

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ
LUMEN – Lille University Management Lab

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET
ORGANISMES :

Université de Lille – U Lille

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025
VAGUE E

Rapport publié le 28/01/2025



Au nom du comité d'experts :

Patrick Gabriel, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

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

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

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

MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS

Président :	M. Patrick Gabriel, Université de Bretagne Occidentale, Brest
	Mme Adèle Grégoire, Université de Bourgogne, Dijon (personnel d'appui à la recherche)
Experts :	M. Nicolas Lesca, Université Grenoble-Alpes, Grenoble
	Mme Isabelle Prim-Allaz, Université de Lyon 2, Lyon (représentante du CNU)
	M. Antoine Renucci, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Pau
	Mme Fanny Simon-Lée, Université Caen-Normandie, Caen

REPRÉSENTANT DU HCÉRES

M. Jérôme Meric

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

Mme Sandrine Chassagnard-Pinet, Université de Lille

CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Lille University Management Lab
- Acronyme : Lumen
- Label et numéro : ULR 4999
- Composition de l'équipe de direction : Benoît Demil (Directeur), Maud Herbert (Directrice adjointe), Vanessa Warnier (Directrice des études doctorales)

PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

Domaine scientifique principal : SHS – Sciences humaines et sociales

Panels scientifiques : SHS1 – Marchés et organisations

THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

Le Lumen se positionne sur le thème des mutations des organisations et des dispositifs de gestion face à un monde en transformation. Les membres, dès leur recrutement, sont répartis parmi six axes scientifiques, chacun ayant un responsable et une animation propre.

L'axe « allocation des ressources et trajectoires d'entreprises » (Arte) analyse les mécanismes d'allocation des ressources financières dans ou entre les entreprises. Quatorze membres composent cet axe, dont quatre professeurs et six maîtres de conférences habilités à diriger des recherches (HDR). L'équipe de l'axe Arte est implantée sur le site de Moulines à Lille. Trois thèmes y sont proposés : « transformation des entreprises dans leur structure et leurs pratiques » ; « allocation des ressources rares » ; « enjeux climatiques et environnementaux dans les agendas de recherche et de formation ».

L'axe « consommation, culture et marchés » (CCM) porte sur les dynamiques de marché dues à la transformation des valeurs et des ressources symboliques. L'axe comprend douze chercheurs, dont quatre professeurs et six maîtres de conférences HDR. Il est localisé à Roubaix. Deux thèmes majeurs sont exploités : « consommation, transitions sociétales et marketing social transformatif » ; « dynamiques identitaires et cultures de consommation ».

L'axe « développements humains, alternatives managériales et innovations » (Dhami) a pour objet les formes et les modalités d'organisation et de régulation de l'action collective. Il regroupe dix-neuf membres, dont quatre professeurs, cinq maîtres de conférences HDR et deux professeurs émérites. Il est situé sur le site Vieux Lille. Trois thèmes y sont représentés : « évolution des pratiques de management et du travail » ; « innovations, alternatives et transitions organisationnelles » ; « ressorts et pratiques du développement humain ».

L'axe « gouvernance et régulation de l'activité financière » (Graf) se focalise sur les mécanismes de gouvernance et de régulation de l'activité financière. Il implique vingt membres, dont cinq professeurs et quatre maîtres de conférences HDR. L'équipe est implantée sur le site de Moulines à Lille. Les principaux thèmes sont : « difficultés financières, trajectoire de faillite et gouvernance » ; « données extra-financières dans les décisions d'investissement et les états financiers » ; « confiance, intermédiaires financiers et crédit ».

L'axe « marketing transformatif, distribution » (MTD) étudie le marketing transformatif dans le champ commercial, social et de la santé. Il concerne vingt membres, dont cinq professeurs et huit maîtres de conférences HDR. L'équipe est localisée sur le site Vieux Lille. Deux thèmes principaux sont abordés : « marketing transformatif social et de santé » ; « dynamiques internationales de la consommation pour les acteurs du commerce ».

L'axe « stratégie, organisation, innovation et entrepreneuriat » (Soie) est consacré à l'analyse des innovations organisationnelles et stratégiques. Il est composé de dix-sept membres, dont six professeurs et sept maîtres de conférences HDR. L'équipe de cet axe se situe principalement sur le site Vieux Lille. Deux thèmes y sont abordés : « innovations organisationnelles et stratégiques liées à la transition environnementale » ; « pratiques de coordination et de coopération favorisant la résilience des organisations ».

HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

La fusion des trois universités lilloises en janvier 2018 portait la volonté de rendre les offres de formation plus lisibles et l'ambition d'une recherche d'excellence. Elle a permis le regroupement des équipes pédagogiques et de recherche en sciences de gestion. Concernant l'enseignement, la fusion entre l'IAE de Lille et la faculté finances, banque, comptabilité / marketing et management de la distribution (FFBC/IMMD) a donné naissance à l'IAE Lille University School of Management en 2020. Concernant la recherche, une nouvelle unité a été créée en janvier 2021 : Lille University Management Lab ou Lumen. Tous les chercheurs en sciences de gestion du management de l'université de Lille ont ainsi été regroupés dans une même entité de recherche et les relations avec la principale composante d'enseignement qu'est l'IAE s'en sont trouvées simplifiées.

Cette nouvelle unité regroupe un large spectre de disciplines en sciences de gestion comme la finance, la comptabilité, le marketing, les ressources humaines, la stratégie et le management. Elle réunit une communauté de 102 enseignants-chercheurs de la section 06 et de 59 doctorants à la fin 2023.

Le Lumen se situe principalement sur trois sites qui sont l'héritage de la situation pré-fusion. Tout d'abord, le site IAE-Vieux Lille où sont localisés le service recherche et les enseignants-chercheurs en ressources humaines, stratégie et pour partie en marketing. La majorité des membres des équipes des axes MTD, Dhami et Soie y demeurent. Ensuite, le site IAE-Moulins regroupe les enseignants-chercheurs de finance, de contrôle de gestion et de comptabilité. Il concerne donc les équipes des axes Graf et Arte. Enfin, le site IAE-Roubaix réunit des enseignants-chercheurs en marketing. Il héberge l'axe CCM, ainsi que des membres de l'axes MTD. Au total, ces trois sites de l'IAE de Lille concernent 91 membres permanents sur 102, soit 89,2 % du de l'effectif titulaire de l'unité.

Les autres membres de l'unité appartenant à certains des axes précédents sont rattachés à d'autres composantes et localisations de l'université de Lille : l'IUT A et C ; Ingénierie et management de la santé (ILIS), campus de la faculté de médecine ; le département Langues étrangères appliquées (LEA) à Roubaix.

Le fonctionnement opérationnel et quotidien de l'unité est assuré par un service de la recherche composé d'une responsable administrative et de deux Biats. Ce personnel de l'IAE est détaché au Lumen. Il assure la gestion administrative, budgétaire et financière de l'unité, assure la communication entre ses membres grâce à la mise à jour du site Internet et la rédaction de newsletters régulières et participe à l'organisation des soutenances de thèses et d'HDR, des colloques et des séminaires. Il est situé sur le site de l'IAE – Vieux Lille.

ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

Depuis la fusion des trois universités lilloises pour créer l'université de Lille en janvier 2018, l'établissement fait de l'approche globale des transitions le cœur de sa stratégie scientifique, pédagogique et partenariale. Les thématiques scientifiques du Lumen s'inscrivent dans cette stratégie générale, en se positionnant sur « les mutations des organisations et des dispositifs de gestion face à un monde en transformation ».

Depuis le 1er janvier 2022, l'université de Lille est devenue un établissement public expérimental (EPE) qui réunit onze composantes et les quatre écoles-membres que sont l'École nationale supérieure des arts et industries textiles (ENSAIT), Sciences Po Lille, l'École supérieure de journalisme de Lille et l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (ENSAPL). Ce périmètre comprend 64 unités de recherche, douze structures fédératives, 50 plateformes labellisées, réparties en quatre grands domaines : biologie - santé, sciences et technologies ; sciences humaines et sociales ; droit-économie-gestion. Le Lumen s'inscrit dans ce dernier domaine.

Afin de renforcer la visibilité de la recherche sur des thématiques spécifiques, l'université de Lille a mis en place quatre hubs thématiques : « Santé de précision » ; « Science pour une planète en mutation » ; « Transition numérique au service de l'humain » ; « Cultures, sociétés et pratiques en mutation ». Présent dans ce dernier hub, le Lumen collabore plus particulièrement dans les clusters « Organisation en transformation » et « Vulnérabilités et Inclusion ».

Ces hubs ont également pour objet de faciliter l'échange et le montage de projets transdisciplinaires. Dans cet esprit, l'initiative d'excellence lilloise a lancé des « Cross Disciplinary Projects » (CDP) qui visent à renforcer les travaux interdisciplinaires sur le thème des enjeux de la transition. L'EPE vise à labelliser et financer – en plusieurs vagues – douze à seize CDP à terme pour un budget de 0,8 M€ à 3,2 M€ par CDP pour une durée de quatre ans renouvelables. En 2023, plusieurs membres du Lumen spécialisés en marketing, stratégie, ressources humaines et finance ont activement participé au montage d'un des CDP de la première vague, qui s'intitule « Decision-making Processes under Extreme Radical Uncertainties » (DePERU).

L'université de Lille est également impliquée dans divers programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR), dispositifs relevant des stratégies nationales sous l'égide de l'ANR et du CNRS. Le Lumen est représenté dans le PEPR « Recyclage, recyclabilité et réutilisation des matières » (40 M€) par la chaire Tex&Care et le projet VaLoRiSAtIoN (VLAN), qui concerne la revalorisation des textiles en fin de vie, de la molécule à l'objet.

Le Lumen s'inscrit également dans le périmètre de la Maison européenne des sciences de l'homme et de la société (MESHS) qui ne donne pas pour l'instant lieu à des projets.

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

Catégories de personnel	Effectifs
Professeurs et assimilés	27
Maîtres de conférences et assimilés	72
Directeurs de recherche et assimilés	0
Chargés de recherche et assimilés	0
Personnels d'appui à la recherche	3
Sous-total personnels permanents en activité	102
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	5
Personnels non permanents d'appui à la recherche	0
Post-doctorants	0
Doctorants	59
Sous-total personnels non permanents en activité	64
Total personnels	166

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

Employeur	EC	C	PAR
Université de Lille	99	0	3
Dont IAE	88	0	3
Dont IUT (A et C)	6	0	0
Dont LEA (Campus Roubaix)	2	0	0
Dont ILIS (Campus faculté de médecine)	3	0	0
Total	99	0	3

AVIS GLOBAL

Le Lumen est une unité récente créée en 2021. Elle a émergé d'une évolution de son écosystème universitaire et d'une volonté de l'université de Lille de rendre plus lisible une recherche orientée vers l'approche globale des transitions. En accueillant désormais l'ensemble des chercheurs universitaires lillois en sciences de gestion, le Lumen se place parmi les grandes unités nationales de la discipline.

Dans ce contexte de bouleversement de la recherche lilloise, la capacité du Lumen à inscrire rapidement ses activités scientifiques dans une dynamique collective en cohérence avec ses orientations thématiques est remarquable.

L'unité construit son identité sur l'attention portée aux problématiques de transition et d'inclusivité. Cette attention se décline dans les thèmes de la majorité de ses six axes et des deux chaires scientifiques. L'unité s'efforce de pratiquer l'inclusivité par un effort notable d'accompagnement des doctorants, qui constitue d'ailleurs la mission principale d'une des deux directrices adjointes. Le Lumen valorise également l'ensemble des activités scientifiques de ses membres, de la publication à l'élaboration de manifestations scientifiques. L'unité permet ainsi à chacune et chacun de valoriser ses travaux dans toute leur spécificité, en même temps

qu'elle facilite, à la demande, le retour des 30 % d'enseignants-chercheurs non publiants à une activité scientifique. Le résultat de cette politique est encourageant. Les membres rencontrés expriment leur satisfaction d'appartenir au Lumen. La culture de l'inclusivité permet à l'unité de se différencier de la concurrence interne à l'université que pourraient représenter des unités telles que le laboratoire d'économie et de management (LEM UMR CNRS) et renforce son attrait auprès des futurs chercheurs et doctorants. Enfin, l'unité présente une activité scientifique diversifiée, conséquente et de qualité, qu'il s'agisse des publications dans des revues internationales de haut rang, des quatorze ouvrages dont plusieurs sont primés, et des forts liens avec l'environnement socio-économique, à l'image des chaires partenariales.

Le rayonnement scientifique est également le fait d'expertises individuelles reconnues dans les réseaux scientifiques nationaux – comme en témoignent les nombreux postes de rédacteurs en chef occupés par des membres de l'unité – et les instances nationales ou internationales.

Le Lumen paraît donc avoir très bien abordé sa phase de construction identitaire, qui nécessite avant tout d'emporter l'adhésion de ses membres et la reconnaissance de ses parties prenantes habituelles, qu'il s'agisse de l'IAE, de l'université de Lille, ou des acteurs socio-économiques avec lesquels les membres ont l'habitude de travailler. Néanmoins, cet effort est à poursuivre : d'abord auprès du collectif puisque environ 50 % des membres seulement ont assisté à la réunion plénière lors de la visite du comité d'experts ; ensuite, auprès du réseau partenarial de l'unité et de son environnement.

Cet effort nécessite en premier lieu de s'interroger sur le positionnement du Lumen et sur ce qu'il souhaite communiquer auprès de sa tutelle ou des acteurs socio-économiques. La structure actuelle de l'unité autour de six axes regroupant dix-neuf thèmes de recherche, le fort ancrage disciplinaire de ces axes et la dispersion des sites brouillent l'image du Lumen pour des non spécialistes des sciences de gestion. Une simplification des appellations et la réduction du nombre d'axes contribueraient à clarifier ce positionnement.

En second lieu, le développement de l'unité nécessite un appui administratif. Le service est composé de trois personnes, dont une responsable administrative et financière. Il est marqué par une surcharge continue due à la dynamique de l'unité, à la diversité des tâches, dont celle de la communication interne et externe et à la dispersion géographique des axes. Ces trois personnes sont mises à disposition de l'unité par l'IAE. Il paraît donc aberrant pour une unité aussi importante pour l'université de Lille de n'avoir aucun support de personnel administratif en propre.

Enfin, les expertises individuelles mériteraient en interne un plus large partage, par des interactions renforcées entre les sites et une volonté accrue de participer à des appels à projets nationaux de type ANR, ou internationaux.

ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

A - PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Il s'agit de la première évaluation du Lumen qui a été créé en 2021. Le Lumen résulte du regroupement de plusieurs enseignants-chercheurs issus de plusieurs unités de recherche lilloises.

B - DOMAINES D'ÉVALUATION

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

Appréciation sur les objectifs scientifiques de l'unité

Le Lumen est l'unité de recherche en sciences de gestion et du management de l'université de Lille. Au cours de la période, les deux objectifs principaux ont été de se doter d'un programme scientifique en cohérence avec celui de sa tutelle et de créer un environnement de recherche inclusif et stimulant pour tous les enseignants-chercheurs, quelles que soient leur spécialité et leur trajectoire de carrière. Le programme scientifique, les domaines et les objets de recherche du Lumen sont encore peu lisibles pour des parties prenantes étrangères aux sciences de gestion et du management.

Appréciation sur les ressources de l'unité

Avec 97 permanents, 57 doctorants et trois Biatss, le Lumen est une unité de grande taille, mais son service administratif est sous-dimensionné et tous ses supports Biatss sont mis à disposition par l'IAE. Le budget est confortable, composé pour deux tiers de ressources propres et pour un tiers de dotations dont celle, importante, de l'IAE. Une proximité et un soutien plus affirmés de la part des services centraux sont souhaitables. La concurrence avec l'UMR LEM et les écoles de commerces du site est aussi une source de risques.

Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

Le Lumen bénéficie d'une politique budgétaire interne permettant l'autonomie des équipes de recherche. Les membres bénéficient d'un cadre incitatif pour la production scientifique. L'IAE contribue activement à l'activité de recherche par sa dotation et les moyens mis à disposition. La fusion des équipes de recherche a favorisé les collaborations interdisciplinaires même si l'unité ne bénéficie pas de locaux communs. Elle soutient l'intégration des doctorants avec l'organisation de réunions, l'accès à des salles de travail équipées, et l'organisation de séminaires.

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

Points forts et possibilités liées au contexte

Le Lumen est une unité jeune, issue de la fusion de trois universités et de trois unités de recherche, qui regroupe tous les enseignants-chercheurs de la section 06 du CNU de l'université de Lille.

L'unité s'est dotée d'un programme scientifique qui porte sur la compréhension et l'étude des mutations des organisations et des dispositifs de gestion face à un monde en transformation. Il s'inscrit pleinement dans la politique scientifique de l'I-Site et de l'université de Lille qui fait de l'approche globale des transitions le cœur de sa stratégie scientifique, pédagogique et partenariale, avec l'ambition de répondre aux attentes de la société face aux mutations actuelles. Le projet scientifique de l'unité est volontairement très large pour favoriser

l'inclusion de la majorité des recherches et des contributions de toutes les sous-disciplines des sciences de gestion et du management et de chacun de ses membres.

En trois ans, l'unité a réussi sa fusion. Elle a créé un environnement inclusif pour tous les enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management de l'université de Lille, quelles que soient leurs compétences et leurs trajectoires de carrière. Elle encourage également les initiatives en termes de projets, de formation doctorale et d'organisation d'événements. Enfin, elle a mis en place des dispositifs stimulants comme des appels à projets internes pour favoriser les collaborations transversales entre des enseignants-chercheurs qui n'ont pas toujours eu l'occasion de travailler ensemble.

Points faibles et risques liés au contexte

Le choix d'organiser l'unité en six axes correspond à six thématiques fédératrices porteuses de sens et il traduit aussi une organisation de l'animation de la recherche en interne. Toutefois, la dénomination de ces axes demeure peu claire et peu signifiante.

La proximité disciplinaire perçue entre certains axes interroge aussi sur leur possible redondance et sur les raisons de leur coexistence au sein d'une même unité.

La présentation détaillée de l'activité de l'unité en dix-neuf thématiques véhicule également l'image d'un ensemble très fragmenté, hérité du passé et incarné par des individualités fortes. Elle ne met pas encore en valeur un collectif jeune qui s'est pourtant déjà bien engagé dans une trajectoire commune, inclusive et partagée.

La lisibilité du Lumen, de son programme scientifique, de ses domaines et de ses objets de recherche spécifiques, de ses compétences distinctives, est ainsi mise à mal pour les parties prenantes internes à l'université de Lille et au-delà.

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

Points forts et possibilités liées au contexte

Doté d'une masse salariale de 10 601 k€ pour un effectif de 102 membres, dont 70 maîtres de conférences, 27 professeurs et cinq professeurs émérites, le Lumen constitue l'une des plus importantes unités françaises spécialisée en sciences de gestion et du management.

En 2021 et 2022, l'unité a bénéficié de deux années de campagnes RH dynamiques avec le recrutement de quinze maîtres de conférences, deux professeurs par la voie du concours d'agrégation et deux repyramidages. La capacité d'encadrement doctoral quant à elle est restée stable. L'unité compte quarante titulaires d'HDR, soit 39,2 % de l'effectif permanent total.

Depuis sa création, et ce jusqu'en 2023, les ressources de l'unité sont conséquentes totalisant 2 059 k€, soit 6,73 k€ par enseignant-chercheur permanent et par an. Ces ressources reposent pour un tiers soit 693 k€ sur des dotations récurrentes et sur des ressources propres pour deux tiers soit 1 366 k€. Les dotations récurrentes sont apportées par l'université de Lille à hauteur de 398 k€, soit 57,4 % et par l'IAE à hauteur de 220 k€, soit 31,7 %. Les ressources propres sont diversifiées. Pendant la période 2018-2023, elles sont obtenues dans le cadre de partenariats pour 1 011,89 k€, de contrats régionaux pour 446 k€ et nationaux avec l'ANR et l'ADEME pour 383,66 k€ et de participations au projet scientifique de l'université de Lille (PIA et I-Site) pour 288 k€.

L'unité bénéficie aussi de l'appui d'une responsable administrative et de deux assistants Biatss, tous trois très fortement impliqués dans le fonctionnement opérationnel et quotidien de l'unité.

Enfin, les membres du Lumen ont accès au MiHX, une plateforme de support méthodologique aux recherches expérimentales de haute qualité.

Points faibles et risques liés au contexte

L'appui et la coordination attendus des services centraux de l'université (École Doctorale, département d'appui à la recherche, service transversal expertise et montage de projets, juridique, finance, valorisation) sont encore trop faibles pour accompagner pleinement l'activité de recherche de l'unité.

L'IAE apporte les trois supports administratifs et 31,7 %, soit 220 k€ de la dotation récurrente de l'unité. La contribution de l'IAE au fonctionnement de l'unité est donc très importante et interroge sur les conditions de sa stabilité et de sa pérennité alors qu'un quatrième support administratif est déjà nécessaire pour soutenir l'activité.

L'effectif doctorant au 31/12/2024 est de 59, pour une capacité d'encadrement de 40 titulaires d'HDR, soit un taux moyen d'encadrement de 1,5 doctorant par HDR. Si le nombre de doctorants est en baisse pendant la période, ce ratio n'est pas inhabituel en sciences de gestion et du management dans les établissements qui ont renforcé leurs procédures en termes de sélection et d'accompagnement des doctorants. Néanmoins, ces

données confirment le risque qui pèse à l'échelle nationale sur le renouvellement futur des enseignants-chercheurs dans le secteur public.

La proximité de trois écoles de commerces (Edhec, Iéseg, Skema) ainsi que de l'UMR LEM, qui accueille notamment les chercheurs de gestion de l'Iéseg, constitue une concurrence forte pour le Lumen, en termes de recrutement de nouveaux enseignants-chercheurs mais aussi de doctorants à fort potentiel. Une concurrence avec laquelle l'unité pourra difficilement rivaliser sans un soutien fort de l'établissement.

3/ Les pratiques de l'unité sont conformes aux règles et aux directives définies par ses tutelles en matière de gestion des ressources humaines, de sécurité, d'environnement, de protocoles éthiques et de protection des données ainsi que du patrimoine scientifique.

Points forts et possibilités liées au contexte

Le Lumen s'engage pour la parité, l'égalité, l'intégration, le soutien aux doctorants, la durabilité environnementale et la gestion des publications scientifiques. La parité de genre est intégrée à tous les niveaux de la direction, du conseil d'unité et des responsables d'axes.

Une politique spécifique favorise l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, notamment par une réflexion sur les horaires de réunion.

Pour intégrer les nouveaux arrivants, une réunion annuelle présente l'unité, son programme scientifique et son fonctionnement. Les nouveaux enseignants-chercheurs reçoivent une dotation de 2 k€ et un allègement de charge d'enseignement de 160 heures.

Le soutien aux doctorants est une priorité. Des réunions réservées aux premières et deuxièmes années, des salles de travail équipées, des séminaires et sessions de posters contribuent à faciliter et enrichir leur parcours.

Sur le plan environnemental, des référents promeuvent de bonnes pratiques. La limitation des déplacements longue distance et une gestion stricte du matériel informatique tel que son remplacement tous les trois ans au minimum visent à réduire l'impact écologique de l'activité.

Points faibles et risques liés au contexte

Un diagnostic des émissions de gaz à effet de serre est en cours, mené avec l'outil Labos 1point5. Cependant, la politique environnementale n'est pas encore clairement définie dans une charte. De surcroît, le suivi des actions en matière d'économie d'énergie, de gestion des déchets et de réduction de l'empreinte carbone n'est pas encore systématique, ce qui limite l'efficacité des mesures environnementales mises en place.

Certains processus, comme la convention-type d'association pour les membres associés, manquent de formalisation. Cela peut entraîner des risques en matière de gestion et de protection des informations.

Le Lumen a commencé à utiliser la plateforme HAL pour le dépôt et la gestion des publications, avec 262 documents référencés à la fin de l'année 2023. Cependant, et bien que l'unité ait amorcé une sensibilisation à la science ouverte auprès de ses membres, HAL demeure encore sous-exploité.

DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

Appréciation sur l'attractivité de l'unité

L'attractivité significative de l'unité repose sur les initiatives de ses membres et sur son inscription dans la dynamique de l'université de Lille. Les initiatives individuelles et collectives des membres de l'unité se manifestent dans l'organisation d'évènements et par la prise de responsabilités éditoriales ou dans des sociétés savantes. Les membres de l'unité prennent part à deux chaires et à de nombreux projets collaboratifs. Les défis les plus importants concernent l'accompagnement des personnels et une nouvelle structuration des écoles doctorales.

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

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

Les membres du Lumen sont reconnus et exercent des responsabilités majeures dans la communauté en sciences de gestion et du management. Quinze de ses membres ont participé ou participent aux instances de gouvernance ou aux groupes thématiques des associations disciplinaires majeures du champ, telles que l'Association internationale de management stratégique (AIMS), l'Association française de marketing (AFM), l'Association française de finance (AFFI), la Société française du management (SFM) ou l'Association pour la recherche Interdisciplinaire sur le management des entreprises (ARIMHE). L'unité a acquis une expertise dans l'organisation d'événements scientifiques, accueillant plus de dix colloques majeurs et conférences internationales comme l'AFFI, l'AFM, en complément de séminaires, ateliers ou journées de recherche. Plus de la moitié des événements organisés visent un public international composé de doctorants ou d'enseignants-chercheurs. Les membres du Lumen participent également aux activités des associations en participant à des jurys de prix scientifiques et à la coordination de groupes thématiques. L'attractivité est également perceptible par la forte sollicitation des membres à participer à des jurys de concours tels que l'agrégation du supérieur et prendre part à des instances nationales telles que le CNU ou le Hcéres. En complément, 96 participations à des jurys de thèse ou d'HDR ont été recensées pendant la période.

L'engagement dans la communauté académique se mesure également à la prise de responsabilités éditoriales dans les revues majeures de la discipline. Dix-sept membres participent à des comités éditoriaux ou scientifiques dont cinq en tant que corédacteur en chef ou associé dans des revues telles que *Gérer et comprendre*, *M@n@gement*, *International Journal of Work Innovation*, *Revue interdisciplinaire management, Homme & entreprise*, *Recherche et applications marketing* ou *Journal of Marketing Management*. Huit prix pour des communications, ouvrages, cas ou publications dans des revues témoignent de la reconnaissance des membres de l'unité par la communauté scientifique.

L'unité de recherche bénéficie également des activités de l'écosystème de l'université de Lille et affiche une très forte dynamique en termes de succès à des appels à projet. Ainsi, environ 2 150 k€ ont pu être levés grâce aux contrats de recherche. On peut tout d'abord souligner la diversité des projets portés qui concernent à la fois des contrats internationaux, des projets soutenus par l'ANR, l'Ademe, des partenariats avec des collectivités, associations et entreprises et des appels remportés dans le cadre du Programme investissement d'avenir (PIA). En termes quantitatifs, on dénombre la participation des membres à un contrat international, quatre projets soutenus par l'ANR, dont un avec l'ADEME et trois avec l'I-Site. Cinq conventions cifi ont également été conclues, sans compter les conventions passées dans le cadre des chaires. Les régions et les fondations sont également impliquées dans le financement de contrats avec sept contrats pour la région Hauts-de-France, une pour l'Occitanie et deux pour la fondation Institut Europlace Finance (IEF). La participation active de l'unité aux appels à projet initiée dans l'université doit également être soulignée. Les appels à projet, qu'ils soient initiés par l'université ou par le Lumen, suscitent des collaborations transversales aux axes, autant de prémisses à des projets de plus grande envergure.

Le Lumen travaille sur des thématiques différenciantes telles que l'économie circulaire, la transition écologique et la décarbonation de l'économie, l'innovation et la responsabilité des entreprises. En relation avec ces thématiques, les chaires d'excellence et industrielle ont permis de lever 1 104 k€, soit plus de 50 % du montant des contrats de recherche. Elles contribuent également au rayonnement en finançant un post-doctorat et en accueillant trois post-doctorants et cinq doctorants pendant la période. De plus, elles permettent de renforcer les liens avec des acteurs socio-économiques. La chaire Trend(s), consacrée aux évolutions socio-culturelles auxquelles les acteurs de la distribution doivent faire face, témoigne de l'insertion de l'unité dans de multiples réseaux, à l'échelle de l'établissement pour des coopérations transdisciplinaires, à l'échelle nationale avec des entreprises telles que Leroy Merlin, Boulanger, IdKids, des universités comme Rennes, Angers, Dauphine, à l'échelle internationale avec Oxford et l'université de Valence. L'accès à des terrains de recherche et à des financements de thèse pour les doctorants est également facilité.

En termes d'accompagnement des personnels, l'accent est mis dans le document sur l'intégration des nouvelles recrues qu'elles soient enseignants-chercheurs ou doctorants. Parmi les dispositifs d'accueil, une réunion et une journée sont consacrées à celui des doctorants. Les chercheurs intégrés au Lumen ont également la possibilité de présenter leurs travaux lors des séminaires d'axe dès les premiers mois suivant leur arrivée. Ils se déclarent satisfaits des conditions d'accueil. Des formations spécifiques pour les doctorants en gestion ont également été mises en place dans le cadre de l'école doctorale. Les doctorants, pour leur part, apprécient l'implication des enseignants-chercheurs à faciliter leurs années d'étude, ainsi que la qualité des relations entre étudiants. Des moyens conséquents leur sont dévolus, dont 24 % de la dotation récurrente. Quatre doctorants ont pu effectuer des séjours dans des universités étrangères pendant la période post-covid. En ce qui concerne les « non-productifs », chaque axe développe des modalités propres d'inclusion des enseignants-chercheurs concernés. Ils peuvent ainsi être associés à l'organisation de séminaires ou participer à certaines manifestations scientifiques. Ils sont invités à porter un regard critique sur les travaux des collègues et ainsi être tenus informés de l'état des connaissances et des recherches dans leur domaine.

Les ressources de l'unité, jointes à la contribution de l'IAE, voire à celle des IUT, permettent de financer l'accès à des bases de données et à des logiciels de traitement des données. Les axes proposent des séminaires méthodologiques pointus, animés par des chercheurs extérieurs. Les doctorants affichent leur satisfaction à l'égard des équipements informatiques mis à leur disposition.

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

Les risques principaux concernent la charge de travail élevée des membres du laboratoire qui assurent un volume de cours important, des responsabilités institutionnelles locales et nationales soutenues et l'animation des contrats de recherche. L'engagement simultané de certains enseignants-chercheurs dans le portage de projets de recherche, dans des responsabilités au sein du Lumen et auprès d'institutions scientifiques est très significatif de ce risque. L'inégalité dans la prise de responsabilités se manifeste entre les membres de l'unité, mais c'est également le cas entre les axes. À titre d'exemple, pour la seule année 2023, les axes CCM et MTD ont apporté 521 k€ de ressources propres, 70 k€ pour les quatre autres.

Un travail important en termes d'accompagnement des doctorants a été mené à la suite du rattachement de tous les inscrits à l'École Doctorale Sciences juridiques, politiques et de gestion (SJPG-74). Une formalisation des processus a été conduite ainsi qu'un travail d'identification des doctorants « non actifs » qui a abouti à une première vague d'abandons. Malgré ces efforts, le taux d'abandons demeure élevé. En 2023, quatre abandons de thèse sont mentionnés pour sept inscriptions. Par ailleurs, le document d'autoévaluation laisse apparaître une dizaine de doctorants « sans activité rémunérée » toujours inscrits, dont certains bénéficient toutefois de bourses étrangères et de contrats de vacances. L'imprécision de ces informations, dont le caractère alarmant a été nuancé lors des auditions, doit inciter l'unité à suivre plus rigoureusement les conditions de financement des doctorants pour éviter des situations de précarité. Les inscriptions en thèse ont également tendance à baisser et l'attractivité des programmes de type graduate school ne parvient pas à compenser des tendances nationales relatives au manque d'engouement pour la poursuite d'études en doctorat.

Le Lumen a connu deux campagnes de recrutement significatives ces deux dernières années, à la suite de deux années de gel des postes. Ces recrutements ont permis de compenser les départs survenus précédemment mais ne constituent pas des leviers de développement. Des départs à la retraite sont prévus dans les années à venir et vont particulièrement concerner des professeurs d'université ou des titulaires de l'HDR. Dans le contexte financier difficile de l'université de Lille, le non renouvellement de ces postes pourrait constituer un frein à la dynamique du Lumen. De plus, la concurrence avec les écoles de commerce, nombreuses sur la métropole lilloise, peut ici affecter l'attractivité de l'unité en termes de ressources humaines.

Une difficulté réside aussi dans l'éclatement géographique du Lumen situé principalement sur trois sites mais également dans des IUT géographiquement distants. Les doctorants ont également des bureaux sur les trois sites, ce qui ne favorise pas leur socialisation scientifique informelle. Le nombre de séjours dans les universités étrangères reste faible et peu de doctorants effectuent un séjour dans une université en dehors de l'Europe. Les coopérations internationales sont peu institutionnalisées et relèvent de démarches individuelles.

Le service de recherche fait également face à une surcharge de travail, avec un soutien administratif insuffisant. Le manque de personnel affecte la gestion du système d'information et l'organisation d'événements scientifiques, créant une pression constante sur l'équipe. La situation de cette équipe administrative est complexe, tant en termes de charge de travail, de multiplicité des missions, que de compétences à acquérir notamment en communication. L'équipe semble ainsi en difficulté pour assurer à la fois les activités financières, de développement de la recherche, de suivi des doctorants, d'organisation d'événements et de communication. Le Lumen va organiser deux colloques majeurs en 2025 et un soutien opérationnel semble nécessaire. Par ailleurs, assurer la logistique d'événements en dehors du site situé dans le Vieux Lille soulève des difficultés en termes de connaissances des lieux et relais locaux. L'équipe ne dispose pas de formation et de logiciel adaptés pour les activités de communication, telles que la mise en page de la newsletter et l'édition du site Internet.

Une proportion importante d'enseignants-chercheurs contribue au rayonnement par sa production scientifique. Ce constat ne doit pas occulter qu'une proportion importante des enseignants-chercheurs y contribue peu, voire pas du tout (13,7%). Or, les dispositifs d'accompagnement mis en place par la direction ciblent plutôt les nouvelles recrues ou les doctorants. Les causes de ce désengagement en termes de recherche semblent peu investiguées et prises en compte.

Enfin, l'unité semble rencontrer quelques difficultés dans la gestion et l'optimisation de la plateforme MiHX Lab. La mise à niveau du matériel a été compliquée par les changements fréquents de porteurs de projet, ce qui a freiné l'utilisation optimale des équipements. Cette situation a rendu difficile la continuité et l'efficacité des mises à jour nécessaires pour maintenir le Lumen à la pointe de la technologie. Enfin, les modalités d'utilisation de la plateforme et de ses équipements ne sont pas suffisamment formalisées pour en optimiser l'usage et le bénéfice.

DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

Appréciation sur la production scientifique de l'unité

Les travaux menés sont nombreux et variés tant par leurs supports que par leur contenu. Ils alimentent la thématique générale de l'analyse des transitions environnementales, sociétales et organisationnelles de façon transversale aux sciences de gestion et du management. Les formats de valorisation sont multiples et de qualité. Cette qualité se reflète dans le statut des supports académiques de publication et dans les missions d'expertise confiées aux membres de l'unité. Les aspects liés à l'intégrité scientifique, la formation à l'éthique et la science ouverte restent à formaliser.

1/ La production scientifique de l'unité satisfait à des critères de qualité.

2/ La production scientifique de l'unité est proportionnée à son potentiel de recherche et correctement répartie entre ses personnels.

3/ La production scientifique de l'unité respecte les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte. Elle est conforme aux directives applicables dans ce domaine.

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

Le Lumen s'est engagé, pendant les trois premières années de son existence, dans une dynamique de production tant quantitative que qualitative, au titre de la variété des supports de valorisation ou encore de la richesse des méthodologies employées. Ses membres ont publié 161 articles dans des revues à comité de lecture, quatorze ouvrages et 59 chapitres d'ouvrages. La dynamique de publication se reflète également auprès des doctorants, qui ont produit onze publications pendant la période, pour la plupart en cosignature avec des membres de l'unité. Cet effort, partagé dans l'ensemble des axes, traduit un souci de transmission des codes et savoir-faire académiques aux jeunes chercheurs.

Si les cadres théoriques mobilisés par les chercheurs de l'unité ne sont pas clairement explicités et nécessairement nombreux au regard des sous-disciplines des sciences de gestion et du management représentées, les chercheurs s'inscrivent néanmoins dans des épistémologies variées et complémentaires, qu'elles soient constructivistes, positivistes ou post-positivistes. Un ensemble large de méthodologies est donc mobilisé, allant d'approches ethnographiques pour l'axe CCM, à des travaux reposant sur des études de cas multiples pour les axes Soie et Dhami, ou encore à l'usage de méga bases de données comme pour MTD.

Les supports de diffusion et de valorisation mobilisés par les membres du Lumen sont nombreux et variés. D'un point de vue académique, 40 % des travaux, soit une proportion importante, sont publiés dans des revues nationales et internationales de premier plan. On peut notamment relever les publications dans des revues majeures telles que Organization studies, Ecological economics ou encore Energy journal. La valorisation est très internationale puisque 72 % des publications sont effectuées en anglais.

Les résultats des recherches sont également largement diffusés au travers d'ouvrages de recherche dont la qualité est reconnue soit par la labellisation FNEGE soit par des médias de référence dans le domaine tel que

Xerfi Canal. À titre d'exemple, l'ouvrage « Marketing social et Nudge : comment changer les comportements en santé » publié en 2022 a reçu le prix FNEGE 2023 du meilleur ouvrage en management dans la catégorie ouvrage de recherche collectif et l'ouvrage « Révolution du commerce dans une société en transitions », paru en 2022 sous l'égide de la chaire Trend(s), a été labellisé par la FNEGE en 2023.

L'unité travaille à la qualité des recherches à différents niveaux. Tout d'abord, elle organise des séminaires avec des chercheurs extérieurs, comme en témoignent le planning des axes Arte et Graf. Ensuite, à titre plus individuel, les chercheurs engagent des collaborations d'écriture avec des réseaux externes, mais également des co-écritures internes aux axes de l'unité de recherche, pour environ 25 % des publications. Pour les doctorants et les jeunes chercheurs, des séminaires facilitent la socialisation scientifique, comme celui organisé par l'axe CCM tous les deux ans, réunissant jeunes chercheurs et mentors internationaux. Les contrats de recherche et les chaires avec des partenaires régionaux et nationaux permettent de confronter la pertinence des problématiques aux questions de transitions vécues par les acteurs, mais elles donnent aussi accès à des données qualitatives ou quantitatives nombreuses et de qualité permettant de viser des revues de premier rang. La chaire Trend(s) et le partenariat avec le projet So MEL So Connected en sont des illustrations. Les contrats de recherche facilitent également la publication par leurs thématiques qui répondent à des enjeux sociétaux liés aux transitions. Enfin, des contrats tels que ceux noués avec l'ANR ou l'Ademe permettent d'allier recherche de qualité et application concrète des résultats. Certaines conventions assignent d'ailleurs des objectifs de production scientifique clairs, comme en atteste le rapport d'activité de la chaire Trend(s). Enfin la participation régulière aux conférences nationales ou internationales des différents champs disciplinaires – que ce soit l'AFFI, l'AFM, l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), l'AIMS – ou transdisciplinaire comme le Réseau international sur les organisations et le développement durable (RIODD), se traduit par 280 prises de parole en conférences en trois ans, pour la plupart assorties d'actes. Autant de prémises à des publications nouvelles.

La qualité des travaux des membres de l'unité se reflète également dans les missions d'expertises confiées à ses membres. À titre d'illustration, on peut noter la participation d'un membre du Lumen au conseil présidentiel pour l'Afrique ou encore une participation à la Mission interministérielle de lutte contre les comportements addictifs. On note également la recherche-action « Voyage au pays de la post-croissance » programmée avec les partenaires de la chaire ainsi que sept autres entreprises avec le cabinet Prophyl et qui servira à nourrir le futur Plan de transformation de l'économie française (PTEF), mais aussi le volet du Shift Project, consacré au commerce.

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

L'unité présente des marges de progrès sur un certain nombre de points.

Le LUMEN est récent et issu de la fusion de plusieurs centres de recherche. Le principe d'inclure l'ensemble des enseignants-chercheurs des anciennes entités, indépendamment de l'intensité de leur activité de recherche, a été adopté à la création du Lumen. Néanmoins, 30 % des membres n'ont pas de production scientifique. Les responsables de l'unité indiquent ne pas avoir défini de dispositif particulier pour accompagner ces personnels les moins actifs, mais la visite a mis en évidence des initiatives à l'échelle des axes, sous forme par exemple d'ateliers d'écriture.

Malgré une production scientifique relativement soutenue à l'échelle de l'unité, la dynamique n'est, pour le moment, pas totalement proportionnée aux effectifs des axes. De fait, une hétérogénéité entre les différents axes de recherche est observable. Si l'on se réfère aux seuls articles publiés dans des revues à comité de lecture, l'axe qui se démarque est l'axe Arte avec 2,25 articles par enseignant-chercheur permanent et l'axe le moins dynamique est l'axe Graf avec en moyenne un article par enseignant-chercheur permanent, et ce, sur trois années d'exercice. Le Lumen s'étant doté d'un classement des revues comme échelle d'appréciation de la production scientifique, nous observons que les axes les plus publiants sont également ceux qui publient dans des revues majeures et les axes les moins publiants le font dans des revues moins reconnues.

Il est également constaté une grande variation dans l'internationalisation des supports, allant de moins de 20 % pour l'axe Dhami à quasiment 100 % pour l'axe Arte, les axes CCM, Graf et Soie ayant un taux d'internationalisation des publications supérieur à 60 %.

Par ailleurs, les collaborations inter-axes restent faibles. Elles ne concernent que 6 % des publications, alors que certains des axes ont des points communs notables comme Graf et Arte d'une part et CCM et MTD d'autre part.

Les partenariats et nombreux contrats de recherche sont essentiellement nationaux et régionaux. Ils démontrent cependant un fort ancrage territorial des recherches, avec des partenaires parfois présents au niveau mondial, qui renforce leur pertinence et leur performativité.

La jeunesse de l'unité de recherche peut expliquer la faiblesse des actions mises en place en matière d'intégrité scientifique, d'éthique et de science ouverte. L'équipe prévoit d'associer à la réunion d'intégration des nouveaux doctorants une initiative comme le séminaire sur les revues prédatrices réalisé dans l'axe Soie.

La science ouverte est vue comme un sujet nouveau encore peu traité. Une action a été lancée avec le soutien du service commun de documentation de l'université, et en lien avec l'évaluation Hcéres, pour sensibiliser et former les enseignants-chercheurs aux archives ouvertes HAL. Cette action a permis une appropriation

progressive de l'outil HAL, qui a abouti à ce que 70 % des articles publiés y soient référencés, 32 % des conférences, 50 % des ouvrages et des chapitres, ce qui reste très perfectible. Nous ne disposons pas d'information sur la part des notices déposées. Cependant, en sciences de gestion, le dépôt des articles, notamment ceux des conférences, est souvent rendu difficile par la question de l'auto-plagiat, ce qui peut expliquer le faible taux de ce type de dépôt.

DOMAINE 4 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

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

Le Lumen entretient des relations étroites avec son environnement non académique. Pour ce qui est des programmes pluriannuels, les interactions se font principalement avec la grande distribution ou l'industrie textile grâce à des chaires. Les nombreuses interactions ponctuelles avec un public professionnel prennent la forme d'articles dans la presse spécialisée ou de participations à des manifestations, directement ou par webinaire. L'adresse à un public plus large s'opère par des parutions fréquentes dans The Conversation, des vidéos ou des podcasts. Le recours aux conventions cifre est limité.

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

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

Les chaires portées par l'unité sont un premier point fort en ce qui concerne les interactions avec le monde non-académique. Deux chaires ont des liens clairement explicités avec des entreprises dans une région qui a été et demeure un berceau de la grande distribution et de l'industrie textile en France. Trend(s) est une chaire industrielle partenariale avec Leroy Merlin, Boulanger et IdKids soutenue par la Métropole européenne de Lille et l'I-Site. Elle a pour objectif de définir et/ou de redéfinir la capacité et la légitimité d'action du distributeur sur le marché, dans une perspective de soutenabilité. Elle implique quasiment tous les membres de l'axe MTD. Le rapport de la chaire présenté dans le portfolio permet d'identifier les contributions de chacun aux différents projets et aux publications. Les attentes des partenaires sont atteintes puisque la chaire, qui est arrivée à son premier terme, a été renouvelée pour les années 2024 et 2025, avec un accent particulier sur la question de la soutenabilité. Le portfolio détaille les ateliers et restitutions réalisés avec les partenaires ou auprès d'autres entreprises de la distribution. Cette chaire obtient en parallèle des résultats en matière de recherche puisqu'elle atteint ses objectifs en termes de publications. Tex&Care, quant à elle, est une chaire créée et pilotée avec l'ENSAIT avec pour objectif d'accompagner et d'accélérer les transitions de la filière textile vers une économie circulaire. Elle rassemble sept membres permanents de l'unité. La troisième chaire, Pause, créée grâce au dispositif de chaire internationale d'excellence dans le cadre de l'I-Site, et qui étudie les processus de vulnérabilité face à la crise environnementale afin d'accompagner la population dans la transition écologique, implique moins de chercheurs du laboratoire et semble être moins en prise avec le monde non académique.

Un deuxième point fort du Lumen dans ses interactions avec son environnement est la valorisation des recherches effectuées. Le Lumen répertorie 140 productions dites de transfert, dont 80 % sont qualifiées de valorisation : articles, vidéos, podcasts ou interventions dans des événements où l'expertise est sollicitée qu'il s'agisse de tables rondes, d'ateliers, de conférences-débats, de clubs et associations, de newsletters, de think tank, ou de keynotes. Un volume conséquent de ces valorisations, pour environ 45 %, est à destination de publics spécialisés du monde économique et institutionnel. Les supports utilisés sont variés. Il peut s'agir d'articles ou éditoriaux dans la presse spécialisée, comme Gestions hospitalières, Supply Chain Magazine, Mag GRH, Harvard Business Review, le magazine des professions financières, CB News. Cela peut consister en des présentations et interventions en webinaire ou en présentiel, notamment auprès des chambres de commerce et d'industries, du conseil du commerce extérieur, de la Mission interministérielle de lutte contre les comportements addictifs, de la Métropole européenne de Lille, de la confédération du textile à Bruxelles, de la fédération hospitalière de

France, d'Hopl!, etc. Si rien dans le document d'autoévaluation ne permet de préciser l'impact exact de ces transferts, la demande des entreprises et institutions est une preuve de l'intérêt qu'ils suscitent.

Les productions à destination du grand public sont nombreuses et représentent environ 55 % du total des valorisations. 31 articles dans The Conversation ont été publiés, sur des thématiques très variées, telles que les antivax, la bourse, l'économie circulaire dans le textile, la covid, les banques centrales, etc. Quatre chercheurs du Lumen figurent dans le « top 10 » des auteurs à plus de 100 000 vues et dix membres cumulent individuellement plus de 20 000 vues, ce qui est remarquable.

Enfin, des supports originaux tels que les podcasts sont de plus en plus mobilisés. Par exemple, douze épisodes sont disponibles sur AudioMeans, Apple Podcast et Spotify, production financée en partie par l'Ademe et en partie par la région Hauts-de-France, en partenariat avec l'ENSAIT.

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

Les conventions cifre recensées sont peu nombreuses au nombre de cinq. Elles sont centrées sur des sujets très intéressants, au regard du potentiel de l'unité.

Les activités de science participative ne sont pas mentionnées en tant que telles.

Rien n'est précisé sur le partage des connaissances à destination des populations scolaires, qui représentent une cible pourtant pertinente quand l'objectif affiché est de faciliter les transitions environnementales, sociétales, etc.

Le document d'autoévaluation mentionne que la couverture médiatique du Lumen est limitée. Elle ne concerne qu'une quinzaine de citations dans la presse quotidienne ou magazine, plusieurs interviews sur des radios ou télévisions publiques. Elle n'est pas nécessairement recherchée par les membres du Lumen. La direction de l'unité souhaite pourtant accentuer l'effort pour garantir une plus forte visibilité du Lumen. Si le laboratoire envisage la formation de ses membres à l'exercice de la prise de parole en direct par des interviews radio et télévision, rien n'est en revanche prévu à ce jour pour s'assurer que la prise de parole publique se fasse dans le respect de l'intégrité scientifique et de la déontologie.

ANALYSE DE LA TRAJECTOIRE DE L'UNITÉ

Le domaine des sciences de gestion et du management sur la métropole lilloise était initialement éclaté entre trois universités, trois unités de recherche et différentes facultés et écoles. La fusion des universités lilloises en janvier 2018 a rendu possible un regroupement disciplinaire pour l'enseignement, hébergé dans trois sites de l'IAE de Lille, et pour la recherche, avec la création du Lumen en janvier 2021. Ces regroupements répondent à la volonté de rendre les offres de formation plus lisibles et à l'ambition d'une recherche d'excellence. Réunissant l'ensemble des chercheurs en sciences de gestion de l'université de Lille, le Lumen vise à gagner en lisibilité et en visibilité de la recherche pour ses parties prenantes, tout en simplifiant la relation avec les composantes d'enseignement, notamment l'IAE de Lille. De fait, le Lumen représente un des plus importants laboratoires nationaux en sciences de gestion, avec 97 enseignants-chercheurs titulaires et 59 doctorants. Près de 90 % des membres du Lumen sont à l'IAE, les autres étant issus de l'IUT, de LEA et de la formation en santé ILLS. L'UMR LEM, spécialisée en économie-gestion, existe néanmoins toujours, avec les chercheurs en gestion de l'école Léseg.

En un temps très court et dans un environnement universitaire mouvementé, le Lumen a su relever le double défi d'une intégration de trois unités en une seule organisation et de plusieurs équipes en un collectif. Plusieurs points d'appui ont pour cela été efficacement utilisés.

D'une part, la structure scientifique a su mettre en valeur les thèmes de recherche importants des différentes unités initiales au sein de six axes. Cette structure a permis le rapprochement de chercheurs expérimentés et performants dans leurs unités originelles. D'autre part, l'inclusivité revendiquée par l'unité et ses membres se traduit par la mise en valeur de toute activité scientifique, qu'il s'agisse d'une publication ou d'une activité d'intermédiation scientifique, telles que les relations avec l'environnement socio-économique ou les manifestations académiques. Les trois premières années de fonctionnement témoignent déjà d'une bonne dynamique en termes de publications avec 161 articles dans des revues à comité de lecture, quatorze ouvrages et 59 chapitres d'ouvrages. C'est également le cas pour l'organisation de manifestations scientifiques, le transfert auprès des milieux socio-économiques et du grand public. L'unité peut se prévaloir de quatre contrats nationaux de type ANR, même si un seul est dirigé par un membre du Lumen, et de deux chaires.

À la suite de cette première étape de structuration, il reste au Lumen à consolider son identité spécifique tout en renforçant son objectif stratégique de gagner en lisibilité et visibilité, dans l'université de Lille comme auprès des parties prenantes extérieures actuelles et potentielles. Le défi majeur est notamment de pouvoir passer d'une adhésion collective interne à une reconnaissance externe. Plusieurs points d'appui existent pour aider à cette transition.

La contrainte actuelle du renforcement d'une identité collective réside dans le nombre d'axes structurant le laboratoire, et dans leur dispersion géographique. L'unité propose six axes différents et dix-neuf thématiques au total. Les axes CCM et MDT d'une part, Arte et Graf d'autre part affichent des thématiques très proches, ancrées dans les mêmes disciplines. Enfin, chacun des axes est disséminé sur les sites principaux de l'IAE de Lille, eux-mêmes spécialisés par discipline : l'équipe de l'axe CCM est principalement localisée sur Roubaix ; les équipes des axes Graf et Arte sont hébergées au site Moulins à Lille ; les équipes MTD, Dhami et Soie sont implantées sur le site Vieux Lille.

Si la contrainte de dispersion géographique peut être difficile à résoudre à court terme, celle d'une simplification des axes paraît accessible. La simplification peut se traduire par une clarification des appellations des axes, pour les acteurs universitaires comme pour les acteurs socio-économiques. Diminuer le nombre d'axes, ne serait-ce que pour éviter quelques redondances thématiques, améliorerait la lisibilité des points d'intérêt scientifiques de l'unité. Les chaires offrent également la possibilité de valoriser et concrétiser auprès des parties prenantes les expertises thématiques et relationnelles de l'unité. Il serait intéressant de mieux les faire apparaître dans la communication extérieure de l'unité et dans les axes.

De plus, la journée du Lumen ou les appels à projet interne favorisent le travail entre les axes et contribuent à consolider le collectif. Il s'agit de créer des occasions plus nombreuses de rencontre entre les membres : plusieurs journées de l'unité, en séparant la période d'assemblée générale de celle des présentations de projet ; une organisation plus systématique de partage autour de projets internes. La réponse collective à des problématiques de gestion repose également sur l'encouragement aux collaborations inter-axes. Les réponses à appel à projet comme l'ANR ou l'Ademe sont autant d'occasions de travailler sur des thèmes transversaux, impliquant des chercheurs de plusieurs axes.

La reconnaissance de l'unité, notamment par les parties prenantes externes à l'université, repose sur la notoriété de certains de ses chercheurs. Ces chercheurs sont actifs à l'échelle nationale, avec, notamment, cinq membres corédacteurs en chef ou associés de revues scientifiques, et internationale, avec 72 % des publications en anglais. Les liens sont également importants avec l'écosystème socio-économique. Elles ont abouti à la création de trois chaires portées avec de grands acteurs économiques locaux et nationaux. L'expertise des membres de l'unité est reconnue auprès d'instances nationales, de conférences, de think tanks, et 110 productions de transfert ont été publiées ou diffusées. Cette reconnaissance bénéficie aux experts comme à l'unité, qui pourrait s'en servir pour promouvoir les actions collectives et soutenir une ambition internationale qu'elle n'a pas encore tout à fait formalisée. Les codirections internationales de thèses, l'intensification du programme de visiting entrant et sortant serviraient également cette ambition. L'effort de recherche contractuelle à visibilité nationale est à poursuivre, avec des projets ANR par exemple. Il demeure à

engager à l'échelle internationale, à l'aide de projets européens. Ce type de projet nécessite un accompagnement important de l'université et l'aide de personnels spécialisés. Il se situe dans la ligne directrice que l'université donne à l'unité, ce qui pourrait être un argument favorisant cet accompagnement.

Les ressources humaines du Lumen représentent un défi supplémentaire pour cette nouvelle unité et son développement. Les membres titulaires ont bien sûr un temps limité à consacrer à la recherche et à son organisation. L'unité pourrait consacrer une partie de ses ressources propres à des postes d'accompagnement à la recherche d'ingénieurs d'étude et de recherche, afin d'aider à l'élaboration de projets, à l'accompagnement dans l'utilisation d'outils statistiques, de méthodes scientifiques ou de dépôt des produits de la recherche dans HAL, ou à la préparation de manifestations scientifiques. Le personnel d'appui à la recherche manque également cruellement pour une unité de cette taille, puisqu'aucun poste n'est accordé par l'université. Les trois personnes à temps plein sont déléguées par l'IAE. Sans personnel d'appui à la recherche, le développement de l'unité sera considérablement ralenti, si ce n'est limité.

RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

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

Il est conseillé de poursuivre la démarche d'inclusivité à l'origine de la création du Lumen pour mobiliser et valoriser les spécificités et la complémentarité de toutes les compétences individuelles. La trajectoire de l'unité est déjà bien engagée et peut se renforcer en faisant évoluer le nombre et le périmètre des axes pour que l'organisation interne soutienne les collectifs de recherche et leur animation.

La lisibilité de l'unité peut être améliorée, en dissociant le programme scientifique que l'unité veut faire connaître à ses parties prenantes externes de son organisation interne par axe. Cela contribuera également à développer la visibilité de la jeune unité, en interne à l'université de Lille et auprès de ses parties prenantes externes.

Face aux concurrents du site (UMR LEM, Edhec, Iéseg, Skema), la contribution spécifique et distinctive du Lumen doit être soutenue en référence au projet scientifique de l'université de Lille, et plus généralement à la recherche publique en sciences de gestion et du management.

Enfin, l'appui administratif de l'unité demeure à consolider. Il reste encore très dépendant de l'IAE et le renforcer paraît une nécessité pour l'aligner sur la taille et sur le niveau d'activité de l'unité.

Recommandations concernant le domaine 2 : Attractivité

Afin d'améliorer l'accompagnement des membres, une identification des caractéristiques des « non-productifs » en termes de localisation géographique, conditions d'enseignement et responsabilités pourrait permettre d'envisager des actions adaptées. Des dispositifs d'accompagnement au passage de l'HDR, de type mentoring, pourraient également être proposés, tôt dans la carrière. L'unité et l'IAE de Lille disposant de partenariats internationaux forts, les séjours dans les universités étrangères pourraient être encouragés, notamment en complément de voyage pour des conférences. L'impact écologique des trajets serait ainsi justifié. La dynamique du laboratoire pourrait gagner en intensité dans les années à venir de par l'implication dans les groupes de travail de l'université de Lille. Les responsabilités importantes de certains membres dans des ministères ou d'autres organisations en tant qu'experts pourraient devenir un argument de valorisation de l'unité auprès de l'université.

Une meilleure structuration de ces processus permettrait de maximiser l'efficacité et l'utilisation des ressources disponibles, notamment concernant la partie administrative. Le partage des tâches concernant le suivi des doctorants avec l'école doctorale mériterait d'être formalisé.

Une sensibilisation accrue et des formations spécifiques sur l'utilisation des équipements de pointe pourraient bénéficier à l'ensemble des membres de l'unité, renforçant ainsi les compétences en matière de recherche expérimentale.

Recommandations concernant le domaine 3 : Production scientifique

Le Lumen devra s'attacher à renforcer sa stratégie favorisant le retour à la recherche des chercheurs qui en sont éloignés. Des projets collectifs proposant des supports de valorisation exigeants mais moins sélectifs comme des ouvrages collectifs sont un axe intéressant pour redonner confiance et le goût de la recherche, et pour mobiliser des collègues « non-productifs » mais porteurs de compétences spécifiques.

Une réflexion sur l'essaimage des bonnes pratiques observées dans certains axes vers d'autres sera utile. Par exemple, pour favoriser le développement de publications internationales de qualité, ou encore le développement d'actions ancrées avec le monde socio-économiques. Le développement de séminaires doctoraux internationaux déjà existants pour certains doctorants pourra bénéficier à d'autres dans l'unité.

Cet essaimage peut passer par le renforcement de projets transversaux inter-axes et le développement des co-écritures entre les membres d'axes différents.

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

À côté de l'industrie textile et de la grande distribution avec lesquelles le Lumen collabore de façon intensive grâce aux chaires, les secteurs de la fabrication de matériels de transport et d'équipements automobiles et ferroviaire, de la logistique et les activités liées à la façade maritime des Hauts-de-France (par exemple le tourisme littoral, les produits de la mer et le transport maritime et fluvial) pourraient représenter des domaines riches en partenariats. Cela devrait s'opérer sans empiéter sur la zone géographique des chercheurs de l'IAE

d'Amiens répartis sur trois unités de recherche ou dans une moindre mesure, ceux de Valenciennes, tout en demeurant cohérent avec la focalisation de l'université de Lille sur la thématique des transitions.

Utiliser de façon plus systématique le dispositif des conventions cifre pour financer des thèses permettrait d'ancrer plus encore les recherches effectuées par les doctorants dans les problématiques actuelles des transitions économiques, environnementales et sociales, tout en augmentant le nombre de thèses financées.

Élargir le public ciblé par les actions de valorisation de la recherche aux populations en âge de fréquenter des établissements scolaires serait cohérent dans l'optique de faciliter les transitions (environnementales, sociétales, etc.). La politique de science ouverte est à approfondir. Préparer les membres du Lumen à la prise de parole en direct à la télévision ou la radio, notamment en insistant sur les dimensions éthiques et déontologiques, est à envisager.

DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

DATE

Début : 15 novembre 2024 à 9h

Fin : 15 novembre 2024 à 16h15

Entretiens réalisés : en présentiel

PROGRAMME DES ENTRETIENS

09h00-09h15	Entretien à huis clos avec la direction de l'unité
09h15-10h15	Réunion plénière en présence de l'ensemble des membres de l'unité de recherche, y compris les chercheurs associés et les émérites
10h15-10h45	Entretien à huis clos avec les personnels chercheurs et enseignants-chercheurs statutaires
11h00-11h45	Entretien à huis clos avec les représentants des tutelles et les responsables du champ SHS
13h30-14h00	Entretien à huis clos avec les doctorants et les post-doctorants
14h00-14h30	Entretien à huis clos avec les personnels d'appui à la recherche : ingénieurs, techniciens et administratifs
15h30-16h00	Entretien à huis clos avec la direction de l'unité
16h15	Fin de la visite

OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES

—
**Direction générale déléguée
Recherche et valorisation**

Les vice-présidents recherche de l'Université de Lille
à
HCERES - Département d'Evaluation de la Recherche

Lille, 15/01/2025

Objet : Courrier d'observation de portée générale Université Lille DER-PUR260024855 - LUMEN -
Lille University Management lab

—
Direction générale déléguée
Recherche et valorisation
Direction d'Appui à la Recherche

Affaire suivie par :

Directeur
jean-francois.delcroix@univ-lille.fr
dar-structurespartenariats@univ-
lille.fr
T. +33 (0)3 62 26 91 35

Chère, Cher collègue

L'université de Lille tient tout d'abord à remercier le comité de visite HCERES pour l'attention qu'il a portée au travail mené par l'unité Lille University Management Lab – LUMEN - et pour la qualité de l'évaluation qu'il a produite.

La visite du comité été l'occasion, pour la direction et les membres de l'Unité de Recherche et pour l'Université, de répondre aux interrogations des experts, dans un esprit constructif dont il faut se féliciter.

Les recommandations émises dans le rapport d'évaluation seront précieuses pour le déploiement du projet de l'unité lors du prochain contrat.

—
Vous trouverez ci-joint un relevé d'erreurs factuelles dont nous sollicitons la correction en vue du rapport définitif.

Nous vous prions de croire, chère collègue, cher collègue, à l'expression de notre considération distinguée.

Pour le Président et par délégation,
Les Vice-Présidents Recherche de l'Université de Lille



Olivier Colot



Sandrine Chassagnard

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

