité au travail.

Le président de l'université, responsable de la sécurité des personnels de l'université, définit la politique générale en matière de sécurité et veille à son application, pour la partie recherche, par les directeurs de laboratoires. Les laboratoires sont partie prenante dans cette politique, et la



direction du CERAG assume pleinement ce rôle. Si la direction du laboratoire doit veiller à la sécurité et à la protection des agents et d'assurer la sauvegarde des biens du CERAG, les membres du laboratoire savent que chacun doit être partie prenante et se préoccuper de sa sécurité et de celle des autres.

Pendant les 4 années de ce contrat le CERAG a été associé au CNRS et actuellement le laboratoire continue d'occuper un bâtiment CNRS, bâtiment qui accueille également deux unités CNRS. L'entrée dans le bâtiment se fait par badge et est protégée par digicode. Un système d'alarme est en place ; le service de sécurité contacte la direction du CERAG 24 h / 24 en cas de problème.

Le laboratoire dispose d'un référent Hygiène et Sécurité en la personne de Florence Alberti, responsable administrative du CERAG. Elle assiste et conseille le directeur, informe et sensibilise les personnels de l'unité pour la mise en œuvre des consignes d'hygiène et sécurité. Les deux unités occupant le bâtiment disposent également d'un assistant de prévention. Le CNRS met à disposition par ailleurs un correspondant bâtiment et un adjoint. En général, il y a une bonne coordination entre le CERAG les autres unités logées dans le bâtiment.

Le CERAG respecte la Charte qui a été élaborée avec le CNRS, charte qui précise entre autres les règles d'hygiène et sécurité ainsi que celles concernant l'utilisation des moyens informatiques. Chaque année un document unique d'évaluation des risques est établi avec des agents CNRS, document qui porte sur différents aspects comme l'organisation des secours, l'information au personnel et les formations suivies à ce sujet, le suivi médical des personnes, la gestion des déchets, etc. Ce travail débouche sur un programme d'actions de prévention et sur un inventaire des risques.

Aussi, chaque année le CERAG participe aux exercices d'évacuation avec un compte rendu qui est établi à chaque fois, compte rendu qui précise s'il y a eu des dysfonctionnements et établit les responsabilités afférentes.

Une note de travail isolé est mise à disposition des doctorants et enseignants-chercheurs qui souhaite travailler au CERAG pendant les périodes en dehors des horaires d'ouverture du CERAG.

Les dispositions à prendre en cas d'accident et d'incendie font l'objet d'un document spécifique et sont affichées dans le hall et les couloirs du CERAG. Tous les locaux présentant un risque spécifique font l'objet d'une signalétique particulière et leur accès peut être réglementé. Le CERAG a également respecté les consignes données par le CNRS en matière de risque d'attentat ; en particulier, des affiches sur les bons réflexes à adopter en cas d'attentat ont été apposées à chaque étage occupé par le laboratoire.

Notons également que la rentrée des doctorants organisée chaque année par l'ED 275 est l'occasion de présenter aux doctorants les règles d'hygiène et de sécurité.

DEVELOPPEMENT DURABLE, IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'UGA est engagée et investie dans une politique en faveur du développement durable et en particulier participe à l'effort de lutte contre le réchauffement climatique. L'engagement pour un développement durable et une responsabilité sociétale est exprimée dans une charte basée sur les « variables stratégiques des cinq axes du Référentiel Développement Durable élaboré par la Conférence des Grandes Ecoles, la Conférence des Présidents d'Universités et leurs parties prenantes, pour



la mise en œuvre du « Plan vert »¹¹. Une instance dénommée Direction de l'aménagement durable (DAD) a été mise en place dans le cadre de la Communauté Université Grenoble Alpes, instance qui assure la gestion et l'aménagement du Domaine Universitaire, considéré comme l'un des plus beaux campus européens¹².

L'ambition d'enracinement du CERAG dans l'environnement UGA-IDEX ne peut qu'aller dans le sens d'une prise en compte des impacts environnementaux de ses activités de recherche. Cela est d'autant plus vrai que le deuxième défi du projet IDEX "Université Grenoble Alpes : Université de l'innovation", défi intitulé « Soutenir et développer l'excellence », comporte un axe intitulé « Planète et société durables ».

La prise en compte par le CERAG du développement durable se fait concrètement à plusieurs niveaux. Le premier niveau relève de la mission centrale du CERAG, c'est-à-dire sa production de connaissances. En effet, de nombreux chercheurs développent des expertises pointues dans les domaines du développement durable, expertises qui se déclinent sous forme de publications dans des revues de très haut niveau sur ce thème, comme par exemple « *Ecological Economics* », revue classée de niveau A HCERES et 1 CNRS, impliquant des chercheurs permanents et doctorants. Les revues dans lesquelles le CERAG publie sur ce thème concernent plusieurs disciplines ; la thématique du développement durable présente donc des opportunités pour développer la transversalité chère au laboratoire. Le deuxième niveau relève des activités ayant un impact sur l'environnement non-académique. En effet, certains collègues membres du CERAG organisent et animent de nombreuses conférences et débats sur le thème du développement durable, et utilisent divers supports de vulgarisation comme Mediapart ou Huffington Post afin de faire valoir leurs expertises et leur point de vue dans ce domaine. Enfin, cette préoccupation se décline dans des actions de tous les jours, que la direction se doit d'impulser, comme par exemple le tri de déchets comme le papier, carton ou cartouches d'imprimantes, l'économie d'énergie, choix de traiteurs utilisant des aliments bio ou des couverts recyclables, etc. La direction du laboratoire encourage et incite ses membres en ce sens par tous les moyens possibles.

PROJET ET STRATÉGIE À CINQ ANS

Cette section présente une analyse SWOT à l'échelle globale du laboratoire et son projet à cinq ans. Cette analyse sera ensuite présentée pour chacun des trois axes thématiques transversaux.

ANALYSE SWOT DU LABORATOIRE

La matrice SWOT ci-dessus a été élaborée suite à une analyse globale du laboratoire effectuée en conseil restreint, mais elle est également basée sur les matrices SWOT élaborées au sein de

¹¹ <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/l-universite/notre-strategie-politique-et-nos-grands-projets/l-uga-s-engagement/developpement-durable/developpement-durable-368789.kjsp>

¹² Parmi les actions entreprises citons : une gestion raisonnée et différenciée en faveur la biodiversité, une politique « triples zéros » (zéro chimie, zéro déchet, zéro arrosage pour un environnement préservé et une qualité de vie accrue) ; une gestion des eaux pluviales concourant à limiter les débits rejetés et les risques de pollution du milieu naturel ; la mise en œuvre du tri à la source ; collectes sélectives en porte-à-porte (verre, papier-carton, emballages, et résiduel) ; une réduction de la consommation électrique de 40 % en 3 ans ; un réseau d'éclairage public alimenté à 100% en électricité verte.



chacun des trois axes de recherche du CERAG. Ces dernières ont été élaborées dans le cadre d'ateliers spécifiques organisés par les responsables d'axe.

<p><u>Point forts</u></p> <p>Equipe soudée, adhérant aux vues et objectifs exprimés collectivement</p> <p>Forte progression des publications en termes qualitatifs et en termes d'internationalisation</p> <p>Capacité à s'approprier la culture projet, forte augmentation de l'activité contractuelle</p> <p>Fort ancrage (politique et scientifique) dans l'environnement UGA-IDEX</p>	<p><u>Point à améliorer</u></p> <p>Manque de personnel administratif et d'appui à la recherche</p> <p>Réseaux internationaux insuffisamment mis à contribution en termes de co-publication et élaboration de projets internationaux</p> <p>Objets de recherche transversaux encore en phase de consolidation</p> <p>Valorisation insuffisante dans les écosystème économiques</p>
<p><u>Possibilités offertes par l'environnement</u></p> <p>Thématiques du laboratoire en résonance avec celles de l'IDEX et du pôle PSS</p> <p>Environnement propice au développement de la transversalité et à l'internationalisation</p> <p>Nouvelles possibilités offertes par les projets du site (IA, EUR, ...)</p> <p>Structures fédératives et d'appui à la valorisation des recherche (SFR, Floralis, MACI)</p>	<p><u>Risques liés à l'environnement</u></p> <p>Dépendance du laboratoire aux contrats IDEX, dont la pérennité est incertaine</p> <p>Compétition avec les laboratoires hors SHS et avec les écoles de commerce</p> <p>Faible attractivité des carrières et du doctorat</p> <p>Incertitudes sur le devenir des équipes d'accueil</p>

ORIENTATIONS SCIENTIFIQUES DU LABORATOIRE

La politique scientifique du laboratoire se placera dans la continuité des actions entreprises récemment. Principalement, elle se décline sur quatre dimensions qui se nourrissent l'une l'autre et qui, grâce à une bonne organisation, devraient enclencher un cercle « vertueux » :

1. Renforcer les axes de recherche actuels par des projets et collaborations transversaux et interdisciplinaires, en lien avec les priorités IDEX et les enjeux économiques et sociétaux ;
2. Maintenir le niveau qualitatif et quantitatif de la production de connaissances du laboratoire ;
3. Développer la dimension internationale du laboratoire en utilisant mieux le potentiel actuel et les réseaux existants et en concrétisant les collaborations internationales sous formes de co-publications avec des chercheurs internationaux de renom ainsi que les projets internationaux ;
4. Mieux valoriser la recherche auprès de la sphère socio-économique.

Le postulat de base derrière cette politique scientifique est que la transversalité nourrit à la fois la production scientifique et la recherche contractuelle (académique ou orientée vers la sphère socio-économique). Les ressources financières que ce type de recherche entraîne pourront être mobilisées à la fois pour financer la production scientifique et les collaborations internationales. Ces collaborations entraînent à leur tour des possibilités de publications dans des revues de haut niveau (la plupart des publications de niveau 1 CNRS se font en collaboration avec des chercheurs étrangers) voire la mise en place de projets de recherche à dimension internationale.



RENFORCER LES AXES DE RECHERCHE STRUCTURANTS RECEMMENT MIS EN PLACE

Principalement, il s'agira de consolider les trois axes thématiques du laboratoire grâce à l'initiation de projets de recherche impliquant des collègues de plusieurs disciplines, sur des thématiques transversales, alignées sur les priorités thématiques du site et en lien avec l'environnement socio-économique. Les efforts doivent prioritairement s'orienter vers la mise en place d'une vraie dynamique susceptible de créer un réel espace de discussion entre les différentes disciplines en Sciences de gestion mais également avec les autres disciplines des sciences humaines et sociales, les sciences de l'ingénieur et les sciences exactes. Pour cela il faudra orienter les collègues vers des sujets pertinents et porteurs pour qu'ils soient en capacité d'initier des projets de recherche. Un bon équilibre en termes de gouvernance, d'organisation et de moyens humains et financiers pour permettre à ces projets de se développer.

Les volontés exprimées en interne ainsi que les opportunités de l'écosystème offrent les conditions pour ce type de dynamique. En interne, il faudra continuer d'inciter les collègues à participer et à s'impliquer collectivement dans les ateliers organisés par les axes de recherche. Maintenir un rythme d'un atelier par mois pour chaque axe de recherche, à des dates différentes selon les ateliers, permettra aux collègues de participer à des ateliers de différents axes de recherche s'ils le souhaitent. La coordination avec les composantes permettra de libérer des créneaux pour faire participer autant que possible des membres du laboratoire aux ateliers organisés par les axes de recherche. En parallèle, la direction du laboratoire pourra organiser des ateliers spécifiques dédiés à des sujets de recherche porteurs, à des méthodologies de recherche ou à la restitution de travaux issus de contrats de recherche (ANR, projets de recherche financés par l'UGA-IDEX, ...).

En externe, le laboratoire devra s'appuyer sur des structures existantes dans un environnement universitaire éminemment interdisciplinaire. Le pôle PSS est un levier de choix, d'autant plus qu'il est structuré en axes de recherches dont certains sont alignés avec ceux du laboratoire, comme l'axe « Innovations, Organisations et marchés, Comportements et responsabilité, Innovations et changements, Risques ». Le CERAG doit continuer de répondre, comme par le passé, aux AAP du pôle PSS, dont les IRS. Un autre levier réside dans les CDP dans lesquels le CERAG est investi fortement et qui sont alignés avec les axes du CERAG. Certains CDP donneront lieu à la mise en place de projets d'École Universitaire de la Recherche (EUR), comme le CDP Risk@UGA¹³. Les SFR « Innovacs », « Santé et Sociétés », avec lesquelles le CERAG collabore, les chaires « Capital Humain et Innovation » et « Management et Santé au Travail », la MACI sont autant de leviers sur lesquels le CERAG peut s'appuyer pour initier des projet transversaux et interdisciplinaires alignés sur les thématiques du CERAG. Notons également que des membres du CERAG sont actuellement impliqués dans deux chaires de l'Institut "MIAI Grenoble Alpes" (Multidisciplinary Institute in Artificial intelligence), "Éthique de l'IA" et "Legal and Regulatory Implications of AI". Si les efforts de création d'une chaire en Sciences de gestion n'ont pas abouti, les opportunités d'implication du CERAG dans les projets de cet institut sont nombreuses. L'intelligence artificielle est un domaine qui peut nourrir des recherches à la fois à l'intérieur de chacun des trois axes du CERAG ainsi qu'entre les axes.

MAINTENIR LE NIVEAU QUALITATIF ET LA PROGRESSION DES PUBLICATIONS

Le développement de la transversalité des recherches est cohérent avec la politique de maintien voire de renforcement de la production scientifique du laboratoire en termes qualitatifs et

¹³ Très récemment, il a été acté qu'un membre du CERAG sera co-porteur d'un tel projet d'EUR.



quantitatifs. Les résultats obtenus par le CERAG ces dernières années montrent clairement que la progression en termes de production scientifique peut coexister avec le développement de projets transversaux et une forte progression en termes de recherche contractuelle. Cela confirme le postulat formulé dans le cadre du projet du précédent contrat : Les connaissances disciplinaires nourrissent des problématiques transversales et, inversement, les thématiques transversales contribuent aux fondamentaux disciplinaires. Orienter les efforts des collègues vers la transversalité n'est pas un frein pour la publication de haut niveau car aux opportunités de publication dans des revues spécialisées s'ajoutent les opportunités de publier à l'interface entre différentes disciplines.

Une des futures priorités sera de diminuer les différences de production scientifique, à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs, entre les membres du laboratoire. Actuellement, l'essentiel de la production scientifique, notamment celle de haut niveau, repose sur un nombre limité de collègues. Il est important dans un tel contexte de poursuivre les rencontres individuelles avec les membres du laboratoire dont le nombre de publications est insuffisant pour les inciter à renforcer leur production scientifique. Pour certains de ces collègues, le conseil de laboratoire a récemment donné un avis défavorable à plusieurs demandes individuelles de dépassement du plafond d'heures complémentaires¹⁴. Les rencontres individuelles avec les collègues en retour à la recherche doivent également être poursuivies, de même que celles impliquant les jeunes chercheurs. Ces derniers doivent connaître les dispositifs mis à leur disposition pour préserver l'équilibre entre les activités de recherche et de formation, et ce dès le début de leur carrière. Par exemple, ils bénéficient de possibilités de décharge qui peuvent aller jusqu'à 96hTD sur les 3 premières années¹⁵ et ont priorité sur certains des AAP IDEX comme les AAP IRS « Accueil nouveaux arrivants » du pôle PSS.

Inciter les collègues à passer la HDR est un autre moyen de renforcer la production scientifique. Le dispositif 46.1 est une opportunité en ce sens. Les critères de l'ED et du laboratoire exigent un bon niveau de qualité de la production scientifique, niveau qui assurera par la suite des chances pour l'obtention de la qualification aux fonctions de professeurs des universités. Le CERAG compte maintenir le rythme de soutenances de HDR et faire donc soutenir de 5 à 10 HDR membres internes dans les 5 prochaines années. Par ailleurs, il faudra inciter le plus possible des MCF non-HDR à co-encadrer des thèses, l'objectif étant d'atteindre un taux de 30% à 40% de thèses co-encadrées. Le co-encadrement de thèse est très développé dans les laboratoires hors-SHS de l'UGA.

Le laboratoire doit également motiver un peu plus les enseignants-chercheurs à tirer profit des dispositifs d'incitation à la recherche. Le nombre de collègues ayant bénéficié de CRCT ou de délégations est insuffisant au vu de la taille du laboratoire et des possibilités offertes dans l'environnement universitaire. Notons aussi le compte épargne recherche, auquel un chercheur peut épargner des heures pendant une période de fort investissement sur le volet formation pour ensuite se consacrer plus à la recherche pendant l'année de "désépargne". Ce dispositif est lui aussi assez peu utilisé, une des raisons étant qu'il est souvent difficile de trouver des remplaçants pour effectuer les heures pédagogiques. Or, des solutions collégiales, permettant une certaine rotation des collègues,

¹⁴ Les règles sont les suivantes : (1) Accepter les demandes de dérogation se situant à moins de 500 heures équivalent TD (incluant les heures octroyées en compensation des activités administratives et pédagogiques) à condition que le collègue soit "produisant" selon les critères HCERES adoptés dans les statuts du CERAG; (2) Ne pas accepter les demandes de dérogation au-dessus de 500 heures, quel que soit le statut, produisant ou non. Quel que soit le statut d'un membre du laboratoire, produisant ou non, s'il est concerné par le dépassement, alors il se voit proposer une rencontre avec les directeurs de laboratoire et de composante pour prendre les décisions qui s'imposent.

¹⁵ Il est à noter que dans le cadre de Grenoble-INP, qui fusionnera avec Grenoble-IAE dans le cadre d'une future grande composante, ce type de décharge est automatique.



établies par exemple dans le cadre des départements et impulsées par les directeurs de composante et de département, pourraient permettre à chacun de profiter de ces dispositifs.

Notons également que la production scientifique pourrait bénéficier de la mise en commun de compétences complémentaires (modélisation, méthodologies, méthodes quantitatives, rédaction en anglais, ...). Par exemple, des collègues ayant l'expérience de la publication de haut niveau en langue anglaise pourraient intervenir dans des ateliers d'écriture d'articles en anglais. De telles compétences pourraient faire l'objet d'une cartographie. Par ailleurs, ce type d'actions favoriserait la transversalité et les réponses aux appels d'offres. Ce point a été souligné dans le cadre d'un séminaire organisé à l'AG du CERAG en mai 2019, séminaire intitulé « Comment être collectivement plus efficace ? ». Le départ des ingénieurs d'étude et de recherche suite au désengagement du CNRS accentue la nécessité d'une telle mise en commun des compétences.

Le laboratoire finance prioritairement les communications d'articles dans des congrès de haut niveau et aide à la traduction et à la soumission des articles ayant une bonne chance d'être publiés. Des règles en ce sens ont déjà été formalisées et adoptées au sein du laboratoire.

DEVELOPPER LA DIMENSION INTERNATIONALE DU LABORATOIRE

La production scientifique du laboratoire de même que les projets soumis dans le cadre d'appels d'offres ne peuvent qu'être renforcés grâce à de bons réseaux de relations internationales. Ces dernières années, le CERAG a créé de nombreux contacts internationaux (séminaires, invitations, échanges d'enseignants-chercheurs et de doctorants). Le laboratoire souhaite poursuivre sa politique d'invitation de professeurs étrangers de renom, reconnus pour leurs recherches. Les publications du CERAG dans des revues de rang mondial sont, pour la plupart, co-écrites avec de tels chercheurs. Il est important d'offrir toutes les conditions permettant à de tels chercheurs d'effectuer des séjours au CERAG et de s'impliquer de manière pérenne dans les activités du laboratoire. Les doctorants peuvent, quant à eux, être incités à effectuer plus de séjours à l'étranger, pour créer des liens mais aussi pour avoir accès à des terrains et bases de données.

Le bilan de ce contrat montre que le CERAG a été à même d'inviter des professeurs étrangers de très haut niveau en recherche. On constate toutefois que le retour sur cet investissement n'est pas suffisant si l'on considère le nombre de co-publications avec de tels chercheurs, et encore moins si l'on considère le nombre de projets de recherche internationaux du laboratoire durant ce contrat. Or, le CERAG a les compétences pour mettre en place des collaborations sous forme de co-publications ou de participation à des projets internationaux. Le laboratoire doit donc se soucier plus de la transformation des collaborations à l'international en publications dans des revues de haut rang et en projets de recherche. Des marges de progression importantes restent à réaliser en ce sens. Etablir des collaborations avec des jeunes chercheurs internationaux, ayant un CV moins étoffé mais toute une carrière à construire devant eux, pourrait être envisagé. De tels chercheurs pourraient être plus motivés à présenter à des colloques internationaux des articles coécrits avec les membres du CERAG. C'est souvent à ces conditions que les articles seront publiés dans des revues de très haut rang.

Une forte ambition à l'international nécessite des moyens à la hauteur. Si le laboratoire a été actif dans le cadre des campagnes d'invitation de professeurs étrangers lancées par l'UGA, il pourrait utiliser d'autres leviers, comme par exemple une partie de son budget central, les programmes de soutien spécifique SHS, les appels d'offres IDEX de type « mobilité internationale sortante » ou « International Strategic Partnerships », etc. La recherche contractuelle peut également dégager des ressources financières significatives en ce sens.



RENFORCER LES LIENS ENTRE LA RECHERCHE ET LA SPHERE SOCIO-ECONOMIQUE

Le CERAG souhaite accroître son rayonnement sur l'écosystème local et national, participer au transfert et à la valorisation des connaissances vers le grand public, notamment à travers les chaires et les contrats, et en particulier mieux valoriser la recherche auprès des entreprises. Cette stratégie permettrait notamment d'obtenir de nouvelles sources de financement sous forme de contrats de recherche de type « privé » ou des allocations doctorales de type CIFRE.

Le laboratoire pourrait s'appuyer sur les structures existantes au sein de l'Université, comme Floralis ou sur la Maison de la Création et de l'Innovation, ainsi que sur les composantes associées au laboratoire, dont les deux IUT et Grenoble IAE. Les regroupements en vue de créer de grandes composantes académiques, dont l'Ecole Universitaire de Technologie (EUT) regroupant les deux IUT et l'Institut d'Ingénierie de Management, regroupant Grenoble IAE et Grenoble INP sont des opportunités. Les projets de recherche et de formation qui sous-tendent de tels regroupements apporteront au laboratoire, entre autres, un accès précieux à de nombreux réseaux d'entreprises. Les discussions avec les directeurs de composante au sein d'une réunion du conseil de laboratoire récemment ont permis de synthétiser un ensemble d'actions communes pour renforcer la visibilité des recherches du CERAG auprès des entreprises, comme par exemple les « séjours recherche entreprises ». Anticipant de tels opportunités, des actions sont entreprises actuellement au sein des axes pour faire un bilan des expertises et des compétences que le laboratoire peut mobiliser pour valoriser ses recherches auprès des entreprises¹⁶.

Par ailleurs, le CERAG souhaite augmenter le nombre de conférences permettant la divulgation des résultats de recherche, notamment ceux en lien avec les axes de recherche, ainsi que les publications dans des revues de vulgarisation et professionnelles tout en diminuant les publications dans des revues non-classées. Une augmentation entre 10% à 20% est tout à fait envisageable. Une augmentation du même ordre est prévu pour le nombre de thèses financées par des conventions CIFRE, qui ont accusé une baisse ces dernières années. Ce dispositif devrait être mieux communiqué auprès des étudiants de nos masters, notamment ceux qui hésitent entre une carrière professionnelle et une carrière académique, pour qu'ils s'engagent à faire une thèse.

AXE « ANTICIPATION ET GESTION DES RISQUES » (AGR)

L'axe AGR compte 46 membres, spécialistes en comptabilité, finance, marketing, systèmes d'information, veille anticipative stratégique et management de la chaîne logistique. Son objectif est de construire des connaissances fondamentales mais aussi actionnables sur le risque dans ses dimensions d'anticipation, de prévention, d'évaluation, de gestion et d'intégration.

THEMATIQUES DE L'AXE

Les recherches de l'axe s'articulent autour de plusieurs thématiques.

[Les risques en lien avec l'information](#)

Ce thème étudie les conditions d'émergence et conséquences de l'asymétrie informationnelle. L'asymétrie d'information est une des situations pouvant conduire les entreprises à prendre des

¹⁶ Les informations ainsi obtenues feront l'objet d'une synthèse qui sera mise sur le site web du CERAG dans une rubrique valorisation qui sera créée à cet effet.



décisions erronées car basées sur des informations incomplètes. Ce risque est abordé sous différents angles complémentaires : les risques pour des gestionnaires de patrimoine de baser leur décision d'investissement sur une asymétrie d'information; les enjeux financiers et opérationnels d'une déformation et d'un non partage des informations au sein des chaînes logistiques inter-organisationnelles; le rôle de la diversification du risque dans le cas d'asymétrie de l'information ; la production et la communication d'informations financières et comptables comme modérateur (ou pas) de l'asymétrie informationnelle ; le management de l'information inter et intra organisationnel pour supporter les processus de décisions industriels et logistiques.

Les risques en relation avec l'innovation

Ce thème étudie la contribution des signaux faibles, les nouveaux modes d'organisation et les financements spécifiques. Innover comporte des risques. Les projets d'innovation peuvent échouer partiellement ou totalement, les produits et services innovants peuvent rencontrer le succès commercial à différents degrés. Une des questions qui se pose est de savoir dans quelle mesure on peut anticiper mais aussi prévenir (réduire, limiter) ces risques. Ainsi, les recherches portent sur l'anticipation des risques par la recherche et l'interprétation de signaux faibles. La problématique des modes de financement innovants est également abordée : comment financer ses stratégies d'innovation sans dévoiler des projets confidentiels grâce notamment à des modes de financement disruptifs ? Enfin, les recherches portent sur les modifications induites par les nouveaux *Business Models* sur le *Supply Chain Management*, créant ainsi des innovations managériales et des organisations innovantes.

La mesure du risque, la prime de risque et les méthodes de capture/réduction du risque

Dans l'exercice de la mesure du risque, l'évaluation ou la calibration de la prime de risque constitue une question récurrente en finance et un débat en comptabilité. Elle implique à la fois la recherche, et la possibilité de caractériser le lien entre la rentabilité d'un projet financier ou opérationnel et l'ensemble des risques auxquels il est exposé. Mais il convient également de s'intéresser à la manière dont le risque est compris et traité par divers acteurs, le comportement des investisseurs, l'attrition des clients, les risques de recrutement dans les métiers comptables ou les risques liés à la féminisation des métiers en logistique. La mesure du risque peut également s'entendre par rapport à la couverture du risque et notamment aux risques naturels. Enfin, la mesure du risque peut avoir une ambition plus large et porter sur les risques liés à l'organisation (risques stratégiques et/ou opérationnels).

Les risques liés à l'impact des perceptions de l'information et leur prise en compte dans les décisions

L'incertitude associée au risque est largement induite par le facteur humain qui, à travers la *perception* des situations, la mise en place de stratégies d'actions personnelles ou collectives va percevoir et gérer le risque de manières très différentes. Les recherches portent sur l'impact des heuristiques de raisonnement face aux situations d'asymétrie informationnelle ou d'incertitude informationnelle issue de la comptabilité (au sens large) et également dans le domaine commercial et le marketing.

ANALYSE SWOT ET ORIENTATIONS SCIENTIFIQUES

L'analyse des forces et des faiblesses de l'axe AGR montre une augmentation des publications classées ainsi qu'un accroissement des travaux de recherche sur projet. L'axe semble dans une bonne dynamique de publication avec des recherches plus collectives et des modes de financement



externes en augmentation. Toutefois, ses différents travaux de recherche souffrent d'un manque de valorisation à la fois dans les écosystèmes privés et publics. Mieux valoriser et vulgariser les recherches apporte une meilleure visibilité aux travaux des membres de l'axe et du CERAG. Les menaces sont celles d'une difficulté récurrente à attirer des doctorants susceptibles de réaliser une thèse (notamment dans les métiers du chiffre) puis de s'engager dans la carrière d'enseignant-chercheur. Face à ce constat, il semble nécessaire de rendre plus visibles les opportunités de recherches à la fois auprès des potentiels candidats à une recherche doctorale et également auprès des entreprises pour proposer des recherches financées (contrat CIFRE) et en lien avec les problématiques socio-économiques susceptibles de déboucher sur des CDD/CDI.

Forces

- Publication en hausse et de bonne qualité
- Très bonne représentation dans les instances locales et bonne représentation dans les instances nationales
- Augmentation sensible de l'activité contractuelle grâce à l'Idex

Faiblesses

- Peu de valorisation dans les sphères privées (entreprises, collectivités territoriales...)
- Faible vulgarisation des résultats de recherche
- Réseaux internationaux insuffisamment développés
- Manque de visibilité des Sciences de gestion sur le site UGA

Opportunités

- Travaux pluridisciplinaires au sein de l'axe sur la thématique des risques
- Identification de contrats privés (entreprises privées et collectivités territoriales)
- Développer les réseaux nationaux et internationaux (notamment par les contrats Idex obtenus)
- Développer notre présence dans les réseaux professionnels
- Utiliser les réseaux professionnels et de la société civile pour diffuser nos travaux de recherche

Menaces

- Dépendance aux contrats Idex
- Manque d'attractivité des formations doctorales et des métiers de l'enseignement et de la recherche en Sciences de gestion
- Incertitude sur l'attractivité des filières du chiffre

Les objectifs de l'axe seront de plusieurs ordres. Le premier réside dans la production de connaissances et activités concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique. Compte tenu du dynamisme des membres de l'axe, un premier objectif est de consolider l'existant. D'une part, il convient de garder le même niveau de publications dans les revues et colloques de référence tout en visant néanmoins une diminution des articles de conférence non accompagnés par des publications classées. D'autre part, il convient de mener à bien et valoriser les différents contrats de l'Idex obtenus ces trois dernières années. Cela devrait se traduire par des publications classées mais aussi par des articles de vulgarisation. Dans le même temps, un nouvel axe de travail pourra être initié



par la construction et le développement d'une culture de contrats de recherche avec des entreprises privées et des collectivités territoriales de manière à développer les contrats CIFRE et les thématiques de recherche en lien avec l'écosystème.

L'objectif est également d'être reconnu comme étant un acteur dynamique dans les projets Idex du site de l'Université Grenoble Alpes récemment initiés en lien avec le risque :

- CDP Risk@UGA. Les recherches en lien avec ce projet se tournent vers l'anticipation des risques naturels par la collecte de signaux faibles, la gestion des risques naturels en termes de prévention (évaluation de la probabilité du risque), l'évaluation des coûts, l'assurance et la gestion des dispositifs de maîtrise du risque.
- CDP Cybersecurity Institute. Les recherches en lien avec ce projet portent sur les défis de la cybersécurité et la protection de la vie privée, les crypto-monnaies, et l'assurance des risques cyber.
- CDP Need for IoT: Le projet rassemble des chercheurs de nombreux laboratoires qui travaillent ensemble pour développer des méthodes de recherche et des démonstrateurs technologiques avancés pour assumer la croissance de la demande d'objets connectés, défendant ainsi l'idée d'une nanoélectronique durable, par la substitution ou la réduction des matériaux critiques.

Le deuxième objectif concerne l'interaction avec l'environnement et les impacts sur l'économie, la société, la culture, la santé. C'est aujourd'hui une des faiblesses de l'axe et il conviendra d'augmenter le transfert des connaissances vers les réseaux professionnels et le grand public. Pour ce faire, nous pourrions inciter les chercheurs à utiliser le site « The Conversation » dont l'Université Grenoble Alpes est membre fondateur et partenaire.

Le troisième objectif concerne l'implication dans la formation par la recherche. C'est un des enjeux stratégiques de l'axe et du laboratoire du CERAG. Devant la difficulté de recruter de futurs doctorants, il conviendra, en lien avec les institutions de formation de repenser le rapport enseignement- recherche. Il conviendra également d'attirer des doctorants en leur proposant des contrats de recherche financés comme par exemple les CIFRE ou les allocations doctorales de recherche de l'Idex.

AXE COMPORTEMENTS RESPONSABLES ET ENJEUX SOCIÉTAUX

L'axe Comportements Responsables et Enjeux Sociétaux regroupe 53 membres, spécialistes en marketing, ressources humaines, comptabilité, finance et systèmes d'informations. Attentifs aux évolutions environnementales, sociales et sociétales et technologiques, **dans une perspective pluridisciplinaire**, les membres de l'axe ambitionnent de construire des connaissances fondamentales et appliquées dans les domaines de la prévention et la promotion de comportements responsables, la gouvernance, le management et la consommation responsables, à l'échelle des relations intra / inter organisations (publiques / privées et à but non lucratif) et/ou des acteurs individuels (consommateurs, usagers, employés, candidats, patients, professionnels de santé).

THÉMATIQUES DE L'AXE

Les recherches sont regroupées en 3 thèmes divisés chacun en sous-thèmes. Le regroupement a été effectué sur la base d'objets de recherche, les terrains d'application pouvant varier.



Prévention et promotion de comportements responsables

La santé au travail. La compréhension de la santé au travail s'appréhende en relation avec différentes notions au premier rang desquelles le bien-être au travail mais également l'articulation bien-être et mal-être au travail. Les organisations tentent d'articuler leurs contraintes à celles de la santé au travail. Dans ce contexte, des chercheurs de l'axe s'intéressent au lien entre performance et bien-être, à l'action managériale, aux dispositifs organisationnels en faveur de la santé au travail et plus particulièrement à la gestion de la fin de carrière. Des études sont menées sur les conséquences de conditions de travail délétères (notamment l'ennui, les ruptures à l'organisation, le rejet du salariat). D'autre part, des travaux étudient les outils que les individus et les organisations, confrontés à la pénibilité des conditions de travail, mettent en place dans un souci de prévention en matière de santé (espaces de discussion, caravanes de ressources, ressources collectives et managériales).

La communication préventive. Favoriser l'adoption par les consommateurs de comportements "responsables" (i.e. bénéfiques pour leur santé et pour la planète ou diminuer la prévalence de comportements néfastes) et améliorer leur bien-être individuel et collectif représentent aujourd'hui des enjeux politiques, sociaux, sociétaux, économiques et environnementaux majeurs tant pour les organismes publics que pour les entreprises et pour les individus. Des chercheurs de l'axe, poursuivent leurs travaux pour lesquels ils ont une expertise reconnue dans la compréhension de l'efficacité des campagnes de prévention (par exemple, don du sang, de gamètes, de sang placentaire, activité physique mais aussi tabagisme, alcool, binge drinking, vaccination, comportements pro-environnementaux, etc.). Ils s'intéressent à identifier des leviers (caractéristiques des communications, cadrage, nudges, etc.) et des mécanismes explicatifs des intentions et du changement durable de comportement (imagerie mentale, réactance psychologique, motivation, auto-efficacité, etc.). Leurs recherches se déroulent en laboratoire ou sur le terrain.

Gouvernance responsable

La responsabilité des entreprises (RSE) est et demeure un objet de recherche clé pour les membres de l'axe CRES. Elle est protéiforme et est appréhendée par différents prismes. Un ensemble de recherche porte sur la communication des entreprises qui évolue fortement dans ses composantes financières et extra-financières. En effet, les documents comptables et financiers publiés par les entreprises sont de plus en plus « intégrés » (cf. *integrated reporting*) et donnent à voir des informations non plus seulement financières mais aussi extra-financières, permettant aux parties prenantes d'intégrer de nouvelles dimensions dans leur analyse/décision et de réduire l'asymétrie informationnelle à laquelle elles sont soumises. Ce reporting, né à la fois de la demande des parties prenantes, de la réglementation nationale et internationale et outil de communication institutionnel, permet de nombreux types de recherches mêlant l'analytique, le qualitatif ou le quantitatif afin d'en saisir les contours, le contenu informatif et les évolutions souhaitables. En outre, ces documents intégrés permettent d'évaluer la prise en compte et la valorisation par l'organisation de différents types de capitaux : social, humain, intellectuel, naturel, environnemental ouvrant une voie de recherche prometteuse, à l'échelle nationale et européenne.

Au-delà de la RSE et de ses implications, des **formes alternatives d'organisation** sont l'objet d'études en cours et à venir par certains chercheurs de l'axe. Ainsi, des recherches sur les sociétés coopératives (SCOP et SCIC) portent sur la gouvernance, le management, la gestion des ressources humaines et les relations avec leurs parties prenantes de ces entreprises. Ces formes d'organisations sont étudiées pour apprécier leur degré d'originalité en termes de gouvernance (objectif



affiché de favoriser la démocratie dans l'entreprise), de pratiques et de management. Elles s'intéressent également à la valeur de modèle que peut être l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pour le reste de l'économie.

Management et consommation responsables

Management responsable. Les managers jouent un rôle dans la mise en œuvre de pratiques responsables, à travers leurs actions et décisions (recrutement, évaluation, gestion des emplois et des compétences, rémunération, gestion des équipes). Des recherches s'intéressent aux outils ou pratiques de gestion s'inscrivant dans le cadre du management de la RSE, notamment en matière de prévention et de lutte contre les discriminations (fondées sur le genre, l'origine, l'apparence), le harcèlement et les addictions mais également de promotion de la diversité. Elles visent une meilleure compréhension des biais collectifs et individuels et des pratiques managériales qui influencent la prise de décision des acteurs (consommateurs, salariés, managers) afin d'identifier des leviers (*nudges*, labels, etc.) pour influencer le comportement des acteurs. De plus, des travaux montrent comment la communication des pratiques de recrutement responsables contribue au développement d'une marque employeur forte, tant en interne qu'en externe, et peut constituer un levier d'attractivité organisationnelle et de fidélisation, dans des secteurs, des métiers, des types d'organisations divers.

Consommation responsable. Vue comme une alternative, c'est un mode de consommation qui prend en compte les critères du développement durable, c'est-à-dire une consommation qui soit à la fois respectueuse de l'environnement, bénéfique pour l'économie (notamment locale), bonne pour la santé, mais aussi positive pour la société. Au sein de l'axe CRES, trois types de travaux sont principalement menés pour comprendre les déterminants et agir sur l'expérience de consommation (ir)responsable envisagée sous l'angle sensoriel, émotionnel et virtuel : (1) étude de l'effet de la labellisation environnementale et, plus généralement, des biais décisionnels liés à la présence (vs absence) d'une information environnementale sur les produits, (2) enrichissement des modèles psychosociologiques utilisés classiquement pour expliquer, voire prédire, les comportements responsables au stade des intentions ou des comportements réels (par exemple le choix d'un mode de transport vertueux) et (3) exploration des expériences vécues lors de modes de consommation alternatifs, collaboratifs, collectifs et partagés.

Enfin, et de manière transversale aux 3 grands groupes de recherche évoqué ci-dessus, sous l'effet du développement accéléré des technologies, de l'accueil par l'UGA d'un institut 3IA intitulé "MIAI Grenoble Alpes" (*Multidisciplinary Institute in Artificial Intelligence*) et de la participation de certains des membres de l'axe aux chaires qui la composent, des recherches s'attachent à interroger ces technologies et tout particulièrement leurs conséquences sur l'humain, les organisations et la société. En effet, la transformation numérique, la digitalisation, les objets intelligents (IoT) et l'Intelligence Artificielle peuvent offrir de formidables opportunités. En revanche, ils soulèvent des questions autour de leur acceptabilité, leur utilité / efficacité et leur éthique. Ils interrogent sur leurs effets non désirés et notamment sur le bien-être individuel et collectif. Des recherches émergentes au sein de l'axe visent à comprendre comment s'appuyer sur ces technologies pour promouvoir de « bons » comportements auprès de population variées (patients ou population à risque, consommateurs, managers, salariés). A l'inverse, des recherches visent à mettre en lumière les bouleversements et les effets indésirables du recours à ces technologies (vulnérabilité, inégalités et iniquité, dépendance, etc.), tant pour les individus (sur le plan personnel et professionnel) que pour les entreprises. L'objectif final est de donner les moyens aux acteurs de (re)prendre en main leurs usages



des technologies avancées par une meilleure compréhension de leurs effets bénéfiques et délétères.

ANALYSE SWOT ET ORIENTATIONS SCIENTIFIQUES

Le diagnostic interne de l'axe CRES conduit à distinguer plusieurs forces. Au plan scientifique, la production est significative et de qualité (1/3 des publications sont classées A). Au plan des responsabilités collectives, l'axe est bien représenté au niveau des instances locales et nationales. Au plan humain, l'équipe est constituée pour moitié de doctorants, ce qui témoigne de l'attractivité des thématiques de l'axe. Sur le plan de la diffusion hors académique des connaissances, on recense une forte activité (presse, TV, conférences auprès des entreprises...) de plusieurs membres de l'axe. Au plan des liens entre la recherche, les entreprises et la société civile, la chaire MANSAT dédiée au Management de la Santé développe des outils, des modules de formation, et des dispositifs d'intervention qui renforcent les liens avec des acteurs économiques et sociaux.

Forces

- Productions scientifique significative et de bonne qualité (1/3 de rang A)
- Fiable proportion de publications non-classées (22% des publications)
- Bonne représentation dans les instances locales et nationales
- Une équipe composée pour moitié de doctorants ce qui montre l'attractivité de la thématique de l'axe
- Une croissance significative du nombre de doctorants financés
- Un effort de vulgarisation sur des supports variés
- La Chaire MANSAT

Points à améliorer

- L'équilibre entre les professeurs et MCF HDR d'une part et les MCF non-HDR d'autre part
- La capacité à penser et à conduire des projets pluridisciplinaires au sein de l'axe
- Les réseaux internationaux
- La visibilité des expertises des membres de l'axe sur le site de l'UGA et auprès de l'écosystème
- L'obtention de contrats pour financer les projets de recherche
- Le soutien à la production en anglais des recherches des doctorants

Opportunités

- Des thématiques en résonance avec les préoccupations citoyennes des acteurs publics et privés
- La création d'un institut pluridisciplinaire MIAI (Intelligence Artificielle), un levier pour penser des collaborations pluridisciplinaires

Menaces

- Incertitudes sur la pérennité de l'IDEX
- La baisse des financements publics à la recherche et à l'enseignement supérieur
- L'attractivité des carrières.



On peut à l'inverse relever un certain nombre de faiblesses. Au plan humain, on peut noter un déséquilibre entre les professeurs et MCF HDR par rapport au MCF non HDR, limitant ainsi le potentiel d'encadrement des doctorants. Au plan scientifique, on peut noter que la capacité à faire émerger des projets pluridisciplinaires au sein de l'axe peut être renforcée. Au plan international, le développement de réseaux de chercheurs internationaux pourrait également être accru. Au plan des liens avec l'écosystème (entreprise mais également communauté universitaire), une visibilité accrue des expertises des membres d'axe serait à renforcer. De plus, dans un souci d'accroissement du nombre de publications classées HCERES en anglais des doctorants, des dispositifs de soutien à la publication en anglais pourraient être mis en œuvre. Dans le même ordre d'idée, des dispositifs d'aide à la recherche de financement sont aujourd'hui nécessaires pour développer la culture des contrats de recherche.

Dans un contexte de baisse des financements publics et d'incertitude en matière de pérennité des outils de financement de la COMUE (IDEX), l'axe CRES se doit de développer une culture des contrats pour obtenir les financements nécessaires à l'activité de recherche de ses membres. Au plan des ressources humaines, la question de l'attractivité des carrières des enseignants-chercheurs représente également une menace puisqu'elle pourrait influencer négativement le nombre de doctorants inscrits au sein de l'axe. En revanche, au plan des opportunités, on peut souligner que les thématiques sur lesquelles travaillent les membres de l'axe apparaissent en résonance avec les préoccupations citoyennes tant des acteurs publics que privés. Enfin, la création d'un institut pluridisciplinaire autour de l'intelligence artificielle constitue un levier en matière de collaborations pluridisciplinaires sur cette thématique, au sein mais également au-delà du CERAG.

AXE INNOVATION ET COMPLEXITE

L'axe Innovation et Complexité Organisationnelle (ICO) regroupe une cinquantaine de membres dont 25 doctorants. Il s'articule autour de deux grands thèmes de recherche (et de leur intersection), l'innovation et la complexité organisationnelle. Ces thèmes peuvent être abordés à un niveau individuel (attitudes, intentions, confiance), organisationnel (les modes de contrôle, les tensions, les rôles) et inter-organisationnel (les réseaux, la coordination). Les liens entre les différents niveaux sont aussi étudiés. Certaines de ces thématiques sont par ailleurs abordées dans une approche interculturelle (équipes interculturelles, approches comparées). L'ambition de l'axe est d'étudier comment les organisations s'adaptent et participent aux mutations rapides et profondes de nos sociétés au travers des pratiques, routines, processus et dispositifs innovants et au travers du développement de la créativité et de l'innovation à tous les niveaux de l'organisation.

Les membres de l'axe montrent pour les années à venir une forte capacité à mobiliser des fonds grâce à la réponse d'appels à projet locaux, régionaux et nationaux. Ainsi, un projet financé par l'ANR démarre en 2019 autour des Compétences Créatives Organisationnelles (CCO). Par ailleurs, la fédération hospitalière de France finance aussi sur deux ans à partir de 2019 un projet consacré à l'analyse et mise en œuvre de pratiques innovantes concernant la bienveillance du patient. Enfin la Communauté UGA finance une allocation doctorale à partir de septembre 2019, ayant pour objet la conception et le développement d'outils et de formes d'organisations sécurisées et agiles pouvant apporter plus de stabilité et de résilience au marché monétaire interbancaire.



ANALYSE SWOT ET ORIENTATIONS SCIENTIFIQUES

Forces et Opportunités

L'équipe ICO est relativement importante et comporte avec de nombreux doctorants. Les membres de l'axe ICO développent des thèmes de recherche porteurs en phase avec les transformations économiques et sociétales en cours : entrepreneuriat et innovation, transformation digitale, transformation organisationnelle et pratiques créatives et innovantes dans les organisations. Le mixage des concepts de complexité organisationnelle et de l'innovation ouvre de nouvelles perspectives pour aborder avec de nouvelles approches la complexité de ces phénomènes. Ces thèmes sont porteurs de publications dans les grandes revues internationales. Par exemple, au niveau international, les publications sur la thématique de la créativité dans les organisations dans les revues de rang A HCERES sont passées de 33 sur la période 2005-2009 à 56 sur la période 2010-2014. Les membres de l'axe ont d'ailleurs fortement augmenté en nombre et en qualité leurs publications en revue classées en s'appuyant à la fois sur une meilleure valorisation de leur travail et la dynamique porteuse de leurs thématiques. Notre équipe intègre aussi une grande capacité à obtenir des contrats de recherche publique ou privée. Ainsi on note sur la période 2014-2018 le portage de 3 projets ANR (ACIC, COCON et CCO) et la participation à un autre (BBM), des contrats privés d'ampleur avec par exemple la Fédération Hospitalière de France, et 4 contrats IRS - IDEX.

Les membres d'ICO sont par ailleurs très impliqués dans les réseaux professionnels et académiques locaux et nationaux. Au niveau académique ils participent au bureau et conseil d'administration de Atlas, AIREPME, RGCS et ARAMOS, et à la vice-présidence de l'AEI. Les enseignants-chercheurs d'ICO sont aussi très présents dans les comités de rédaction de revues classées comme Systèmes d'Information et Management (SIM), Recherche et Applications en Marketing (RAM), Décisions Marketing, Journal of Business Research, Management International ou European Management Journal. Ils ont aussi initié et participé à l'organisation de nombreuses conférences telles que par exemple le congrès ARAMOS (2017), le congrès RIODD (2018) ou de sous-thèmes au sein de conférences telles que l'AIMS (2015) et Atlas-FLI (2017, 2018 et 20189). Au niveau local, ils sont par ailleurs fortement impliqués dans le pôle de recherche en sciences sociales (PSS) de la Communauté UGA, à la direction de PROMISING (Investissement d'Avenir) et à la présidence de la commission scientifique de Sciences Po Grenoble. L'investissement dans les réseaux professionnels est aussi important avec par exemple la participation au conseil scientifique du pôle de compétitivité Minalogic. Par ailleurs, l'ouverture de la MACI (Maison de la Création et de l'Innovation) sur le campus de Grenoble ouvre des perspectives intéressantes pour développer de nouveaux liens avec des équipes d'autres disciplines autour des thématiques de la créativité et de l'innovation. Le transfert de la recherche est aussi une force de cette équipe qui a développé un jeu sérieux de formation aux compétences interculturelles et a publié récemment le jeu de créativité « Le bus à l'Envers » pour utiliser les facilitateurs de créativité dans les organisations.

Faiblesse et menaces

Les enseignants-chercheurs de ICO ont des difficultés à concilier activité de recherche, responsabilité administrative et activités pédagogiques. La fusion récente des universités grenobloises a renforcé cette tension dans la mesure où les nouvelles instances de pilotage, plus nombreuses et plus grandes, demandent une plus forte implication qu'auparavant.

De plus, l'axe étant récent, avec une approche pluridisciplinaire en sciences de gestion, les objets de recherches sont en phase de consolidation, et les membres de l'équipe ICO sont encore dans une dynamique de découverte des travaux des uns et des autres. La construction d'objets de recherche



communs prend du temps, d'autant plus que les trajectoires et projets de recherches développés dans les anciens axes prennent du temps à se réorienter. Malgré un grand nombre de doctorants, les enseignants-chercheurs de l'axe ICO ont de plus en plus de mal à recruter des doctorants. Nous n'avons pas localement de master recherche en rapport direct avec nos thématiques et le métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion manque fortement d'attractivité. Toutefois durant la période 2014-2018, 17 thèses ont été soutenues, et les 25 doctorants présents à ce jour donnent encore une perspective de progression des thèses soutenues. De plus, l'augmentation des thèses par articles va améliorer la transformation des thèses en articles au sein du laboratoire et de l'équipe ICO. Malgré des réussites ces dernières années (serious game, outils et méthodes) qui démontrent la capacité des chercheurs de ICO à transférer et vulgariser, l'axe ICO doit encore faire des efforts pour mieux diffuser ses résultats de recherche dans les organisations.

Actions à mettre en place

Ce bilan des forces, opportunités, faiblesses et menaces nous amène à formuler des objectifs pour renforcer notre équipe, améliorer son travail de recherche et son impact sur la société et les organisations. Sur le plan des publications, l'équipe souhaite maintenir son niveau de publication dans les revues classées, notamment dans les revues internationales de rang A HCERES. Pour ce faire, nous mettrons plus de moyens dans le copy-editing et développerons plus de collaboration avec des collègues anglo-saxons. La participation à l'organisation de sous-thèmes dans les conférences internationales, la codirection de numéros spéciaux dans des revues internationales, l'incitation à des séjours dans des laboratoires à l'étranger de nos doctorants et les nombreux dispositifs de la COMUE permettant d'inviter des collègues internationaux nous permettra de développer de nouvelles collaborations. Nous pensons aussi augmenter notre implication à des comités éditoriaux de revues classées. Nous prévoyons par ailleurs de limiter la publication dans les revues non classées et de transférer cet effort pour publier dans des revues de vulgarisation. De plus, nous souhaitons moins investir dans les chapitres d'ouvrages et plus nous concentrer sur la publication d'ouvrages à part entière qui ont plus d'impact pour diffuser de nouvelles idées et concepts. Pour soutenir l'attractivité des doctorants, nous envisageons d'aller chercher plus de contrats Cifre afin d'offrir des alternatives pour financer les thèses, et d'engager une réflexion collective laboratoire, école doctorale et composantes de formation sur la manière de rendre plus attractive la poursuite en thèse. Par ailleurs, le développement de contrats Cifre permettra de développer les opportunités de transfert entre la recherche et les organisations. Pour dynamiser la vie de l'axe et notamment la participation aux ateliers de recherche, nous prévoyons de planifier des sessions plus courtes, de diversifier les activités et de lancer des sessions d'appel à projets interne.

Projets scientifique

Les projets de l'axe se structurent autour des trois thèmes suivants.

Thème 1 : Compétences et rationalités individuelles pour entreprendre et innover

Dans ce premier thème, l'individu est étudié au travers de ses décisions et actions lors du processus entrepreneurial. Le processus est appréhendé à partir de ses formes (intrapreneuriat, transfert d'entreprise, création et croissance de l'entreprise), des profils d'entrepreneurs (femmes, membres de la famille, étudiants entrepreneurs, seul ou en équipe) ou des déterminants susceptibles de l'influencer (dispositifs de formation et d'éducation, acteurs de l'accompagnement entrepreneurial, instances de gouvernance). Les logiques individuelles sont également regardées à l'intérieur du parcours professionnel de l'individu : évolution de carrière, compétences interculturelles et compétences créatives et de design. Sont en particulier étudiées les interactions complexes entre



le contexte organisationnel structurant et des individus qui développent des représentations et des capacités d'action et de transformation.

Les projets au sein de ce premier thème se tournent vers l'entrepreneuriat de l'innovation (notamment l'entrepreneuriat digital). La question du genre dans l'entrepreneuriat sera aussi travaillée. Un autre projet est lancé autour de la croissance, la gouvernance et le financement des TPE / PME, ainsi que des start-ups.

Thème 2 : Formes organisationnelles et pratiques innovantes

L'innovation est un processus complexe qui s'appuie sur de nouvelles pratiques, outils, formes de gouvernances et d'organisation. Elle s'accompagne d'une redéfinition de la place et le rôle des partie-prenantes. Elle s'inscrit dans un environnement qui subit des transformations comme la digitalisation, la mondialisation, la crise écologique et l'évolution de la demande sociale. Nos recherches analysent alors comment ces différents facteurs, souvent en interaction, participent aux développements des idées et à leurs inscriptions dans des objets et services. Elles cherchent aussi à comprendre en quoi ces processus d'innovation transforment l'organisation et le contenu du travail, les instruments de gestion et de régulation, les pratiques de management et les relations entre partie-prenants (client/usagers, fournisseurs, acteurs internes des organisations)

Les projets dans les cinq ans à venir s'articuleront autour des thématiques suivantes :

- Le processus d'innovation et de créativité en entreprise et dans les organisations de santé, soutenues par un financement ANR et un financement de la part de la Fédération Hospitalière de France. Le projet ANR CCO pourra par exemple être une base de développement de la thématique de la créativité. Ce projet prévoit en quatre ans de générer au moins deux livres et huit publications dans des revues classées de bon niveau et de développer à terme une plateforme d'audit des capacités créatives des organisations. Ce type de projet illustre bien notre volonté de concilier recherche académique de haut niveau et transfert des résultats dans la société et les organisations.
- Les formes organisationnelles alternatives : communautés, entreprise libérée, ainsi que des nouvelles formes apparaissant lors de la transformation digitale des entreprises.
- Le management globalisé de l'innovation (global talent management, chaîne globale de l'innovation, usine du futur).

Thème 3 : Dynamiques collaboratives inter-organisationnelles

La coopération entre différentes entités (entreprises, organisations publiques, associations) est devenue un mode courant d'innovation mais reste un processus peu aisé à gouverner et aux résultats incertains. Les recherches de ce thème étudient les variétés des modes et les dynamiques collaboratives inter-organisationnelles à l'œuvre (que cela conduise à la constitution de réseaux formels ou non) et leurs effets sur les acteurs et les organisations participantes. Il peut s'agir d'étudier des politiques publiques innovantes par leur caractère multi-acteurs, notamment dans le secteur de la santé. Une attention particulière est portée à la place des organes tiers, tels que les tiers-lieux (Fablabs, Infolabs, espaces de coworking) ou encore les accélérateurs et incubateurs, sur l'innovation d'un territoire. Ces dynamiques sont aussi explorées dans des relations dyadiques, notamment à travers la relation client – fournisseur.

Les projets à venir sur ce thème exploreront les communautés (d'innovation, de pratiques, ouvertes) et leur lien et interactions avec d'autres acteurs (start-ups, tiers lieux, multinationales). Par ailleurs, des projets s'orienteront aussi autour de la mise en œuvre de politiques publiques multi-acteurs : management de l'innovation, gouvernance, instrumentation.



CONCLUSION

Comme pour le précédent contrat, le CERAG a fait le choix de ne pas opposer la production scientifique, les activités de recherche participant à son rayonnement ou à son impact sur l'environnement socio-économique, et la formation par la recherche. Ces différentes dimensions se nourrissent réciproquement et de ce fait concourent à une recherche de qualité d'un point de vue académique comme managérial. Par ailleurs, le laboratoire poursuivra sa politique d'ouverture et de dialogue entre les disciplines, ainsi que ses efforts pour intégrer et mobiliser tous ses membres autour de projets de recherche fédérateurs et porteurs. La diversité des approches en recherche de ses membres est considérée comme un atout. Le CERAG va également continuer de s'ancrer dans l'environnement universitaire et de fédérer des recherches autour de thèmes alignés à la fois sur les axes du laboratoire et sur les priorités de l'IDEX. Même si l'environnement reste très concurrentiel, la plupart des laboratoires hors SHS étant des UMR, avec des moyens sans commune mesure supérieurs à ceux du CERAG, l'expérience de ces dernières années montrent que la persévérance paie, comme cela a été le cas suite à l'investissement considérable dans l'élaboration de projets CDP ou EUR. La direction du laboratoire doit aussi veiller à éviter la dispersion des produits et activités de recherche de ses membres et à ce que ses politiques soient menées de manière à renforcer in fine la production scientifique et la visibilité du laboratoire.



ANNEXES

ANNEXE 1 : LETTRE D'ENGAGEMENT

La lettre d'engagement (ci-après) signée par le/la directeur(rice) d'unité certifie l'exactitude des données contenues dans le dossier d'autoévaluation et devra être jointe à ce document.

ANNEXE 2 : LETTRE D'ENGAGEMENT

Grenoble, le 31/05/2019

Je, soussigné(e), (Nom Prénom) Radu Burlacu en tant que directeur(rice) de l'entité de recherche Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG)

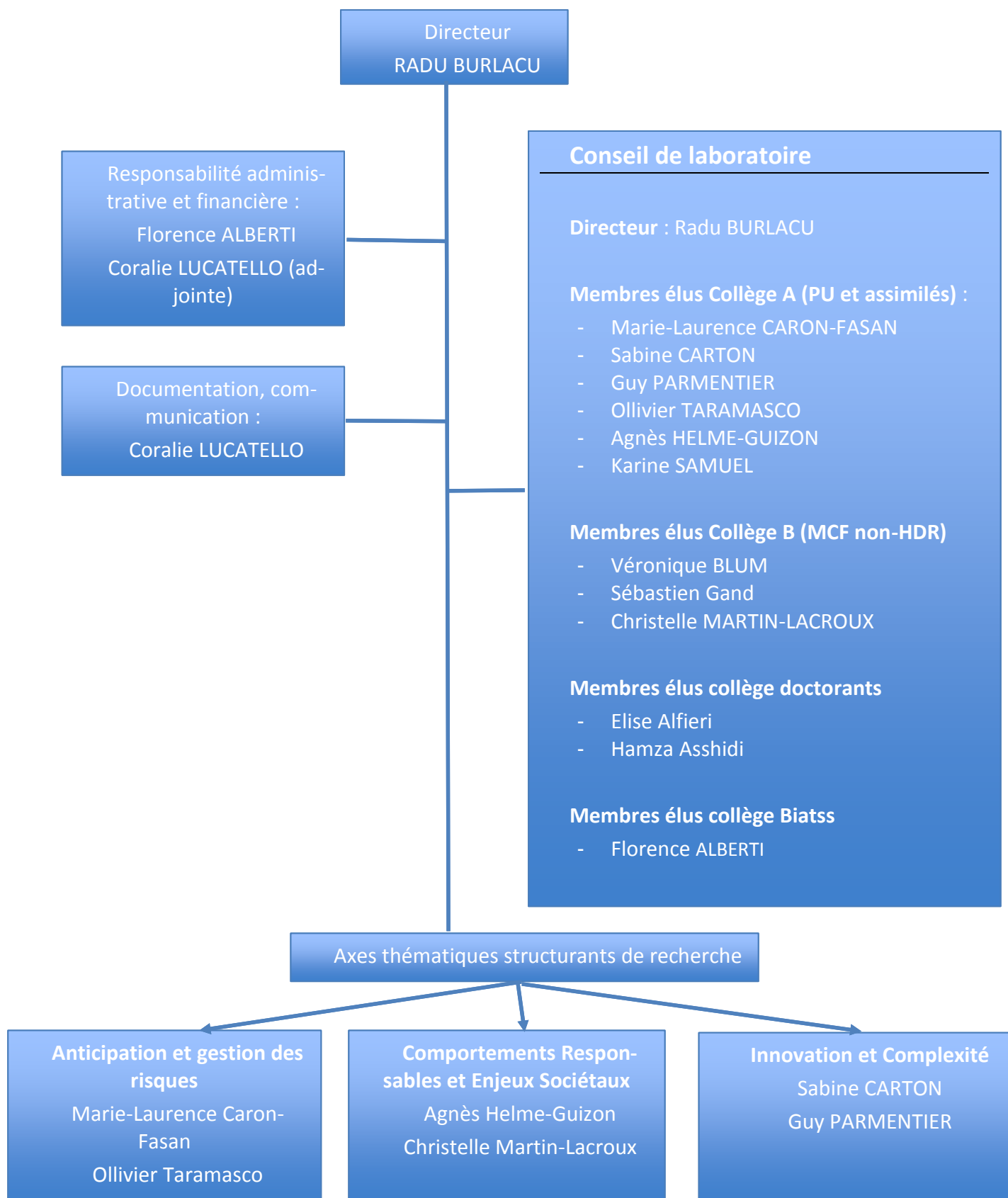
certifie, par la présente, l'exactitude des données contenues dans le dossier d'autoévaluation, comprenant le document d'autoévaluation et les deux fichiers Excel « Données du contrat en cours » et « Données du prochain contrat » .

Signature





ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME FONCTIONNEL, CERAG, EA 7521, UNIVERSITE GRENOBLE ALPES





ANNEXE 4 : ÉQUIPEMENTS, PLATEFORMES

Une liste des équipements et des plateformes utilisés par l'unité de recherche pourra être jointe à ce document.

« Sans objet »

ANNEXE 5 : PRODUITS ET ACTIVITES DE LA RECHERCHE

Une liste des produits et activités de la recherche sera dressée par catégorie et devra être jointe à ce document. Pour cela, vous utiliserez la maquette « Annexe 4 » [téléchargeable sur le site du Hcéres](#).



Département d'évaluation
de la recherche