

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ
LEM – Lille économie et management

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET
ORGANISMES :

Université de Lille – U Lille

Centre national de la recherche scientifique –
CNRS

IESEG School of Management – IESEG Lille

Université d'Artois – U Artois

Université du Littoral Côte d'Opale – ULCO

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025
VAGUE E



Au nom du comité d'experts :

Gilles Dufrenot, 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. Gilles Dufrenot, Sciences Po Aix, Aix-en-Provence

Vice-président : M. Nicolas Gravel, Aix-Marseille université, Aix-en-Provence

Experts : M. Marc Bollecker, Université de Haute-Alsace, Mulhouse
Mme Isabelle Bouty, Université Paris Dauphine – PSL, Paris
Mme Géraldine Broye, Université de Strasbourg
M. Olivier Bruno, université Côte d'Azur – UCA, Valbonne Sophia-Antipolis
Mme Carine Desaulty, Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, Toulouse
Mme Gwenaëlle Nogatchewsky, Université Paris Dauphine – PSL, Paris (représentante du CoNRS)
Mme Alexandra Schaffar-Dimou, Université de Toulon
Mme Camelia Turcu, Université d'Orléans (représentante du CNU)

REPRÉSENTANT DU HCÉRES

M. Jérôme Vicente-Hernandez

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

Mme Lies Bouten, IESEG
Mme Sandrine Chassagnard Pinet, Université de Lille
Mme Sophie Fourmentin, Université du Littoral Côte d'Opale
M. Éric Monflier, Université d'Artois
M. Patrick Pintus, CNRS
Mme Caroline Roussel, IESEG

CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Laboratoire d'Économie et Management
- Acronyme : LEM
- Label et numéro : UMR 9221
- Composition de l'équipe de direction : M. Étienne Farvaque, Directeur ; M. David Crainich, Directeur Adjoint, Mme Julie Goupy, Directrice Administrative et Financière

PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS Sciences humaines et sociales

SHS1 : Marchés et organisations

THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

Decision Making ; Economic & Financial Flows ; Management & Organization ; Marketing, Negotiations & Sales

HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

Le LEM a été créé en 2015 à la suite de la fusion d'une ancienne UMR CNRS du même nom, composée majoritairement d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion de l'IAE de l'université de Lille, de l'université Catholique de Lille, de l'université d'Artois et de l'IESEG School of Management et d'une équipe associée composée d'enseignants-chercheurs en économie en activité dans les différentes universités de Lille (Lille 1, 2 et 3) et de l'université d'Artois.

Aujourd'hui, le LEM est localisé sur plusieurs sites dont le périmètre géographique recoupe celui de ses tutelles universitaires et de l'IESEG. Son siège se trouve à l'université de Lille situé à Villeneuve-d'Ascq.

Le directeur actuel est Étienne Farvaque de l'université de Lille et son directeur adjoint est David Crainich du CNRS. L'unité compte 260 membres dont 193 chercheurs et enseignants-chercheurs, 60 doctorants, un ingénieur de recherche et six personnels d'appui à la recherche. Le LEM organise ses activités autour de quatre thématiques de recherche, dont une thématique interdisciplinaire consacrée à l'analyse des flux (économiques, démographiques, humains, financiers) et un axe pluridisciplinaire dans le domaine des sciences de gestion (théorie des organisations, management, stratégie). Ses trois tutelles principales sont le CNRS, l'IESEG et l'université de Lille. Ses deux tutelles secondaires sont l'université d'Artois et l'université du Littoral Côte d'Opale.

ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

Le LEM est intégré dans l'un des « Hub » de l'I-site lillois intitulé « cultures, sociétés, pratiques en mutations » qui promeut et soutient les initiatives de recherche interdisciplinaire. L'unité participe également aux activités des programmes gradués, masters soutenus par l'I-site, en particulier pour l'amélioration de leur ouverture internationale. Le LEM est partie prenante de la maison européenne des sciences de l'homme et de la société (MESHS) depuis sa création, des membres du LEM ayant fait partie de sa direction durant plusieurs mandats. L'unité est membre de la plateforme universitaire de données de Lille (PUDL). Enfin, elle participe également au programme et équipement prioritaire de recherche (PEPR) « industries culturelles et créatives : action, recherche, expérimentation (ICCARE) ».

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

Catégories de personnel	Effectifs
Professeurs et assimilés	82
Maîtres de conférences et assimilés	113
Directeurs de recherche et assimilés	3
Chargés de recherche et assimilés	3
Personnels d'appui à la recherche	7
Sous-total personnels permanents en activité	208
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	0
Personnels d'appui non permanents	0
Post-doctorants	5
Doctorants	58
Sous-total personnels non permanents en activité	63
Total personnels	271

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

Nom de l'employeur	EC	C	PAR
U LILLE	38	0	2
ULCO	10	0	0
U ARTOIS	9	0	0
CNRS	0	6	2
IESEG LILLE	138	0	3
Total personnels	195	6	7

AVIS GLOBAL

Le LEM est une unité de recherche dynamique qui a capitalisé sur sa taille (presque 200 chercheurs et enseignants-chercheurs) et sur les avantages de la double culture du public et du privé pour devenir un centre de recherche de premier plan dans l'environnement académique de la région lilloise. L'unité a rationalisé son organisation scientifique autour de quatre axes. Parmi les publications majeures, on trouve des travaux portant sur l'utilisation des émotions symboliques comme facteurs du changement social, l'émergence des modes de travail autonomes dans le nouveau monde du travail, le rôle de l'éthique dans le marketing B2B, des analyses nouvelles pour expliquer l'intensité des performances à l'exportation dans le commerce mondial, ou encore des travaux originaux sur l'analyse des comportements addictifs. Deux tiers des publications sont de très bonne qualité, publiées au sein de revues généralistes et spécialisées, à forte audience internationale, y compris dans des revues en dehors des champs disciplinaires de la gestion et de l'économie (Nature, Plos One). Le LEM s'est inscrit dans une bonne dynamique en termes de recrutements, à la fois en attirant des chercheurs CNRS et des enseignants-chercheurs de l'IESEG.

L'environnement de travail très porteur dont bénéficient les doctorants est un autre point fort du LEM. Ces derniers sont au cœur de la politique scientifique de l'unité, en termes de formation, d'accompagnement dans leurs activités scientifiques et d'aide à la diffusion de leurs travaux.

L'IESEG contribue notablement à la montée en puissance scientifique de l'unité en consacrant, pour ses membres, des moyens conséquents aux activités de recherche et en facilitant les rapprochements avec les chercheurs des universités.

La très bonne qualité des activités et de l'organisation scientifiques de l'unité doit sans doute au contexte apaisé que le laboratoire a su entretenir avec les autres centres de recherche de l'université de Lille, et à la très bonne

qualité du dialogue entre la direction et ses différentes tutelles. Par ailleurs, la direction de l'unité a apporté un appui fort au personnel d'appui à la recherche qui a traversé une période difficile.

Ces éléments d'appréciation très positifs appellent cependant quelques points d'attention.

La situation des personnels d'appui à la recherche a été critique, le LEM ayant un ratio de personnel d'appui à la recherche par rapport à l'effectif de l'unité parmi les plus faibles en France. Même si les tutelles ont récemment mis en place des solutions pour remédier au sous-effectif des personnels, cette situation devra faire l'objet d'un suivi particulier. Les personnels ayant été très affectés sur le plan humain, il sera important de consolider et stabiliser l'équipe.

Le nombre important des thématiques de recherche portées par les différentes équipes (onze + une transverse) peut nuire à la visibilité générale du LEM. L'unité devrait pouvoir être identifiée comme spécialiste de questions spécifiques dans l'environnement de la recherche en France et en Europe.

Si l'unité semble avoir œuvré pour rendre le cadre de travail des doctorants confortable et permettre la réalisation des travaux de thèse dans de bonnes conditions, l'encadrement des doctorants est inégalement réparti entre les enseignants-chercheurs. Par ailleurs, le LEM, qui n'encadre au total qu'un nombre faible de doctorants (une soixantaine, pour près de 200 chercheurs et enseignants-chercheurs), dispose de marges de manœuvre importantes pour attirer davantage de doctorants de bon niveau.

Un autre point requérant une attention a trait à la communication. En interne, il existe des marges de manœuvre pour fluidifier l'information entre les responsables d'axes et leurs équipes, entre la direction et certains doctorants sur l'information relative aux cours proposés par le LEM, entre l'équipe de direction et le reste de l'unité sur certains aspects, par exemple les missions de la personne chargée des questions relatives à la lutte contre les discriminations, le harcèlement, les inégalités de genre. Par ailleurs, pour ce qui concerne la communication vis-à-vis de l'extérieur, la visibilité pâtit d'un site Internet insuffisamment développé, et d'une diffusion insuffisante de l'information scientifique à destination des milieux socio-économiques non universitaires.

ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

A - PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Le précédent rapport avait formulé des recommandations relatives au maintien de la qualité des publications, ainsi qu'à l'affirmation d'un positionnement de l'unité, soit dans le sens d'une différenciation disciplinaire, soit au contraire en se concentrant sur des thématiques interdisciplinaires. D'autres recommandations insistaient sur une meilleure répartition entre enseignants-chercheurs de l'encadrement des thèses de doctorat, sur le renforcement de l'effectif des personnels d'appui à la recherche, sur une meilleure visibilité des travaux auprès des décideurs, et enfin sur une répartition moins déséquilibrée des chercheurs par axe thématique.

L'unité a choisi de mieux valoriser les compétences de ses chercheurs en gestion et en économie en optant pour une plus grande différenciation, ce qui est reflété notamment par la répartition des chercheurs entre les différents axes, notamment entre les axes « Decision Making » qui compte surtout des économistes, et les axes « Management & Organization » et « Marketing, Negotiations & Sales », qui regroupent majoritairement des gestionnaires. Malgré tout, le programme de travail a conduit à développer une thématique pluridisciplinaire sur l'analyse des flux financiers. Par ailleurs, l'unité est porteuse de projets transversaux impliquant des chercheurs de l'ensemble des axes, à l'instar, par exemple, du projet ANR « Balance » remporté en 2022.

Le recrutement de personnels d'appui à la recherche pour soutenir les activités est resté en retrait, faisant peser sur l'unité les mêmes risques que ceux existant en 2018. L'unité a pu notamment vivre des situations critiques qui se sont traduites par l'arrêt temporaire du travail administratif dédié aux missions des chercheurs.

La direction a déployé des moyens pour encourager les chercheurs à passer leur HDR et rééquilibrer la charge de l'encadrement doctoral entre enseignants-chercheurs. Cette politique semble avoir commencé à porter ses fruits, le nombre de nouveaux enseignants-chercheurs diplômés d'une HDR ayant progressé.

B - DOMAINES D'ÉVALUATION

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

Appréciation sur les objectifs scientifiques de l'unité

Le LEM entend se situer à la frontière des travaux portant sur les biais cognitifs et les comportements en univers incertain. Par ailleurs, l'unité veut affirmer son *leadership* dans des thématiques d'actualité comme la RSE, les nouvelles approches de l'entrepreneuriat, l'intelligence client, ainsi que sur les approches globales de la durabilité. Ces objectifs scientifiques démontrent clairement la volonté des chercheurs d'augmenter la qualité de leur recherche en s'affirmant dans des domaines à la frontière des champs de connaissances de l'économie et de la gestion.

Appréciation sur les ressources de l'unité

La contribution financière des tutelles est inégale entre le CNRS, qui contribue à hauteur de 4 800 € par chercheur et les tutelles universitaires, dont l'apport s'élève à 1 700 € en moyenne. L'unité est caractérisée par un ratio de personnel administratif sur le personnel enseignant-chercheur et chercheur de 2 %, l'un des plus faibles de France en section 37. Cette situation qui reste problématique faisait déjà l'objet d'un point d'attention dans le précédent rapport du Hcéres.

Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

La direction du LEM s'appuie sur différents conseils et comités permettant une transversalité à la fois entre les six différents sites, les axes et les disciplines scientifiques. Un effort est particulièrement mis sur l'organisation de rencontres, de séminaires, que ce soit au niveau des équipes, des axes ou du laboratoire. Cependant, les structurations de chaque axe ont abouti de manière inégale.

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

Points forts et possibilités liées au contexte

La stratégie de différenciation entre les axes, tant sur les thématiques que sur les méthodes, a facilité l'intégration de chercheurs ayant pu positionner leurs travaux dans un large éventail de thématiques. Parmi celles-ci, certaines sont en phase avec la demande sociale, telles que la cybersécurité, la responsabilité sociale des chaînes d'approvisionnement, le marketing digital et les comportements de la génération Z, l'analyse des migrations, ou encore le dépistage des cancers. Les chercheurs du LEM ont également su intéresser des institutions demandeuses d'expertises scientifiques pour éclairer les choix de politique publique. On pense, par exemple, à la question de la localisation géographique des médecins ou à celle des politiques territoriales. La pertinence des domaines de recherche est reflétée par l'obtention de contrats, lesquels représentent 60 % des ressources de l'unité, dont plusieurs projets ANR et un projet Horizon Europe. Enfin, l'unité a capitalisé un savoir-faire sur des sujets de recherches nécessitant une expertise pointue et une connaissance fine, que ce soit sur des secteurs d'activité comme les transports et la santé, ou sur des pratiques institutionnelles telles que le financement des collectivités locales, la transformation numérique dans les relations B2B, ou les comportements socio-économiques relatifs aux nouvelles habitudes de clientèle, aux votes ou à l'usage des médias sociaux.

Points faibles et risques liés au contexte

Le LEM a pour ambition d'augmenter la qualité des canaux de publications, notamment en augmentant le nombre d'articles publiés dans des revues internationales de premier plan. Il est pour cela important que l'unité se positionne davantage sur des thématiques scientifiques stratégiques porteuses et articule sa politique d'incitation à la publication dans cette direction. Il convient également pour les tutelles de porter une attention sur l'harmonisation des pratiques au sein du LEM. Les membres universitaires ne bénéficient pas des mêmes conditions que ceux en poste à l'IESEG. À cet égard, une attention particulière peut être portée aux chercheurs en début et milieu de carrière.

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

Depuis la fusion de 2015, les effectifs de chercheurs et enseignants-chercheurs ont même légèrement augmenté. Les départs prévus d'enseignants-chercheurs de l'université de Lille en sciences de gestion en 2021 puis des économistes de l'Institut Catholique de Lille en 2023 n'ont donc pas créé de rupture dans l'activité. Ces effectifs d'enseignants-chercheurs et de chercheurs, qui s'élèvent à 199 d'après le rapport de l'unité, font du LEM la plus grande UMR en sciences économiques et de gestion (section 37) de France. Le potentiel de recherche de l'unité en termes de ressources humaines est donc phénoménal.

Points faibles et risques liés au contexte

Les ressources financières, qu'elles résultent des dotations forfaitaires des tutelles ou de contrats de recherche obtenus, sont en diminution en 2023 (303 k€ contre 2 251 k€ en 2022 et 969 k€ en moyenne sur la période). Cette tendance est d'autant plus inquiétante que l'unité a dû consacrer une partie de ses ressources au recrutement de personnel d'appui non titulaire du fait de l'insuffisance criante des postes administratifs statutaires mis à sa disposition par ses tutelles. Le manque de personnel d'appui, avec un ratio de deux équivalents temps plein pour 100 chercheurs, fait du LEM une des UMR d'économie et de gestion les moins bien dotées de France. Ce manque de personnel empêche le laboratoire de profiter pleinement de ses formidables effectifs de chercheurs et d'enseignants-chercheurs pour candidater davantage à des contrats de recherche. Elle engendre par ailleurs des conditions de travail difficiles pour l'équipe d'appui. Un autre point de vigilance pour le laboratoire tient au nombre relativement faible de doctorants, une soixantaine, par rapport aux effectifs de chercheurs et d'enseignants-chercheurs.

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 rapport ne fait pas mention de la manière avec laquelle l'unité gère les questions de parité de genre, ni de comment elle traite la discrimination et les diverses formes de harcèlement. Le rapport mentionne une référente « zero carbone » et l'insertion de l'unité dans le réseau Labo1.5, conduisant à la mise en œuvre à venir de pratiques plus vertueuses, en matière de transport notamment.

Points faibles et risques liés au contexte

Il est impératif qu'une unité de cette taille se dote d'un comité d'éthique ayant pour mission d'évaluer son bilan carbone, les aspects éthiques de ses recherches (notamment en matière de confidentialité des données), ainsi que toutes les questions de discrimination, d'inégalité et de harcèlement.

Par ailleurs, des marges de manœuvre subsistent en ce qui concerne la généralisation d'une politique de la science ouverte et la mise en place de mécanismes systématiques de contrôle de la fiabilité des données exploitées dans les travaux empiriques

DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

Appréciation sur l'attractivité de l'unité

Le LEM est une unité attractive, en raison de la qualité de ses publications scientifiques et des très bonnes conditions de travail offertes aux doctorants. Elle peine toutefois à en attirer davantage, et ce en dépit de la diversité des thèmes de recherche proposés par les différents axes. L'unité est active dans la réponse aux appels à projets auprès du secteur privé et des organismes institutionnels publics. Sa stratégie de différenciation a conduit à démultiplier les thématiques scientifiques, ce qui a pu nuire à une identification de quelques sujets porteurs du laboratoire.

- 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 chercheurs de l'unité sont reconnus sur un plan international. Plusieurs d'entre eux sont associés à des réseaux internationaux de recherche, comme l'European Marketing Association (EMAC), et membres de comités de rédaction et de comités scientifiques de revues internationales, comme par exemple, Business & Society, the European Management Review, ou The Journal of Risk and Insurance. Au cours des six dernières années, 22 prix/distinctions scientifiques nationaux et internationaux ont été attribués à des chercheurs juniors et seniors de l'unité, dont la moitié concernait l'axe « Management & Organization », tels que le prestigieux « Joanne Martin Trailblazer Award », de la division « Organization and Management Theory » de l'Academy of Management (AOM), ou un Early Career Scholarly Achievement Award, délivré par The American Risk and Insurance Association.

Le LEM organise régulièrement des manifestations scientifiques et des colloques nationaux et internationaux. Il a notamment récemment organisé la conférence annuelle de l'Association française de Science Économique (AFSE). De nombreux chercheurs internationaux sont invités aux séminaires du laboratoire ou aux conférences qu'il organise.

L'unité fait preuve d'une attractivité scientifique significative, qui s'appuie sur une production scientifique qui ne l'est pas moins, et qui lui permet d'attirer un nombre croissant de chercheurs venant d'horizons divers, y compris de l'étranger, même si cela reste encore marginal au niveau des recrutements des tutelles universitaires. Les équipes paraissent particulièrement engagées pour renforcer ce rayonnement, notamment par la participation active à des contrats de recherche, tel le portage du projet « L'impact de l'immigration sur les salaires des travailleurs natifs : examen de l'hétérogénéité internationale – NaWaCC », financé par l'ANR et le DFG dans le cadre du programme franco-allemand en Sciences humaines et sociales.

Le LEM offre un environnement de travail stimulant. Le recrutement se fait sur une base scientifique exigeante et rigoureuse. Cela se traduit par des recrutements et des promotions de docteurs, d'enseignants-chercheurs, de chercheurs CNRS (CR ou DR). L'unité s'est dit également sensible aux enjeux de parité des genres lors des entretiens, même si le rapport d'auto-évaluation fournit peu d'éléments sur le sujet.

Le LEM a été recomposé autour d'axes relativement autonomes, aux effectifs à peu près équivalents, à l'exception de l'axe « Marketing, Negotiations & Sales » dont les effectifs sont un peu plus faibles. Cela s'est traduit par l'accueil de 25 nouveaux collègues statutaires (professeurs, maîtres de conférences, directeurs de recherche, chargés de recherche) et 81 doctorants depuis 2017. Ces mouvements ont conduit à une progression de l'ordre de 11 % des effectifs des enseignants-chercheurs et chercheurs et de l'ordre de 15 % des effectifs de doctorants depuis la précédente évaluation. Cette évolution ne concerne pas tous les axes.

Par ailleurs, l'unité a mis en place une stratégie d'accompagnement des jeunes docteurs du LEM sur un plan professionnel à la fois grâce à leur introduction dans les réseaux de recherche mais aussi par l'organisation de manifestations spécifiques aux doctorants leur permettant de se projeter du point de vue professionnel dans l'après-thèse.

Les jeunes chercheurs et les doctorants sont prioritaires pour le financement des déplacements et/ou les participations aux colloques, et ce fut le cas lorsque l'unité a décidé de réduire les missions de ses membres du fait de la pénurie de personnels d'appui à la recherche. La qualité de la politique de soutien aux doctorants est également illustrée par l'organisation du « PhD Day », de séminaires de recherche internes, de rencontres avec les chercheurs invités ou encore de mentoring.

L'insertion et les interactions de certaines équipes avec le monde professionnel, en particulier pour l'axe « Marketing, Negotiations & Sales », permettent au laboratoire de pouvoir offrir régulièrement des financements sur convention Cifre. Le programme doctoral du LEM est également une source d'attractivité.

Les chercheurs sont particulièrement actifs dans la participation aux appels à projet, en particulier dans le cadre de contrats nationaux (31 au total sur la période, dont 14 soutenus par l'ANR). L'axe « Decision Making » participe au projet Horizon CAPABLE et a mené dix contrats ANR durant cette période. Cet axe obtient également des financements importants de la part de l'Inserm. L'axe « Management & Organization » a également déposé de nombreux projets candidats à un financement européen sans retour positif jusqu'ici.

Le LEM participe au programme et équipement prioritaire de recherche (PEPR) « Industries culturelles et créatives : action, recherche, expérimentation (ICCARE) » financé pour six ans à hauteur de 25 M€. Par ailleurs, l'unité a renforcé ses liens avec les acteurs des industries culturelles et créatives autour des plateformes et équipements immersifs de l'enseignement supérieur et de la recherche.

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

La répartition de l'activité de recherche en quatre axes aux intitulés parfois vagues et qui combinent des préoccupations thématique, disciplinaire et de localisation, n'est pas d'une grande clarté et peut nuire à la visibilité du LEM. Il serait intéressant de créer des supports de professeurs invités, postdocs, doctorants en mobilité, afin d'affirmer une politique d'échanges plus soutenue. Alors que beaucoup de recherches inscrites dans les axes « Economics & Financial Flows » et « Decision Making » ont un rayonnement international avéré, la visibilité des deux autres axes mériterait d'être renforcée et clarifiée, compte tenu de la stratégie de différenciation visée par l'unité. Le nombre important de thématiques de recherche portées par les différentes équipes (onze équipes plus une transverse) constitue également un frein à la visibilité générale du LEM.

Le LEM semble rencontrer des difficultés pour attirer des étudiants désirant poursuivre des études doctorales et pour coordonner les différentes sources de financement doctoral en lien avec l'école doctorale. Le faible nombre de ses doctorants, au moins lorsqu'il est rapporté aux quelque 200 enseignants-chercheurs et chercheurs susceptibles de les encadrer, témoigne de cette difficulté.

Il existe une forte hétérogénéité entre les équipes dans la capacité à répondre aux appels à projet nationaux et internationaux. Sur les 67 contrats de recherche recensés dans la période, l'équipe « Decision Making » en porte plus de la moitié. L'équipe « Economic & Financial Flows » porte également de nombreux projets. En revanche, les autres équipes participent nettement moins à l'activité contractuelle.

DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

Appréciation sur la production scientifique de l'unité

Le LEM a produit des articles devenus des références dans leur domaine sur le paradoxe des deux modes d'organisation dans le domaine du management des organisations, sur l'éthique en marketing, sur la distribution bimodale au niveau mondial de l'intensité des exportations, ou encore sur les comportements addictifs. Le volume de production de près de 250 articles par an pour 200 chercheurs est très soutenu. En revanche, la répartition des publications entre des revues de premier plan et des revues moins visibles pourrait être améliorée, même au prix d'une réduction du volume. L'unité n'a pas de politique claire sur la protection des données et l'intégrité scientifique. Par ailleurs, une marge de progression demeure s'agissant du nombre de chercheurs publiant des articles de revues à très forte notoriété internationale.

- 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

L'activité de production scientifique est très dynamique dans les différents axes. En moyenne, chaque chercheur publie entre un et trois articles par an, ce qui est très satisfaisant. Les chercheurs du LEM produisent à la frontière des connaissances dans la plupart des champs de leurs compétences, par exemple des travaux sur le contrôle dans les organisations publiés dans *Organization Studies* et qui sont fortement cités, ou ceux sur le rôle de l'éthique dans les stratégies B2B de marketing, ou encore sur les déterminants de l'intensité des exportations. Parmi les revues les plus prestigieuses dans lesquelles les membres du LEM ont publié, on peut par exemple citer le *Journal of Health Economics*, *Journal of Risk and Uncertainty*, *Management Science*, *Nature*. Ces éléments, associés à l'organisation de colloques et à la participation à des conférences assurent une visibilité de l'unité au niveau national et international.

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

En dépit d'une activité scientifique soutenue, il est difficile d'identifier clairement la stratégie retenue par le LEM en matière de politique d'intégrité scientifique, de science ouverte et de protection des données. Les proportions de publications dans des revues de premier plan sont très inégales selon les axes. Les trois-quarts des publications de l'axe « Decision Making » le sont dans des revues de premier plan et la proportion est moindre pour les autres axes. Ce sont aussi les chercheurs de l'axe « Decision Making » qui publient en moyenne le plus, avec quatre articles par chercheur pendant la période. La contribution des doctorants et post-doctorants à l'activité de publication de l'unité est modeste. Dans l'axe « Management & Organization », on ne compte que sept articles sur 256 et quatre chapitres sur 50 chapitres qui impliquent une participation de doctorants. Dans l'axe « Economic & Financial Flows », 24 articles sur les 243 sont publiés par des doctorants. Dans certains domaines, les revues de publication des articles mériteraient d'être plus diversifiées, par exemple en marketing où un tiers des publications sont concentrées dans la revue généraliste *Journal of Business Research*.

Il demeure que sur les 54 membres que compte cet axe, la moitié des publications concernent une dizaine de chercheurs. Globalement, le ratio de publication dans des revues de très haut niveau et à forte notoriété internationale est d'un tiers.

DOMAINE 4 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

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

L'interaction avec les acteurs du monde socio-économique ne semble pas correspondre à une stratégie globale de l'unité. Elle résulte plutôt d'initiatives individuelles, qui ne contribuent pas à diffuser l'image d'une « marque LEM » auprès du grand public. Si certains chercheurs de l'unité sont visibles dans les médias et le débat public, les activités de sciences participatives ou collaboratives, de médiation et d'actions de sensibilisation à destination des jeunes sont moins avérées. Le sous-encadrement administratif est évidemment un facteur limitant ce type d'actions.

- 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 chercheurs du LEM ont apporté leurs compétences scientifiques au monde socio-économique, qu'il s'agisse d'entreprises, d'entités et administrations ou de la société civile. Les partenariats avec le monde non académique ont été nombreux et diversifiés. Des partenariats ont été établis avec, notamment, des associations caritatives et des fondations, telles la Ligue contre le cancer, l'observatoire des jeux, l'organisme commun des institutions de rente et de prévoyance (OCIRP) ou des collectivités territoriales et l'État. Ils ont donné lieu à des contrats de recherche et ont permis le financement de six thèses. Par ailleurs, l'unité a décroché des contrats européens, notamment avec l'UEFA et Infrabel.

L'ouverture aux milieux non académiques a permis aux chercheurs de travailler sur des thématiques d'actualité à valeur scientifique et sociale variées, par exemple l'inclusion des minorités (femmes en Afrique, stéréotypes à l'égard de minorités raciales), la santé (lutte contre les stupéfiants, l'obésité ou le dépistage des cancers), la solidarité (ORCIP), le changement climatique, l'éthique de l'Intelligence artificielle, le développement de nouvelles pratiques de travail.

Au travers de l'axe « Flows », l'unité participe au débat public autour des migrations. Les chercheurs du LEM ont également contribué aux débats sur la récente loi immigration en participant à de nombreuses réunions avec les décideurs.

Les chercheurs du LEM ont effectué de nombreuses missions de conseils avec des partenaires non académiques. On recense notamment parmi eux la Mairie de Paris, la Cour des comptes, l'Assemblée nationale, France Stratégie, l'OCDE, l'observatoire de l'éthique publique.

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

Malgré une ouverture au monde socio-économique, sur les 67 contrats de recherche mentionnés par l'unité, la majorité sont des contrats avec des partenaires académiques. Sur les 129 doctorants accueillis au cours de la période, seulement 11,6 % (15) ont été financés par une collectivité locale ou territoriale, le mécénat d'entreprises, un établissement public français, des associations, des fondations, des conventions Cifre et des programmes gouvernementaux.

Ce sont essentiellement les chercheurs de l'axe Management & Organization qui ont diffusé et proportionnellement plus cherché à vulgariser les résultats de leurs recherches au travers des articles écrits dans la presse écrite (The conversation, Le Monde, La Tribune, Les échos start, Challenges, Capital), et autres media grand public.

ANALYSE DE LA TRAJECTOIRE DE L'UNITÉ

Depuis sa création en 2015, la trajectoire historique du LEM révèle une capacité de résilience qui lui a permis d'absorber plusieurs chocs qui auraient pu déstructurer l'unité. Le LEM est présent sur pas moins de six sites et doit inventer des modes de fonctionnement qui combinent des cultures et cadres réglementaires du privé (IESEG) et publics (Universités, CNRS). Le LEM a également dû absorber un « choc » lié à la fusion des trois universités de Lille et au départ d'un certain nombre de chercheurs et enseignants-chercheurs à l'IAE qui se sont affiliés au LUMEN. Le LEM a également dû gérer le retrait de l'Université Catholique de Lille (Fédération Universitaire et Polytechnique de Lille - FUPL), sans que cela n'ait d'incidence sur l'attractivité de futurs doctorants.

L'unité a su évoluer dans un environnement qui semble pacifié avec d'autres unités qui auraient pu apparaître comme des concurrentes, telles que le CLERSE et le LUMEN. Elle est en train de réussir à faire émerger un modèle de coopération entre sphères publiques et privées dans le domaine de la recherche scientifique. Cette réussite s'explique, sans doute, par les modalités de la gouvernance dans les différents organes de direction du LEM, auxquels participent des membres de l'IESEG et des universités. Elle s'explique aussi par le climat de dialogue qui semble caractériser le comité des tutelles de l'unité.

La nouvelle direction à venir semble vouloir capitaliser sur ces acquis, en allant plus loin. Parmi ses objectifs, elle entend d'abord accroître la visibilité internationale du LEM, en continuant de rehausser la qualité des supports de publications, de façon à mieux positionner les chercheurs sur des champs de compétences reconnus internationalement. Il s'agit ainsi de pousser plus avant la stratégie de différenciation horizontale entamée par l'équipe précédente, en ayant une large gamme de thématiques entre les différentes équipes et en la complétant par une stratégie de différenciation verticale qui doit conduire à identifier la « marque LEM » en fonction du niveau de qualité de ses travaux.

La réussite de cette stratégie passe, notamment, par une meilleure insertion de l'unité dans les réseaux de recherche internationaux, une problématique à laquelle la direction à venir entend s'atteler. Elle devra être fortement épaulée par les tutelles, notamment universitaires, afin de rendre attractive la mobilité entrante pour les chercheurs et les professeurs invités. Sans cela, les règles actuellement en vigueur risquent d'être un obstacle majeur, qui mettrait le LEM en retrait par rapport aux autres unités de recherche dans son domaine, en France et en Europe.

Conscient de l'insuffisance de sa communication vis-à-vis de l'extérieur, la prochaine équipe de direction du LEM a décidé de changer de stratégie. En plus de diffuser une lettre relatant les activités de la recherche à destination du monde socio-économique, le LEM va s'efforcer d'imiter les bonnes pratiques en se calant sur les standards d'autres unités de recherche dans le domaine de la communication. On pense notamment au développement d'un site Internet comportant d'autres ressources que les seules activités de recherche de ses membres, la production de vidéos pédagogiques, une visibilité accrue sur les réseaux sociaux et autres médias en ligne, à une plus forte présence dans les débats sociétaux, ou encore à la systématisation d'une politique de vulgarisation des articles publiés par les chercheurs. La réussite de cette stratégie nécessite une politique de communication avec les moyens en personnels et financiers qui l'accompagnent. L'IESEG semble particulièrement outillé et en pointe sur ce domaine. Pour le mandat de la prochaine direction, la politique de communication doit devenir un point clef stratégique dans le contexte de très forte compétition entre les centres de recherche d'excellence en économie et en gestion.

RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

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

Dans le contexte des efforts entrepris actuellement pour remédier au sous-encadrement des personnels d'appui à la recherche, l'unité devra être soutenue pour stabiliser l'équipe administrative et améliorer la visibilité des personnels sur les perspectives d'évolution de carrière à moyen terme.

Le LEM pourrait capitaliser sur le savoir-faire de l'IESEG pour mobiliser ses ressources en vue d'améliorer la visibilité externe de l'unité. Par ailleurs, l'unité devrait rendre plus visible, vis-à-vis de ses membres, sa stratégie en matière de lutte contre les discriminations et le harcèlement.

Dans la lignée des efforts de rationalisation de l'organisation des activités scientifiques, le LEM pourrait envisager un processus plus formalisé pour la désignation et le mandat des responsables d'axes et d'équipe.

Si la dynamique en termes d'effectifs se confirme, le LEM pourrait être amené à s'étoffer. Dans cette optique, la question de la mutualisation des moyens pourrait devenir un enjeu pour l'unité, en matière notamment de partage des locaux ou d'accès aux ressources numériques. Cela devra être anticipé par un dialogue avec les tutelles.

Enfin, l'unité doit impérativement afficher une stratégie claire de politique de science ouverte, d'intégrité scientifique et de protection de ses données.

Recommandations concernant le domaine 2 : Attractivité

Le LEM est un centre de recherche attractif, comme en témoignent les recrutements récents de chercheurs et enseignants-chercheurs. Cette tendance doit être maintenue en améliorant les politiques d'accueil des professeurs invités et en poursuivant les efforts entrepris pour la détection de doctorants à fort potentiel de recherche.

Sur le premier aspect, des discussions doivent être engagées avec les tutelles pour améliorer les conditions d'accueil des professeurs et chercheurs en mobilité entrante. Ces conditions ne sont pas, actuellement, attractives et incitatives.

S'agissant des doctorants, il existe différents moyens comme la détection précoce de très bons étudiants de Master 2 dans les institutions des universités de tutelle, la communication dans divers réseaux afin d'attirer également des candidatures de haut niveau en France et en Europe.

Recommandations concernant le domaine 3 : Production scientifique

Dans le prolongement de l'excellence scientifique et des efforts entrepris pour favoriser les activités de publications dans les meilleures revues, il est primordial que le LEM soit visible sur quelques thématiques phares qui permettrait de l'identifier comme un centre spécialisé sur des thèmes spécifiques.

Par ailleurs, l'activité scientifique en forte progression pourrait être poursuivie en visant désormais les revues à très forte audience au niveau international. Le LEM devrait mieux se positionner dans les publications au sein des revues internationales de tout premier plan, ce nombre étant actuellement modeste et concentré sur un nombre réduit de chercheurs.

La coopération entamée avec d'autres disciplines dans le cadre du projet Oncolille doit être maintenue et renforcée. Dans cette optique, davantage de moyens humains pourraient être déployés sur les problématiques d'économie de la santé.

Les transversalités entre les équipes et axes doivent être encore plus développées, tout comme la participation des doctorants à l'activité de publication.

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

Compte tenu de la qualité de son travail scientifique, les activités du LEM gagneraient à être plus visibles grâce à une politique de communication plus offensive. Des moyens conséquents devraient lui être consacrés. Ce travail pourrait faire l'objet de l'affectation d'un personnel dédié.

Par ailleurs, la présence dans le monde socio-économique des chercheurs du LEM semble être le résultat d'initiatives individuelles. Le comité suggère qu'une réflexion soit engagée sur une stratégie plus collective concernant les démarches de communication nécessaires pour éclairer le débat public et diffuser l'information scientifique en direction du secteur privé, des collectivités locales et de la région.

DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

DATES

Début : 10 octobre 2024 à 10h00

Fin : 11 octobre 2024 à 16h00

Entretiens réalisés : en présentiel

PROGRAMME DES ENTRETIENS

Jeudi 10 octobre 2024

09H30 - 10h20 Réunion préalable des experts (huis-clos)

10H30-12H 15 Plénière (avec l'ensemble des personnels de l'unité)
Présentation par le directeur de l'Unité (E. FARVAQUE) (25 mn) puis échanges entre le comité
et les participants

12H15-13H 30 Déjeuner

13H30-15H 00 Rencontre avec chercheurs et enseignants-chercheurs des axes suivant de l'unité
Management & Organization ; Marketing, Negotiations & Sales

15H15-16H 45 Rencontre avec chercheurs et enseignants-chercheurs des axes suivants de l'unité
Economic & Financial Flows ; Decision Making

17H00-18H 00 Rencontre avec les doctorants

20H00 : Dîner

Vendredi 11 octobre 2024

9H30 – 10H30 Rencontre avec le personnel d'appui et de soutien à la recherche

11H00 – 12H00 Rencontre avec les tutelles de l'unité
Tutelles principales : CNRS, Université de Lille et IÉSEG School of Management
Tutelles secondaires : Université d'Artois et Université du Littoral Côte d'Opale

12H00 – 13H00 Déjeuner

13H00 – 13H45 Réunion du comité

13H45 – 14H30 Réunion du comité avec la direction (huis clos)

14H30 – 16H00 Debriefing final des membres du comité.

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, 03/12/2024

Objet : Courrier d'observation de portée générale Université Lille DER PUR 260024863

—
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 LEM – Lille Economie Management - et pour la qualité de l'évaluation qu'il a produite.

La visite du comité a été l'occasion, pour les membres de l'Unité de Recherche et 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 l'Université ainsi que pour l'unité pour le déploiement de son projet lors du prochain contrat.

Vous trouverez ci-joint un relevé des erreurs factuelles à corriger 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

Objet : Courrier d'observations de portée générale – IÉSEG School of Management – Rapport d'évaluation du LEM (E2026-EV-0597239Y-DER-ER-DER-PUR260024863-SHS1-LEM-RT)

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les membres du comité d'évaluation du LEM (UMR 9221),

Nous vous remercions pour l'attention portée au travail mené par l'unité de recherche Lille Economie Management (UMR 9221) et pour la qualité de l'évaluation qui nous est restituée et nous permettra de progresser. Nous sommes bien conscients du temps consacré par chaque membre du comité à l'évaluation du LEM.

La visite sur site a été l'occasion d'échanges ouverts et constructifs dans l'objectif de bien comprendre notre unité de recherche au regard de ses spécificités et de son contexte. Nous vous en remercions.

L'avis global du comité d'experts confirme la direction prise il y a 5 ans et les efforts mobilisés pour faire du LEM une unité de recherche de premier plan, qui se distingue par la qualité de sa production scientifique et l'accompagnement de ses doctorants, tant au niveau national qu'international en s'appuyant sur une complémentarité de ses tutelles issues des sphères publique et privée associative (EESPIG).

Nous prenons note, avec une grande attention, des recommandations formulées dans une perspective d'amélioration continue. En ce qui concerne le personnel d'appui à la recherche, un soutien continu a été apporté à l'unité dans un contexte de recrutement complexe et concurrentiel avec une rareté des profils présentant les compétences nécessaires pour l'unité.

Sur le plan de la diffusion et de la valorisation des travaux de l'unité auprès des acteurs économiques, l'IÉSEG pourra très certainement être en appui des bonnes pratiques et partager son expérience et ses outils au bénéfice de l'unité et lui permettre d'avoir une visibilité plus large auprès des acteurs économiques et de participer ainsi davantage au débat public.

Nous sommes attentifs aux politiques d'accueil des chercheurs invités internationaux qui sont nombreux à collaborer au sein de l'unité. Ils interagissent avec du personnel administratif maîtrisant l'anglais et s'assurant de leurs bonnes conditions actuelles d'accueil (badge, espace de travail, organisation des déplacements, etc). Nous analyserons les leviers pour continuer à améliorer cet accueil.

L'identification des étudiants, futurs doctorants, à potentiel est certainement un enjeu majeur qui doit également passer par une meilleure connaissance et la valorisation des carrières d'enseignants-chercheurs auprès des étudiants. Globalement, l'unité est sur une dynamique positive en ce qui concerne l'encadrement de doctorants, tout en devant prendre en compte la spécificité des enseignants-chercheurs internationaux au sein du LEM pour qui il est parfois complexe de s'inscrire dans le dispositif de l'HDR.

En ce qui concerne le départ d'une dizaine d'enseignants-chercheurs de l'université catholique de Lille, il est important de souligner qu'il n'y a pas eu d'impact ni sur la dynamique scientifique de l'unité, ni sur la qualité des publications. Cela n'a donc pas été un facteur de déstabilisation mais a permis d'évoluer vers un fonctionnement au sein de l'unité correspondant au mieux à la réalité des effectifs enseignants-chercheurs de l'IÉSEG au sein du LEM, en ayant un rôle actif au sein de la gouvernance de notre unité de recherche.

Nous souhaitons renouveler nos remerciements auprès du Comité d'experts, qui a su appréhender le LEM dans ses forces et sa trajectoire scientifique dynamique et qualitative tout en identifiant des domaines d'amélioration prioritaires.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les membres du Comité d'évaluation, nos remerciements et nos sincères salutations,

Dr. Caroline ROUSSEL
Directrice Générale, IÉSEG School of Management



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

