



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur
l'unité :

Groupe de Recherche sur l'Apprentissage, l'Innovation
et la Connaissance dans les Organisations
GRAICO

sous tutelle des

établissements et organismes :

Université de Haute Alsace



Mars 2012



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Unités de recherche

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des Unités
de recherche

Le Directeur

Pierre Glaudes



Unité

Nom de l'unité :	Groupe de Recherche sur l'Apprentissage, l'Innovation et la Connaissance dans les Organisations
Acronyme de l'unité :	GRAICO
Label demandé :	Aucun (l'unité est appelée à intégrer l'UMR CNRS 7522 BETA)
N° actuel :	EA 4364
Nom du directeur (2009-2012) :	M. Patrick RONDE
Nom du porteur de projet (2013-2017) :	Sans objet

Membres du comité d'experts

Président :	M ^{me} Catherine BAUMONT, Dijon
Experts :	M. Bertrand CRETTEZ, Paris (représentant du CNU) M. Gilles ROEHRICH, Grenoble (représentant CNU)

Représentants présents lors de la visite

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M^{me} Nadine MASSARD

Représentant(s) des établissements et organismes tutelles de l'unité :

M. Bernard DURAND, Université de Haute Alsace



Rapport

1 • Introduction

Préambule

Compte tenu, d'une part, de la demande d'intégration des membres actuels du GRAICO, EA 4364 relevant de l'université de Haute Alsace, au laboratoire BETA (UMR CNRS 7522 de l'université de Strasbourg) et, d'autre part, du processus de rattachement (en cours) de l'université de Haute Alsace à l'université de Strasbourg - demande d'intégration ayant reçu un avis favorable des institutions citées, il n'est pas demandé de renouvellement de l'habilitation en tant qu'équipe d'accueil. En conséquence, le présent comité d'experts évalue le bilan de l'unité, à savoir son activité sur la période 2008-2011 et n'évalue pas le projet en tant que tel.

Date et déroulement de la visite :

Le comité d'experts s'est réuni le 15 mars 2012 dans les locaux de l'AERES, rue Vivienne à Paris. L'ordre du jour est le suivant :

- 10h-10h30 : discussion à huis clos du comité ;
- 10h30-11h30 : présentation en séance plénière du bilan de l'unité et entretien avec le directeur de l'unité, M. Patrick RONDE, en présence de quelques membres du GRAICO relevant des sections 05 et 06 du CNU, de M. Bernard DURAND, Vice-président du conseil scientifique de l'université de Haute Alsace, et de M. Claude DIEBOLT, directeur de l'UMR 7522 BETA ;
- 11h30-12h : entretien du comité d'experts à huis clos avec le Vice-président du conseil scientifique de l'université de Haute Alsace ;
- 12h-12h40 : entretien du comité d'experts à huis clos avec le directeur de l'UMR 7522 BETA ;
- 14h00-14h30 : entretien du comité d'experts à huis clos avec le directeur de l'EA 4364 ;
- 14h30-16h45 : réunion du comité d'experts à huis clos et premiers éléments de rédaction du rapport.

Historique et localisation géographique de l'unité et description synthétique de son domaine et de ses activités :

Le laboratoire GRAICO a été créé en janvier 2005 afin de développer une dynamique de recherche en économie et en gestion à l'université de Haute Alsace (UHA), sur les sites de Colmar et de Mulhouse, autour d'un thème central relatif à l'analyse des mécanismes d'acquisition et de création de connaissances dans les organisations innovantes. Les nouvelles formes d'organisation (organisation réseau, organisation projet ; organisation interne, organisation externe) sont analysées en fonction de leur performance à l'innovation. L'unité est alors structurée autour de deux axes pilotes :

L'axe 1 « **Organisation en réseau et performances** » cherchait à appréhender les liens entre organisation interne, création de connaissances et performance en mettant l'accent sur l'apprentissage par interactions au sein de l'entreprise. Les sciences de gestion (GRH, stratégie et gestion de projets) et les théories des organisations sont centrales dans cet axe.

L'axe 2 « **Réseau d'organisations et performances** » s'intéresse à l'entreprise en tant qu'opérateur des connaissances externes via la mise en place de réseau relationnel et visant à améliorer les performances individuelles et collectives (territoriales essentiellement). Les domaines de l'économie (économie de l'innovation, l'économie industrielle) et de la gestion (gouvernance, marketing) sont mobilisés.

Les études sont caractérisées par un pluralisme méthodologique original : pluridisciplinarité autour des sciences économiques et de gestion, approches théoriques et empiriques, nouveaux outils issus de la physique des réseaux, des sciences cognitives ou de la sociologie...

Equipe de Direction :

L'unité est dirigée par M. Patrick RONDE.



Effectifs de l'unité :

L'unité compte 8 maîtres de conférences, dont 5 maîtres de conférences en sciences économiques et 3 maîtres de conférences en sciences de gestion. S'ajoutent à ces ressources : 1 économiste, chercheur associé en situation de post-doctorat à l'université de Séville, et 2 PAST en gestion. L'unité compte un seul doctorant et 1 thèse co-encadrée a été soutenue au cours du contrat quadriennal.

Sur cette période, l'unité a connu une certaine volatilité de ses effectifs avec un ensemble de départs, mobilités, en 6^{ème} section, et le départ en retraite du Professeur de 5^{ème} section. Ces départs ont été compensés par des recrutements mais avec une baisse de l'effectif par rapport au début de la période (11 contre 8 actuellement) et une répartition disciplinaire moins équilibrée entre l'économie et la gestion au détriment de la gestion. 2 nouveaux MCF (1 MCF 05 et 1 MCF 06) rejoignent l'unité en 2011.

Effectifs	Nombre au 30/06/2011	Nombre au 01/01/2013	2013-2017 Nombre de produisants du projet
N1 : Enseignants-chercheurs	8	Sans objet	(5)
N2 : Chercheurs des EPST ou EPIC	0	Sans objet	(0)
N3 : Autres enseignants-chercheurs et chercheurs	3	Sans objet	(0)
N4 : Ingénieurs, techniciens et personnels administratifs titulaires*	0	Sans objet	
N5 : Ingénieurs, techniciens et personnels administratifs non titulaires*	0		
N6 : Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité	0		
N7 : Doctorants	1		
N8 : Thèses soutenues	0		
N9 : Nombre d'HDR soutenues	2		
N10 : Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	1	Sans objet	
TOTAL N1 à N7	12	Sans objet	(5)

* Si différent, indiquer entre parenthèses les ETP correspondants.

** Nombre de producteurs de la période 2008-2011 qui sont présents en 2013-2017.

Définition et téléchargement des critères :

<http://www.aeres-evaluation.fr/Evaluation/Evaluation-des-unites-de-recherche/Principes-d-evaluation>.



2 • Appréciation sur l'unité

Avis global sur l'unité :

Il s'agit d'une petite unité qui présente, compte tenu de sa taille et de son environnement, un niveau satisfaisant d'activités économiques dans les différents modes de production de connaissance : publications dans les revues à comité de lecture référencées, publications dans les ouvrages scientifiques, communications dans les colloques internationaux et nationaux, partenariats scientifiques...

L'activité de recherche apparaît fédérée par la thématique Apprentissage - Connaissances - Innovation, dont les développements s'inscrivent en sciences de gestion comme en sciences économiques et donnent par ailleurs lieu à des collaborations entre ces deux disciplines au sein de l'unité. Cette thématique se prête également à différentes formes d'approfondissements conceptuels, théoriques et empiriques qui permettent à l'unité de développer des recherches en phase avec la demande sociale et les préoccupations économiques : organisation de la connaissance et compétitivité, marketing et innovation, résistance du consommateur... Enfin, cette thématique est porteuse de synergies fortes avec d'autres équipes ou unités de recherches localisées dans un territoire de proximité : le BETA de l'université de Strasbourg (UDS), le RECITS de l'université technologique de Belfort Montbéliard (UTBM) pour l'essentiel. Ces proximités géographiques expliquent d'ailleurs en retour l'essaimage de thématiques proches sur l'innovation ou l'histoire de la pensée lorsque les enseignants-chercheurs du GRAICO sont issus de l'UDS.

La bonne animation scientifique de l'unité est également à souligner et repose sur le dynamisme des membres les plus actifs du GRAICO.

Pour autant, le contexte institutionnel et les conditions de travail créent un environnement contraignant pour l'activité scientifique et interrogent la politique de l'établissement. Sous la pression du développement d'une offre de formations pour accueillir plus d'étudiants, les missions pédagogiques pèsent sur le temps de recherche avec des volumes d'heures complémentaires, notamment pour les enseignants-chercheurs en IUT, excessifs (doublement du service statutaire en moyenne). Contraint par ailleurs par les modalités de recrutement de professeur dans les sections 05 et 06, il apparaît que le GRAICO peut difficilement être attractif, tant pour l'augmentation de son potentiel d'encadrement en habilités à diriger des recherches que pour les perspectives de développement de carrières, par rapport à des unités de recherches plus grosses et proches.

Dans ce contexte concurrentiel, la politique de l'établissement a permis d'accroître fortement le budget global de la recherche en général, mais elle apparaît peu claire et pourrait être plus volontariste quant à la mise en place des conditions d'attractivité et de maintien du potentiel recherche : limitation des heures complémentaires, décharges, primes, bourses post-doctorales, dispositif « jeunes chercheurs »...

Face à cet environnement, l'intégration de l'unité actuelle dans le BETA semble être une perspective pertinente qui permettrait de stabiliser, puis de développer l'attractivité du site (Mulhouse, Colmar) pour les professeurs et doctorants et donc produire à terme un processus de dynamique scientifique.

Cette perspective apparaît également importante pour l'établissement en lui permettant de crédibiliser son engagement à soutenir et à développer l'équipe via des moyens financiers et humains supplémentaires. On peut cependant regretter l'absence d'une maquette détaillée du projet de rapprochement de l'unité avec le BETA, projet que les entretiens ont permis de mieux situer dans le contexte et les perspectives de l'unité pour le prochain contrat d'établissement.

Points forts et opportunités :

L'unité offre une image dynamique, notamment grâce à la capacité de pilotage et d'animation de son directeur. Elle s'est dotée d'un ensemble de dispositifs pour soutenir et développer son activité. Elle joue un rôle important dans la structuration de la recherche en économie-gestion au niveau local et ne se replie pas sur elle-même.

Une démarche entrepreneuriale caractérise le déploiement de l'activité de recherche via le développement de collaborations dans les réseaux académiques ou socio-économiques qui sont pertinents localement (GIS « Risque » et Pôle « Humanités » de l'UHA), régionalement (Programme « RECIT », Pôle de Compétitivité « Véhicules du futur ») inter-régionalement (conventions de collaborations avec le BETA) ou internationalement (université de Chengdu par exemple). Les thématiques de recherche sont porteuses et répondent à la demande sociale.



Les recherches donnent lieu à de véritables collaborations entre économistes et gestionnaires sous la forme de co-publications. L'équipe peut s'appuyer sur quelques bons publiants.

Cette équipe est soutenue dans sa démarche scientifique et son développement par le VP Recherche/CS de l'établissement notamment en termes de moyens financiers.

Points à améliorer et risques :

L'attractivité de l'unité est fragile, tant pour attirer que pour maintenir les chercheurs, en particulier pour les professeurs ou les maîtres de conférences habilités à diriger des recherches. De ce fait, le potentiel d'encadrement de l'unité est très faible et les dispositifs mis en place pour accroître ce potentiel ont montré leurs limites, face à l'environnement concurrentiel des grosses unités de recherche en économie ou en gestion.

Le niveau des publications reste à améliorer pour atteindre un pourcentage plus important de publications dans la catégorie 2 et aller vers la catégorie 1, tout en augmentant le nombre de producteurs. La situation des non-producteurs doit être analysée et les leviers d'action pour opérer un retour à la recherche doivent être actionnés : diminution des heures complémentaires, insertion dans les actions de valorisation, retour à la recherche des non-producteurs. La mobilité des chercheurs peut par ailleurs entamer fortement le potentiel de publication selon le moment du cycle de publication. L'axe 1 a ainsi perdu ses enseignants-chercheurs producteurs au cours du contrat.

Les options prises pour le développement international de l'unité sous la forme de contrat de collaborations (Chine et Pologne) doivent être bâties en premier lieu sur les opérations scientifiques plutôt que pédagogiques afin de ne pas fragiliser la situation des membres les plus actifs : elles ne doivent pas se multiplier au risque d'occuper les chercheurs moins actifs de l'unité.

L'évolution éventuelle de l'environnement institutionnel au sein de l'UHA et en termes de rapprochement entre établissements (UHA et UDS) peut créer des incertitudes sur les politiques scientifiques et sur les moyens financiers et humains mis à disposition de l'unité.

Recommandations :

D'une manière générale, il convient de veiller à restaurer l'équilibre entre le temps recherche et le temps pédagogique.

Au niveau de l'unité, si le rapprochement avec le BETA constitue l'option la plus pertinente et a été bien préparée, il est cependant essentiel de tirer les conséquences que cela va impliquer, compte tenu des attendus (amélioration de l'attractivité dans l'antenne UHA, intégration dans les axes du BETA cassant l'isolement intellectuel et thématique inhérent à la petite taille du GRAICO) :

- Au niveau individuel en termes d'engagement dans la recherche : limiter les heures complémentaires, priorité donnée à l'investissement dans les formations adossées à la recherche ;
- Au niveau collectif, en termes de vie dans l'équipe délocalisée.

Pour l'établissement, il apparaît important de clarifier la politique et la stratégie en matière de soutien à l'unité dans son projet d'intégration au BETA. L'établissement devrait saisir la chance que représente cette intégration au BETA pour maintenir une dynamique de recherche en économie et gestion sur la thématique porteuse de l'équipe (axe 2 notamment) sur son territoire et non pas s'en désengager. Il convient ainsi de réfléchir aux moyens financiers et humains nécessaires en termes de budget et d'affectation de postes, ou alors d'offrir une vraie alternative de structuration de la recherche sur le site.

Concernant les moyens, la politique doit pouvoir viser très rapidement une amélioration qualitative des conditions d'exercice de l'activité scientifique pour les enseignants-chercheurs actuellement en poste : politique de décharge et, éventuellement, de primes, limitation des heures complémentaires, équilibre et articulation des missions des enseignants-chercheurs, affectation de bourses post-doctorales à l'équipe, recrutements de chercheurs contractuels sur projets... En complément, il s'agit de mettre en œuvre également des leviers pour améliorer l'attractivité du site : dispositif pour les jeunes chercheurs (politique de décharges), dispositifs pour les professeurs (politique éventuelle de primes, contrats doctoraux, bourses post-doctorales...).



3 • Appréciations détaillées

Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

Globalement, la quantité des publications est satisfaisante pour la taille de l'unité et le *ratio* moyen par chercheur, sur la période, est de 2,5 pour les publications dans les revues à comité de lecture référencées dans le domaine économie-gestion par l'AERES. Le rythme des publications s'est ralenti à la fin de la période sous l'effet conjugué de trois éléments : le départ des enseignants-chercheurs en gestion confirmés, la fin du cycle des publications associées au programme de recherche sur les « formes d'organisation des connaissances au sein d'une université » et le démarrage d'un nouveau cycle associé au programme de recherche sur « les pôles de compétitivité », qui en est à sa phase de soumission des articles et dégage en contrepartie un potentiel futur de publications.

Plus de la moitié de ces publications relève de revues de catégorie 3 et 4 du CNRS et 6 articles sont publiés dans les revues de catégorie 2. Un tiers des publications concerne des revues internationales et l'essentiel des publications relève des spécialisations de recherche avec notamment une forte proportion de publications dans les revues généralistes en gestion ou en marketing.

Si l'on entre plus dans le détail, on compte en 2011 5 producteurs (sur 8 enseignants-chercheurs statutaires), 4 d'entre eux travaillent dans l'axe 2 « Réseaux d'organisations et performances » et le 5^e en HPE. L'axe 1 « Organisation en réseaux et performances » a perdu progressivement ses chercheurs et n'existe plus actuellement.

Appréciation sur l'intégration de l'unité dans son environnement :

On distingue l'environnement scientifique et les relations partenariales d'une part, et l'environnement socio-économique et les relations contractuelles, d'autre part.

Sur le premier point, le GRAICO a su tisser un ensemble de partenariats réguliers et continus avec un ensemble de structures ou unités de recherche au niveau local, régional (BETA) et international. Le GRAICO participe notamment pleinement à la structuration de la recherche au niveau local avec le programme RECIT « Réseaux Externalités de Connaissances et Innovations dans les Territoires » qu'il a développé en collaboration avec des enseignants-chercheurs de l'UTBM et le tissu socio-économique. Au niveau international, le GRAICO a concrétisé, avec ces laboratoires partenaires, un ensemble de collaborations scientifiques avec la *Southwestern University of Finance and Economics* (SWUFE) de Chengdu depuis 2009 : programmes de recherche communs sur le rôle des consommateurs dans les processus d'innovation et sur les pôles de compétitivité - comparaison France Chine, séminaires, création en septembre 2010 du Centre franco-chinois de Recherche et d'Innovation impliquant le BETA - et lien-formation recherche (échanges, thèse en cotutelle). Un second partenariat reposant sur les mêmes dispositifs est en cours de signature avec l'université d'économie de Katowice (Pologne).

Sur le second point, le GRAICO a établi des relations contractuelles avec la Poste et, dans le cadre du programme RECIT, avec notamment le Pôle de Compétitivité « Véhicules du futur ». C'est néanmoins au sein de l'accord de collaboration signé en 2010 avec le BETA, que quelques enseignants-chercheurs du GRAICO ont pu intégrer 3 programmes de recherche dirigés par le BETA : contrat « Conseil Français de l'Energie », ANR 3LB (« Libéralisme de la Liberté » *versus* « Libéralisme du Bonheur ») et contrat avec l'Agence du Patrimoine immatériel de l'Etat. Le GRAICO n'est en revanche pas responsable de programmes de recherches ou de *workpackage* de type ANR ou européens.

Au final, l'unité apparaît bien intégrée dans son environnement, mais cette activité reste à confirmer en tant que coordinateur du côté des appels d'offre nationaux et européens.

Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité de l'unité de recherche :

Les enseignants-chercheurs de l'unité participent de manière régulière aux colloques internationaux et nationaux spécialisés dans leurs thématiques, mais assez peu aux manifestations généralistes, notamment en économie. Cette activité permet de diffuser les recherches du GRAICO et d'en accroître la visibilité. Cependant, l'unité reste encore peu attractive et n'attire pas de post-doctorants.



Appréciation sur la gouvernance et la vie de l'unité :

L'unité qui existe depuis 2005 s'est dotée relativement rapidement des outils de gouvernance et d'animation scientifique pertinents.

Elle dispose en particulier de statuts et d'une charte clairs qui fixent les modalités d'appartenance, les statuts des membres, les modalités d'organisation de l'unité (le directeur de l'unité, le conseil de laboratoire composé outre du directeur de deux représentants économistes et de deux représentants des sciences de gestion et l'Assemblée Générale), les fonctions de chacun et les missions de l'unité. Elle dispose d'un site Web.

Une politique d'animation scientifique bien structurée a été mise en place au cours du contrat quadriennal pour dépasser les limites de la taille de l'unité et dynamiser l'activité scientifique : séminaires mensuels, cahiers de recherche en partenariat avec l'unité RECITS de l'UTBM, aide à la publication internationale...

Les collaborations avec l'unité BETA se sont renforcées sur le plan institutionnel et scientifique et arrivent à montrer la cohérence d'une intégration du GRAICO au sein du BETA, notamment grâce à l'intégration des recherches des membres du GRAICO dans les axes et dans le projet du BETA.

Pour conclure sur ce point, le directeur du GRAICO et son équipe actuelle ont mené une politique d'animation et de structuration de la recherche volontariste et cohérente leur permettant de rester lisibles au sein de l'UHA, de créer des relations de confiance et de réputation avec plusieurs structures de recherche et, finalement, de gérer leur devenir en construisant les conditions d'une intégration au sein du BETA avec la création d'une antenne au sein de l'UHA.

Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans :

Le projet du GRAICO n'existe pas en tant que tel compte tenu de ce qui a été précisé *supra*.

Appréciation sur l'implication de l'unité dans la formation :

En ce qui concerne les masters, le dossier fait mention, sans plus de précisions, de deux formations ayant un adossement recherche sur le GRAICO. Il s'agit des masters suivants :

- Master « Marketing et Vente » de l'UHA, sur le site de Colmar (finalité indifférenciée), master bi-national
- Master « Eucorem »: master trinational européen « Management des relations aux consommateurs » (1^{er} semestre à l'UHA)
- Sur le site de l'UHA est mentionné le master « Management Inter-Culturel et Affaires Internationales » (MIC AI) qui est pris en charge par un membre du GRAICO.

Ce sont surtout les masters à finalités professionnelles qui mobilisent les membres de l'unité et cela mériterait d'être mieux maîtrisé afin de ne pas trop empiéter sur le temps consacré à la recherche et de constituer un vivier de doctorants.



4 • Notation

À l'issue des visites de la campagne d'évaluation 2011-2012, les présidents des comités d'experts, réunis par groupes disciplinaires, ont procédé à la notation des unités de recherche relevant de leur groupe (et, le cas échéant, des équipes internes de ces unités). Cette notation (A+, A, B, C) a porté sur chacun des quatre critères définis par l'AERES. Elle a été accompagnée d'une appréciation d'ensemble.

Dans le cadre de cette notation, l'unité de recherche concernée par ce rapport (et, le cas échéant ses équipes internes) a (ont) obtenu l'appréciation d'ensemble et les notes suivantes :

Appréciation d'ensemble de l'unité Groupe de Recherche sur l'Apprentissage, l'Innovation et la Connaissance dans les Organisations :

Unité dont la production et le rayonnement sont bons mais pourraient être améliorés. L'organisation et l'animation sont très bonnes. Cette unité ne présente pas de projet propre.

Tableau de notation :

C1	C2	C3	C4
Qualité scientifique et production.	Rayonnement et attractivité, intégration dans l'environnement.	Gouvernance et vie du laboratoire.	Stratégie et projet scientifique.
B	B	A	NN



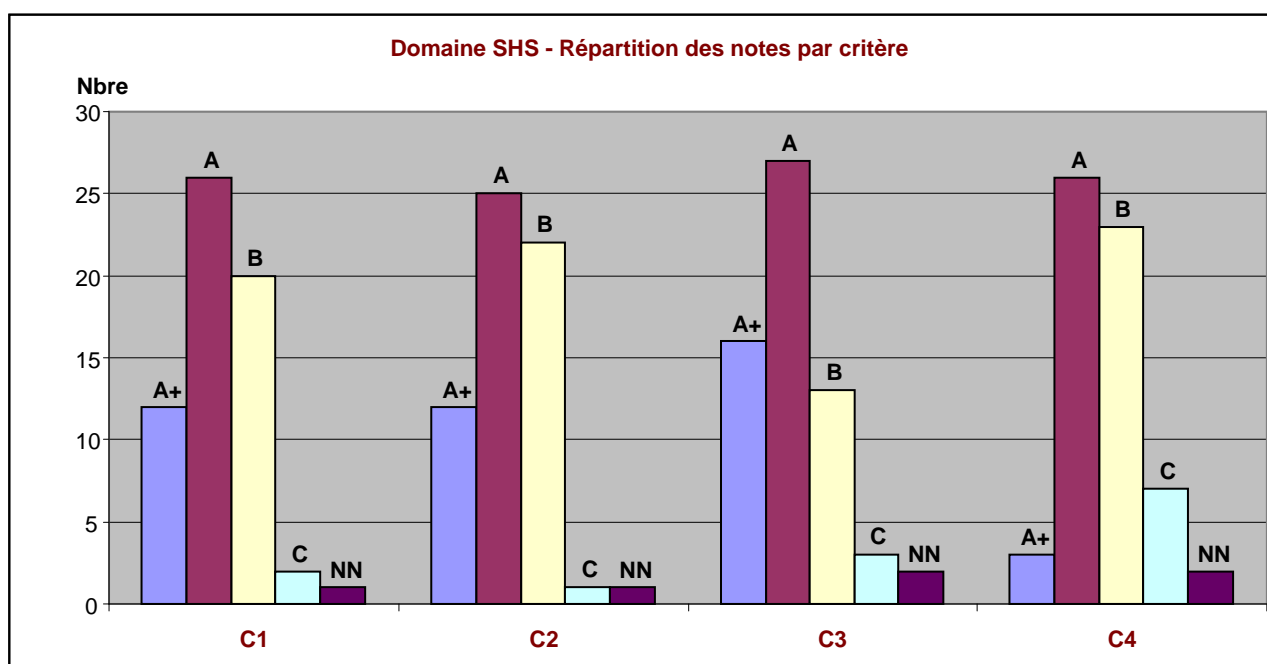
5 • Statistiques par domaine : SHS au 10/05/2012

Notes

Critères	C1	C2	C3	C4
	Qualité scientifique et production	Rayonnement et attractivité, intégration dans l'environnement	Gouvernance et vie du laboratoire	Stratégie et projet scientifique
A+	12	12	16	3
A	26	25	27	26
B	20	22	13	23
C	2	1	3	7
Non noté	1	1	2	2

Pourcentages

Critères	C1	C2	C3	C4
	Qualité scientifique et production	Rayonnement et attractivité, intégration dans l'environnement	Gouvernance et vie du laboratoire	Stratégie et projet scientifique
A+	20%	20%	26%	5%
A	43%	41%	44%	43%
B	33%	36%	21%	38%
C	3%	2%	5%	11%
Non noté	2%	2%	3%	3%





6 • Observations générales des tutelles

Patrick RONDE
Groupe de Recherche sur l'Apprentissage,
l'Innovation et la Connaissance dans les Organisations,
EA 4364, Université de Haute Alsace,
IUT de Mulhouse, 61, rue Albert Camus,
68093 Mulhouse Cedex, France
Tel : (33) 06 71 71 06 45
Courriel: patrick.ronde@uha.fr

À l'attention de
Madame la Professeur Nadine MASSARD
Déléguée scientifique
AERES
20, rue de Vivienne
75002 PARIS

Mulhouse, le 15 avril 2012

Objet : Volet général du rapport d'évaluation du GRAICO

Madame la Professeur,

Le document d'évaluation du GRAICO est un travail extrêmement détaillé et circonstancié qui reflète fidèlement la situation du laboratoire dans toute sa diversité. Ce rapport souligne notamment le dynamisme d'une équipe productive et motivée, mais aussi la difficulté d'évoluer dans un contexte institutionnel difficile. À la lecture de ce document, nous n'avons aucune modification à apporter à l'appréciation de l'unité.

Vous souhaitant bonne réception de notre réponse, je vous prie d'accepter, Madame la Professeur, mes très sincères salutations.

Patrick Rondé
Directeur du GRAICO

