

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ

CEREFIGE - Centre Européen de Recherche en  
Économie Financière et en Gestion des  
Entreprises

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET  
ORGANISMES :

Université de Lorraine

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023**  
VAGUE C



Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Séverine Ventolini, Présidente du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

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

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

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

**Présidente :** Mme Séverine Ventolini, université de Tours Val de Loire

M. Jérôme Méric, IAE - université de Poitiers

Mme Yolande Piris, université de Bretagne-Sud

**Experts :**

M. Fabrice Riva, université Paris-Dauphine

Mme Fanny Simon Lee, université de Caen Normandie (représentante du CNU)

## REPRÉSENTANT DU HCÉRES

M. Nicolas Aubert

## CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Centre Européen de Recherche en Économie Financière et en Gestion des Entreprises
- Acronyme : CEREFIGE
- Label et numéro : UR3942
- Composition de l'équipe de direction : M. Jean-Luc Herrmann (directeur) et M. Benoit Grasser (directeur adjoint)

## PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS Sciences humaines et sociales

SHS1 Marché et organisation

## THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

L'unité est organisée selon une structure matricielle croisant quatre équipes thématiques (ET), qui représentent les grandes sous disciplines des sciences de gestion et six axes scientifiques prioritaires (ASP) qui représentent les expertises de l'unité. Enseignants-chercheurs et doctorants de l'unité sont rattachés à une seule ET mais peuvent appartenir à un ou plusieurs ASP. Les ET sont permanents alors que les ASP, qui structurent des projets de recherche autour d'une expertise, sont créés pour une durée de 3 ans renouvelable.

Les ET coordonnent la politique scientifique de l'unité et sont le principal relais d'information entre la direction de l'unité et ses membres. L'unité compte 4 ET :

- Innovations et Dynamiques Entrepreneuriales (IDE) travaille sur les actions des organisations pour innover et générer des dynamiques entrepreneuriales efficaces et pertinentes, telles que l'accompagnement, la qualité, la diffusion et l'adoption des innovations, la reprise d'entreprise, l'émergence d'équipes projet, la mise en place de nouveaux systèmes techniques fondés sur l'information ou encore des nouvelles formes de production et de logistique.
- Finance Comptabilité Contrôle (FCC) étudie la modélisation financière, les méthodes et outils de gestion, l'évaluation et la mesure du risque, le contrôle de gestion, le diagnostic financier et stratégique et les mutations de l'industrie financière.
- Marketing (MKG) aborde la communication marketing, le parrainage, l'exposition incidente, le commerce et les territoires, le handicap et la consommation, la consommation alternative, la consommation responsable, l'export et les PME, et le marketing de la santé.
- Organisation et Ressources Humaines (ORH) mène des recherches sur les compétences dans les dynamiques intra et inter-organisationnelles, l'organisation et la dynamique des relations sociales, le comportement organisationnel et la relation entre art et management dans le cadre des objectifs de développement durable.

Les ASP ont vocation à fédérer les membres de l'équipe autour de projets de recherche communs. L'unité compte 6 ASP :

- Communication persuasive des organisations ;
- Développement durable et créativité ;
- Entrepreneuriat ;
- Gouvernance et relation d'emploi ;
- *Health and care* ;
- Territoire, information et industries financières.

## HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

Le Centre Européen de Recherche en Économie Financière et en Gestion des Entreprises (CEREFIGE, UR 3942) résulte de la fusion en 2006 du GREFIGE (Groupe de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises, université de Nancy 2) et du CEREMO (Centre Européen de Recherche en Management des Organisations, université de Metz). Les locaux du CEREFIGE sont situés à Nancy.

Les membres du CEREFIGE sont rattachés à l'université de Lorraine et à-ICN *business school* dans le cadre d'un partenariat formalisé entre l'université de Lorraine et ICN *business school*.

Les membres de l'université de Lorraine exercent leur activité dans 16 composantes d'enseignement différentes et sont répartis sur tout le territoire de l'ancienne région Lorraine. Les composantes sont situées à Metz, Nancy, Epinal, Longwy, Thionville et Sarreguemines.

## ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

Le CEREFIGE est l'une des 60 unités de recherche de l'université de Lorraine. Ces 60 unités de recherche sont regroupées au sein de 10 pôles scientifiques. Le CEREFIGE est rattaché au pôle scientifique « sciences juridiques, politiques économiques et de gestion » (SJPEG). Trois autres unités de recherche sont membres du pôle SJPEG : l'antenne lorraine du Bureau d'Économie Théorique et Appliquée (BETA, UMR 7522 sous les tutelles de l'université de Strasbourg, de l'UL, du CNRS, de l'INRAE et d'AgroParisTech), et deux unités de droit : l'Institut François Gény (IFG) et l'Institut de Recherches sur l'Évolution de la Nation et de l'État (IRENÉE). Le pôle SJPEG a pour mission la répartition des emplois et des moyens entre les unités de recherche et l'animation scientifique du pôle à travers le relais de la politique d'établissement et des appels à projets internes ou encore des aides à l'édition ou à l'organisation de manifestations scientifiques.

Le CEREFIGE est également rattaché à l'ISITE Lorraine Université d'Excellence (LUE) dont le cœur de compétence est « l'ingénierie en réponse aux défis sociétaux ». Le CEREFIGE, bien que centré sur des thématiques éloignées de l'ISITE LUE, bénéficie de plusieurs de ses programmes (par exemple : Future Leader, contrat doctoral D3S, contrat doctoral blanc) et est investi dans le projet impact C-Shift qui implique 6 autres unités de recherche (en informatique, automatique, mécanique, santé et psychologie) ainsi que 3 plateformes technologiques : Atelier inter établissements de productique et pôle de ressources informatiques pour la mécanique (AIP-PRIMECA), Évaluation des aptitudes motrices en ayant recours à une immersion sensori-cognitivo-motrice en réalité-virtuelle (ERGOSIM) et *digital industry tools experts* (DITEX).

Le CEREFIGE s'inscrit également dans les actions de la MSH dans le cadre d'une recherche pluridisciplinaire associant d'autres unités de recherche en SHS hors pôle SJPEG, d'un dépôt de projet pour le contrat de plan État-Région 2021-2027 et la constitution d'une plateforme expérimentale en sciences du comportement.

Le CEREFIGE collabore également avec des unités d'enseignement : il est impliqué dans 4 chaires : chaire entreprendre, chaire santé, chaire communication persuasive des organisations et chaire *european real estate management*.

Enfin, le CEREFIGE est présent dans des réseaux régionaux du grand est : le réseau ressources humaines grand est, le réseau recherche et expertise en entrepreneuriat et le réseau des journées de recherche en marketing du Grand est.

### EFFECTIFS DE L'UNITÉ : en personnes physiques au 31/12/2021

<b>Personnels permanents en activité</b>	
Professeurs et assimilés	21
Maîtres de conférences et assimilés	78
Directeurs de recherche et assimilés	0
Chargés de recherche et assimilés	0
Chercheurs des EPIC et autres organismes, fondations ou entreprises privées	0
Personnels d'appui à la recherche	3
<b>Sous-total personnels permanents en activité</b>	<b>102</b>
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	63
Personnels d'appui à la recherche non permanents	4
Post-doctorants	0
Doctorants	47
<b>Sous-total personnels non permanents en activité</b>	<b>114</b>
<b>Total personnels</b>	<b>216</b>

RÉPARTITION DES PERMANENTS DE L'UNITÉ PAR EMPLOYEUR : en personnes physiques au 31/12/2021. Les employeurs non tutelles sont regroupés sous l'intitulé « autres ».

Employeur	EC	C	PAR
Université de Lorraine	110	0	3
ICN Business School	63	0	0
Université Paris Nanterre	1	0	0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

## BUDGET DE L'UNITÉ

Budget récurrent hors masse salariale alloué par les établissements de rattachement (tutelles) (total sur 6 ans)	<b>818</b>
Ressources propres obtenues sur appels à projets régionaux (total sur 6 ans des sommes obtenues sur AAP idex, i-site, CPER, collectivités territoriales, etc.)	947
Ressources propres obtenues sur appels à projets nationaux (total sur 6 ans des sommes obtenues sur AAP ONR, PIA, ANR, FRM, INCa, etc.)	418
Ressources propres obtenues sur appels à projets internationaux (total sur 6 ans des sommes obtenues)	273
Ressources issues de la valorisation, du transfert et de la collaboration industrielle (total sur 6 ans des sommes obtenues grâce à des contrats, des brevets, des activités de service, des prestations, etc.)	0
<b>Total en K€</b>	<b>2 456</b>

## AVIS GLOBAL

Le CEREFIGE est une des plus importantes unités de recherche en sciences de gestion et du management en termes d'effectifs. La période est marquée par plusieurs évolutions.

Les ressources propres gérées par l'unité ont augmenté à plus de 1,6 million d'euros sur toute la période. Cette augmentation est liée au renforcement du partenariat avec les 2 IAE et ICN business school, à l'obtention de nombreux financements régionaux, d'un projet ANR, d'un projet FEDER et au développement des chaires. La montée en compétences sur les appels à projets et la multiplication des contrats avec des acteurs non académiques a engendré un besoin plus important de personnel d'appui à la recherche. L'unité a financé certains postes sur ses fonds propres et l'établissement a élargi son financement et requalifié un poste administratif. Ce soutien de l'université reste nettement insuffisant au regard de la croissance de l'activité du CEREFIGE. On peut souligner la diminution du taux de dépendance de l'unité vis-à-vis de l'université de Lorraine (de 75 % à 22 %). La répartition de la structure financière entre les fonds propres et les fonds provenant de l'établissement reste cependant un point de fragilité pour assurer un développement pérenne des activités de l'unité.

La structuration matricielle croisant 4 ET issues des principales sous-disciplines de gestion et 6 ASP permettant est un autre fait marquant de la période. Cette organisation vise à favoriser une meilleure visibilité des expertises et une transversalité dans les projets de recherche. Ces ASP ont permis de structurer les contrats et projets de recherche mais ne permettent pas encore aux équipes thématiques de travailler en commun. Cela interroge sur le choix des ASP et la dynamique de groupe qu'ils génèrent. Les efforts de structuration et de clarification du fonctionnement de l'unité sont à souligner (par exemple : les règles concernant les membres associés, l'attention portée à l'intégrité scientifique, le suivi des doctorants). La réflexion de l'unité doit se poursuivre pour favoriser une intégration plus forte de tous les membres à son projet et à ses actions et pour mettre en œuvre la parité hommes-femmes. Les femmes sont largement sous-représentées dans la gouvernance de l'unité qui regroupe les responsables d'ET et d'ASP.

L'évolution quantitative et qualitative de la production scientifique et la diffusion de ses activités auprès de la société sont incontestablement des points forts du CEREFIGE. La volonté de s'inscrire dans la logique « tous producteurs » est bénéfique pour l'unité. À quelques exceptions près, tous les chercheurs ont contribué à l'activité au travers des produits à destination du grand public, des professionnels, de la publication d'ouvrages,

de communications dans des colloques de référence et d'articles. Concernant la production d'articles scientifiques, 75 % des 497 articles publiés sur la période le sont dans des revues classées (34,2 % dans des revues classées A par le Hcéres, 37,5 % dans des revues classées B), et certains dans les meilleures revues internationales (par exemple : *Social Science and Medicine*, *Strategic Management Journal*, *Organization Studies*). Les équipes thématiques ont un profil d'activité assez similaire même si l'on peut noter une variation des proportions de chacune concernant le type de publication.

L'unité bénéficie d'une attractivité et d'un rayonnement manifeste au niveau national. Sa position au niveau international est moins établie malgré une certaine progression. Au niveau national, la notoriété de l'unité est favorisée par l'activité d'une proportion significative de membres dans des comités éditoriaux (23), les sociétés savantes et les instances nationales. De nouveaux locaux permettent de mieux accueillir les enseignants-chercheurs, les doctorants et les chercheurs invités. Les efforts doivent être poursuivis au niveau international. On constate toutefois une augmentation notable des publications anglophones, des conférences internationales organisées, de la présence de certains membres dans des comités éditoriaux de revues internationales et de l'utilisation des dispositifs de professeurs invités.

Le CEREFIGE démontre une dynamique de recherche positive et une forte mobilisation sur la recherche de ressources propres. Dans la poursuite de son développement, l'unité doit veiller à ce que son dynamisme soit l'objet d'un réel effet d'entraînement pour tous les membres et pour des collaborations croisées et n'amène pas un fonctionnement à deux vitesses pour les différentes activités qui relèvent de son périmètre.

# ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

## A - PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

L'une des recommandations visait la structuration de l'unité en l'incitant à faire apparaître des thématiques transversales et distinctives tout en resserrant les équipes autour de thèmes de recherche plus spécifiques. L'organisation matricielle (4 ET croisées à 6 ASP) mise en œuvre dès 2017 va dans ce sens. Elle précise d'une part l'appartenance de chaque membre à une ET dont la dénomination a évolué pour plus de clarté et, d'autre part, elle permet à des membres d'ET différentes de collaborer à travers les ASP représentatives des missions dans lesquelles s'inscrit l'unité.

Une autre recommandation visait à faire progresser collectivement l'unité à travers le partage d'expériences des membres lors de séminaires et l'accueil de chercheurs nationaux et internationaux pour dynamiser la production scientifique. Ces recommandations ont été suivies : l'unité organise des séminaires méthodologiques et d'écriture pour les doctorants et les enseignants-chercheurs en y associant des professeurs invités. La politique de chaires et l'organisation de manifestations scientifiques nationales et internationales ont également dynamisé l'activité de l'unité.

Le précédent comité recommandait à l'unité d'avoir « une véritable stratégie internationale d'ensemble ». À travers sa politique active de professeurs invités, son soutien à la participation aux conférences internationales et à la publication dans des revues anglophones, l'unité progresse sur ce point. De plus, l'unité a su se rendre plus visible au niveau international même si l'intégration à des réseaux internationaux n'est pas encore pleinement établie.

Enfin, il était recommandé aux tutelles de soutenir financièrement l'unité et d'apporter un soutien à travers le recrutement de personnels enseignants-chercheurs et d'appui à la recherche et de ressources administratives. Sur ce point, l'unité bénéficie d'une dotation financière élargie de ses tutelles et a pu recruter des membres titulaires supplémentaires. Elle doit encore beaucoup s'appuyer sur le développement de ressources propres pour acquérir des ressources financières utiles à son fonctionnement et recruter du personnel d'appui à la recherche.

## B - DOMAINES D'ÉVALUATION

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

#### Appréciation sur les ressources de l'unité

Le fort dynamisme de l'unité est en adéquation avec son profil d'activité. Les ressources propres connaissent une très forte progression grâce notamment aux ressources issues d'AAP. La dépendance vis-à-vis de l'établissement diminue en conséquence. Le nombre de membres titulaires de l'université de Lorraine a progressé de 23 % et le personnel d'appui à la recherche a progressé en compétences mais son effectif reste insuffisant au regard de l'activité de l'unité. La faiblesse de la dotation de l'université de Lorraine interroge sur la pérennité des ressources et de l'activité de l'unité.

#### Appréciation sur les objectifs scientifiques de l'unité

Une organisation matricielle croise 6 ASP qui formalisent les thématiques d'intérêt transversales et 4 ET qui regroupent les chercheurs selon leur discipline. Cette organisation permet à l'unité de se positionner sur des thématiques pertinentes pour des partenaires non académiques tout en favorisant les collaborations avec des partenaires académiques d'une même discipline ou d'autres disciplines en SHS. L'unité a ainsi un fort ancrage au niveau des entreprises. Les ASP ne présentent cependant pas de spécificité territoriale et ne favorisent pas encore de collaborations entre les ET.



## Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

L'unité bénéficie de nouveaux locaux. Leur déploiement a d'abord entraîné des conditions de travail dégradées mais permet aujourd'hui des conditions jugées satisfaisantes tant au niveau matériel qu'humain. Les membres de l'unité relèvent de 17 composantes dispersées géographiquement. Cette dispersion ne facilite pas le travail collectif. L'unité respecte les recommandations en matière de développement durable, est vigilante sur les violences sexistes et sexuelles (VSS) et veille à l'application de la charte européenne du chercheur. Le déséquilibre en défaveur des femmes au niveau de la direction des équipes et ASP peut être souligné.

### 1/ L'unité possède des ressources adaptées à son profil d'activités et à son environnement de recherche.

#### Points forts et possibilités liées au contexte

Le profil d'activité de l'unité montre que celle-ci centre ses activités sur la recherche (55 %), l'encadrement de la recherche (15 %) et l'administration de la recherche (10 %) ; les autres activités représentent une part moins importante (5 % chacune). Le principal point fort de l'unité repose sur le fort développement de ses ressources financières qui traduit une forte capacité à tirer profit de son environnement. Ces ressources sont passées de 32 k€ en 2016 à 679 k€ en 2021. La dotation de l'établissement, quant à elle, est passée de 98 k€ en 2016 à 188 k€ en 2021 et reste stable. Les ressources propres représentent donc 78 % du total des ressources de l'unité. Cela a contribué à diminuer le niveau de dépendance de l'unité en passant d'un taux de dépendance de 75 % à 22 %.

Le développement des ressources financières propres résulte d'abord de la stratégie de partenariat avec les 2 IAE et ICN *business school* et d'une stratégie de diversification des financements. L'unité a une meilleure visibilité des sources et des dispositifs de financement potentiels. Un IGR dédié à cette mission a été recruté sur fonds propres. On constate également un positionnement plus lisible pour les partenaires académiques et non académiques du fait de son organisation matricielle croisant ASP et ET.

L'unité démontre ainsi une forte dynamique de son activité notamment par le développement de réponses aux AAP régionaux (par exemple CPER) (62 % environ), AAP nationaux (par exemple ANR ReMHAO) (20 % environ) et AAP internationaux (18 % environ). L'unité s'appuie donc essentiellement sur son environnement local. L'unité a également développé des partenariats et des contrats de recherche avec différents acteurs socio-économiques dans le cadre de chaires (*entreprendre, santé, communication persuasive des organisations et european real estate management*).

Ces ressources financières et la dynamique de recherche ont permis une évolution qualitative et quantitative du personnel administratif : l'équipe emploie 3,8 personnels d'appui à la recherche permanents ETP, 1,6 personnel ETP sur fonds propres et 2 personnels ETP sur contrats de recherche. Au total, l'unité dispose de 7,4 personnels ETP. Ces personnels sont qualifiés (notamment 3,6 IGE ; 1 chercheur contractuel et 1 IGR).

On note par ailleurs que le CEREFIGE fait partie du pôle scientifique « Sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion » qui relaye la politique de l'établissement et utilise des leviers propres tels que des AAP internes, des aides à l'édition et à l'organisation de manifestations scientifiques.

Enfin, les ressources de l'unité se matérialisent par de nouveaux locaux pensés pour favoriser les échanges mais aussi la production en limitant l'inconvénient de la dispersion géographique.

#### Points faibles et risques liés au contexte

Le point faible de l'unité est la faible part de son budget que représente la dotation de l'établissement. Cette dotation récurrente ne peut assurer la stabilité à moyen-long terme de l'unité. Cette dotation ne représente que 22 % des ressources totales en 2021 et le personnel administratif permanent (3,8 ETP) reste insuffisant pour soutenir de façon pérenne les activités de l'unité. En cas de difficultés à maintenir des fonds propres, l'activité du CEREFIGE sera mise à mal, notamment pour maintenir le personnel de soutien recruté ces dernières années. Cela peut avoir comme conséquences des effets en cascade négatifs difficiles à gérer pour l'unité.

## 2/ L'unité s'est assigné des objectifs scientifiques, y compris dans la dimension prospective de sa politique.

### Points forts et possibilités liées au contexte

L'unité est impliquée dans la gouvernance de l'établissement et compte 2 vice-présidents et 1 chargé de mission. Cette implication a facilité les échanges avec l'université de Lorraine et permet d'aligner les objectifs scientifiques de l'unité sur ceux de l'établissement.

Les objectifs scientifiques de l'unité ont été pensés selon une organisation matricielle. Ils prennent tout d'abord en compte l'état de l'art en sciences de gestion identifié dans les ET. Ils intègrent les défis sociétaux grâce aux 6 ASP. Les membres titulaires et les doctorants sont rattachés à une ET et éventuellement à un ou plusieurs ASP.

Le CEREFIGE tire profit de cette logique matricielle et cela se manifeste par de nombreuses interactions avec les acteurs de l'écosystème local, régional en particulier (par exemple la MSH, l'ISITE LUE, l'ONF, l'ADEME). Cette interaction avec le tissu local manifeste l'aptitude à s'insérer dans des réseaux académiques et non académiques. Cette interaction permet également d'apporter des réponses concrètes aux acteurs socio-économiques et une contribution certaine aux projets académiques. On note, par exemple, le portage de 4 chaires, 2 thèses CIFRE, 2 thèses ONF et 1 thèse ADEME mais également un projet ANR. Ces différents projets se positionnent sur des thématiques importantes pour les sciences de gestion. Elles sont également porteuses pour la santé (ANR ReMHAO), le territoire (on note en particulier le projet PICOTE), la *green supply chain* ou encore les industries créatives.

Au niveau régional, la connexion au monde socio-économique s'incarne dans le lien entre le CEREFIGE et la direction de l'entrepreneuriat et des partenariats socio-économiques (DEPAS). On constate une forte insertion dans le tissu socio-économique local dont témoigne une vingtaine d'interventions dans des manifestations non académiques, la participation à des tables rondes, des interviews et des articles de vulgarisation. Le CEREFIGE est également impliqué dans des réseaux académiques régionaux, du grand est avec, d'une part, le réseau RH du grand est et, d'autre part, le réseau de la journée de recherche en marketing du grand est.

Les travaux développés par le CEREFIGE sont en phase avec l'état de l'art et ont des retombées en termes de production et d'activité de recherche : une cinquantaine d'articles liés aux ASP, 9 ouvrages, une trentaine de chapitres d'ouvrages, près d'une centaine de communications et 6 manifestations nationales et internationales organisées.

La pertinence des thématiques de recherche est la conséquence de l'investissement de 4 membres du CEREFIGE dans des revues académiques (2 rédacteurs en chef et 2 rédacteurs associés de revues). L'unité montre son rayonnement par l'invitation d'une dizaine de chercheurs étrangers.

Enfin, l'aptitude à offrir un contenu académique pertinent grâce aux ASP se traduit par le lien entre la recherche et l'enseignement. Des responsabilités de mentions et de parcours, des HDR et des thèses sont en phase avec les ASP.

### Points faibles et risques liés au contexte

Le fonctionnement matriciel du CEREFIGE qui croise ET et ASP offre un écosystème favorable à la poursuite des grands enjeux académiques de la discipline. Il implique également des attentes de la part du secteur socio-économique et certaines difficultés à développer des travaux générant des synergies. En effet, les ASP réunissent peu d'enseignants-chercheurs appartenant à différents ET. Se pose alors la question de la pertinence des deux classifications. La logique semble plus sous-disciplinaire que guidée par les ASP. Par ailleurs, on peut également s'interroger sur la capacité de ce fonctionnement à favoriser les collaborations inter-composantes. En dépit du fort ancrage local et régional, les ASP ne semblent pas présenter de spécificité locale ou régionale. En dehors de liens forts franco-allemands dans l'ASP développement durable et créativité, les ASP s'appuient peu sur les spécificités du territoire du grand est. Cela interroge donc sur le développement de l'activité de l'unité (et son financement) à travers de futurs AAP régionaux.

## 3/ Le fonctionnement de l'unité est conforme aux réglementations en matière de gestion des ressources humaines, de sécurité, d'environnement et de protection du patrimoine scientifique.

### Points forts et possibilités liées au contexte

Depuis fin 2021, le CEREFIGE dispose de nouveaux locaux, entièrement rénovés et modernisés. Après avoir connu des conditions de travail dégradées en raison de retards, l'unité dispose désormais d'espaces plus importants et mieux équipés. Ces locaux se trouvent au sein de la maison de la recherche, mais également à proximité de son pôle de rattachement SJPEG et de l'unité de recherche BETA, proche sur le plan disciplinaire. Cette proximité institutionnelle facilite les interactions. Ces locaux offrent un lieu de rencontre pour les personnels

qui évoluent au sein de 17 composantes différentes. Les doctorants disposent d'open space au sein desquels ils sont accueillis et les enseignants-chercheurs ont accès à des bureaux volants pour travailler.

Le CEREFIGE met en œuvre les principes recensés dans la « charte européenne du chercheur – code de conduite pour le recrutement des chercheurs ». La modification des statuts a occasionné d'importants changements au niveau des effectifs et davantage de transparence sur le statut des membres. L'université de Lorraine dispose d'une mission égalité/diversité qui a mis en place une étude sur les VSS et s'est dotée d'un dispositif d'alerte et de traitement de ces VSS. Il sera élargi au traitement des discriminations. Enfin, pour toute question relative à la santé, à l'hygiène, à la sécurité et aux conditions de travail, les statuts stipulent que le conseil de l'unité puisse se prononcer.

L'unité bénéficie de la politique menée par l'université de Lorraine sur les 5 axes suivants sur le plan de la responsabilité sociétale de l'université et du développement durable : - la transition énergétique des bâtiments et l'efficacité énergétique (les nouveaux locaux du CEREFIGE en sont une illustration) ; - la mobilité douce (station de vélo, proximité des gares, etc.) ; - le tri, la valorisation et le recyclage des déchets (organisé dans tout le bâtiment du CEREFIGE) ; - la préservation de la biodiversité ; - la sobriété numérique.

En 2021, le CEREFIGE a entamé une réflexion dans le cadre de la mission développement durable et responsabilité sociétale des universités (DD-RSU) visant à étudier son bilan carbone via l'outil national Labos 1point5. Un plan d'action devrait en découler visant à réduire l'empreinte carbone de l'unité.

Enfin, l'unité veille au respect des données, à la protection du patrimoine scientifique et des systèmes informatiques. Cela est notamment prévu par les dispositions du règlement intérieur de l'université de Lorraine et de sa charte informatique. Le CEREFIGE dispose d'une salle centre d'accès sécurisé aux données (CASD) de l'INSEE et d'un entrepôt institutionnel de données (DOREL).

## Points faibles et risques liés au contexte

D'une manière générale, le CEREFIGE agit dans la lignée des actions mises en œuvre par l'université de Lorraine qui est investie sur les sujets de gestion des ressources humaines, de responsabilité sociétale universitaire ou encore de protection des données. Le CEREFIGE ne présente toutefois pas actuellement, dans son rapport, d'actions spécifiques propres en matière de développement durable ; la mobilisation de l'outil « Labos 1point5 » par l'unité en 2021 devrait cependant permettre d'y remédier prochainement.

On note par ailleurs, quelques points faibles au niveau de l'unité : tout d'abord, la très forte dispersion des équipes sur l'ensemble de la Lorraine ne permet pas une réelle cohésion de ses membres. Dans un contexte où les équipes sont géographiquement très dispersées et relèvent de composantes très diverses, on peut s'inquiéter d'un développement qui ne soit pas homogène. L'absence de système d'information recherche facilitant le partage d'information et le travail collaboratif entre les sites accentue cette crainte. Malgré la présence d'une mission sur la parité hommes/femmes, celle-ci est respectée uniquement dans la composition du conseil de l'unité et pas dans la direction et l'animation des ET (on recense 6 hommes et 2 femmes) qui a un rôle prépondérant dans le fonctionnement de l'unité. La direction affiche une volonté d'inclusion mais ne présente pas de stratégie ou d'actions concrètes visant à réduire ce déséquilibre.

## DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

### Appréciation sur l'attractivité de l'unité

L'unité est attractive du fait de sa politique d'accueil exemplaire. Le rayonnement scientifique local et national repose sur les activités éditoriales et d'expertise de nombreux membres. Les chaires valorisent l'expertise avec des projets régionaux et répondent à des appels à projets nationaux. Le rayonnement international est plus fragile. Peu d'enseignants-chercheurs sur des sites dispersés exercent des activités éditoriales internationales, l'unité porte un contrat international prenant fin en 2023 et ne présente pas d'autre perspective similaire.

*1/ L'unité est attractive par son rayonnement scientifique et contribue à la construction de l'espace européen de la recherche.*

## Points forts et possibilités liées au contexte

Les membres du CEREFIGE sont invités régulièrement en tant que *visiting* à présenter leurs travaux dans une université étrangère : 14 d'entre eux ont été invités, dont 8 dans des pays européens, les autres institutions d'accueil se situant aux États-Unis, au Mexique ou au Maghreb. L'unité a accueilli une conférence internationale (PROLOG 2019) et un atelier franco-austro-allemand en comportement du consommateur en

2019. La localisation de l'unité facilite les coopérations internationales grâce aux opportunités qu'elle offre et à la culture qu'elle véhicule. De nombreuses manifestations (20 au total) à caractère national ou régional sont organisées. Elles incluent des ateliers, des journées de recherche, des conférences et des ateliers thématiques. 23 membres de l'unité affichent des activités éditoriales. 7 d'entre eux dirigent ou co-dirigent une ou plusieurs revues scientifiques (7 au total dont 5 référencées). 4 sont en charge de collections chez EDUL, EDULOR et aux Presses universitaires de Lorraine. Les autres responsabilités relèvent de la participation à des conseils éditoriaux, scientifiques ou à des évaluations d'articles ou des collections. Les membres du CEREFIGE sont nombreux (50 environ, soit près de 30 %) à se porter volontaires pour des expertises Hcéres et ANRT, ou encore auprès d'instances judiciaires. Sept d'entre eux exercent ou ont exercé sur la période un mandat au CNU. L'engagement dans les expertises et les activités éditoriales repose sur un nombre important de membres. La dépendance de cet aspect de l'attractivité aux mouvements de personnels s'en trouve réduite. L'engagement des quatre équipes de recherche est équilibré sur les différentes rubriques de l'attractivité. Enfin, des prix et des distinctions scientifiques sont attribués tant à de jeunes membres (par exemple prix de thèse AFM, prix du jeune chercheur AGRH) qu'à des chercheurs confirmés (docteur *honoris causa*).

## Points faibles et risques liés au contexte

Peu de membres de l'unité (8) sont impliqués dans la gouvernance et l'animation de sociétés savantes et principalement dans un cadre national à l'exception de l'association américaine *Academy of marketing science*. Les activités éditoriales majeures reposent sur 9 personnes. À l'international, les activités éditoriales sont portées par 5 enseignants-chercheurs. Sur cet aspect, une part de l'attractivité du CEREFIGE est donc soumise à l'aléa des mobilités. Par ailleurs, l'engagement des équipes thématiques sur cette dimension est inégal (aucun pour l'équipe IDE, un membre pour l'équipe-FCC, deux membres pour l'équipe MKG, un membre pour l'équipe ORH). L'implication dans des responsabilités éditoriales est donc précaire pour certaines équipes.

### *2/ L'unité est attractive par la qualité de sa politique d'accueil des personnels.*

## Points forts et possibilités liées au contexte

Le remplacement des spécialisations « recherche » intégrées dans des masters à visée professionnelle par un parcours « Métiers du Conseil et de la Recherche » confère une visibilité et des moyens pédagogiques plus significatifs à l'accueil des futurs chercheurs. La possibilité pour certains d'entre eux de réaliser un stage dans l'unité de recherche constitue aussi un mode d'intégration original, propre à susciter une réflexivité sur l'équipe par l'apport de regards neufs. Les flux entrants et sortants de doctorants sont réguliers, se traduisant par un effectif stable autour de 40 (38 en 2016, 47 en 2021). Les dispositifs à leur adresse sont nombreux et diversifiés, qu'ils soient matériels (espaces de travail collectif selon l'implantation, équipements informatiques, licences) ou humains (accompagnement pendant la crise perçu comme plus ou moins appuyé selon les doctorants, journée annuelle des doctorants, accompagnement à l'international). Le nombre de postes de professeurs et de maîtres de conférences a augmenté sur la période, ce qui a occasionné, en combinaison avec la compensation des mobilités, l'arrivée de 7 nouveaux professeurs et 24 nouveaux maîtres de conférences. Les tutelles fondent le renouvellement des postes et les redéploiements (3 MCF sur trois campagnes) sur la solidité du projet et de la stratégie du CEREFIGE. Il en va de même pour la perspective, sur le prochain contrat, de chaires de professeurs junior (CPJ). Par ailleurs, 51 collègues recrutés par ICN *business school* ont demandé d'adhérer à l'unité et en sont devenus membres titulaires. La croissance de ICN *business school* s'explique entre autres par l'ouverture de nouveaux sites à Paris et à Berlin. Le dispositif d'accueil des nouveaux collègues est riche, de la présentation des travaux et du CEREFIGE à la conception d'un site à l'usage des chercheurs de l'équipe. L'accompagnement à la préparation de l'HDR et le nombre de soutenances au sein de l'équipe (9 sur la période contractuelle) constituent aussi un facteur d'attractivité pour les MCF et les enseignants-chercheurs venus de ICN. Cette attractivité se traduit aussi par le nombre (22) et la qualité des chercheurs invités. L'ouverture de l'unité par la stratégie du « tous producteurs » doit être particulièrement saluée comme facteur d'attractivité. Cette stratégie consiste à reconnaître et à valoriser diverses formes de contributions scientifiques. En cohérence avec la charte de déontologie des métiers de la recherche dont la tutelle est signataire, l'unité gagnerait à se doter d'une personne relais des référents « intégrité scientifique » (il en existe déjà deux à l'échelle de l'université et de l'école doctorale) pour promouvoir la recherche responsable notamment dans les programmes doctoraux et auprès des comités de recrutement.

## Points faibles et risques liés au contexte

La progression de la capacité d'encadrement de recherche (9 HDR en plus) ne doit pas occulter sa faiblesse relative. Le nombre de doctorants augmente sur la période, mais dans des proportions limitées. L'interaction des doctorants et des enseignants-chercheurs s'améliore, mais a particulièrement souffert de la crise Covid. L'accès aux ressources (notamment de financement) n'est pas nécessairement connu des doctorants. Il est difficile d'apprécier de manière tangible l'impact du programme *visiting* sur les co-publications et les publications à l'international dont la proportion a sensiblement augmenté.

### 3/ L'unité est attractive par la reconnaissance que lui confèrent ses succès à des appels à projets compétitifs.

#### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CEREFIGE met désormais en évidence ses ASP. Cette visibilité accrue doit contribuer à renforcer la notoriété de l'unité et par conséquent la levée de ressources propres. Des chaires significatives ont été créées ces dernières années : « communication des organisations » (Efluid, 180 K€), *European real estate management* (métiers de l'immobilier, déjà portée par l'IAE de Metz) et le projet d'une chaire sur l'épargne salariale avec AXA. L'unité a conçu, en partenariat avec d'autres structures, un projet de développement d'une plateforme collaborative de service aux acteurs de l'entrepreneuriat financé à hauteur de 494 k€ (dont 255 k€ pour le CEREFIGE) par la région Grand Est, 411 k€ par le FEDER, 80 k€ par d'autres partenaires. L'ANR REMHAO a permis de lever au total 166 k€. Un nouveau projet ANR devrait être déposé à la suite d'un premier refus, car ce projet fut positionné en liste complémentaire lors de cette campagne. Au total, sur la durée du contrat, le CEREFIGE a porté des projets représentant un montant de 1,8 million d'euros.

#### Points faibles et risques liés au contexte

Le CEREFIGE n'a pas encore pleinement saisi les opportunités offertes par ses réseaux internationaux et par sa dynamique collective pour porter des projets internationaux, européens, nationaux (ANR) et locaux (AMI). Dans cette démarche, comme dans celle d'une association au CPER ARIANE, le soutien de la tutelle est primordial, et le risque pour l'unité est qu'elle n'en bénéficie pas à la juste mesure des efforts qu'elle engage.

### 4/ L'unité est attractive par la qualité de ses équipements et de ses compétences technologiques.

#### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CEREFIGE bénéficie de nouveaux locaux et dispose d'une salle sécurisée permettant l'accès à distance des données mises à dispositions par le CASD hébergé par l'INSEE. Six membres de l'unité ont été formés pour pouvoir y accéder.

#### Points faibles et risques liés au contexte

Sans objet

## DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

### Appréciation sur la production scientifique de l'unité

Le CEREFIGE fait preuve d'une forte dynamique en termes de quantité et de qualité de ses productions scientifiques. Les ASP ont favorisé l'émergence de thèmes novateurs et porteurs. Des dispositifs de promotion de l'intégrité scientifique ont été développés. Malgré la transversalité des ASP, il existe encore peu de travaux de collaboration de plusieurs ET notamment pour les publications d'articles. La stratégie « tous producteurs » a valorisé tous les supports de production bien que la production d'articles de revues de référence ne soit pas encore une réalité pour tous les membres.

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

#### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CEREFIGE tire fortement parti de la logique de projet impulsée par la définition des ASP et de son interaction avec les acteurs de l'écosystème local et régional (Pôle Scientifique SJPEG, MSH, ISITE LUE, ONF, INRAE, ADEME) pour se positionner sur des thématiques novatrices et porteuses. L'implication des membres de l'unité dans 23 comités éditoriaux de revues et dans des sociétés savantes est un autre élément de renforcement de sa capacité à identifier les thématiques émergentes et les sujets porteurs. Le CEREFIGE affiche des réalisations sur des thèmes particulièrement innovants tels que la *green supply chain*, les industries créatives, les territoires ou la



santé. Des réalisations notables sont issues de ces thématiques : l'ouvrage « *Supply chain management de la santé* », l'organisation de la conférence « Handicap et consommation », ainsi que plusieurs articles parus dans les revues internationales de premier plan (par exemple *International Journal of Production Economics, Social Science and Medicine, Organization Studies*).

Plusieurs ET mobilisent des méthodologies de recherche originales telles que la recherche-intervention ou la méta-analyse. La diversité des positionnements épistémologiques, théoriques et des méthodes d'analyse contribue à favoriser l'utilisation d'approches variées et complémentaires en vue d'un traitement original et transversal des problématiques portées par les ASP.

Dans ce contexte, l'unité affiche 1 735 productions scientifiques toutes catégories confondues, en forte progression par rapport à la période précédente. La production a également connu une amélioration significative en termes de qualité. Sur les 497 articles scientifiques publiés sur la période (contre 300 sur la période précédente), les trois quarts ont été publiés dans des revues classées. La ventilation des articles entre les différentes catégories Hcéres fait cependant ressortir une augmentation de la part des publications dans les revues classées A (34,2 % contre 26 % lors de la période précédente) et dans celles classées B (37,5 % contre 26 %). Le pourcentage d'articles publiés dans des revues anglophones est en nette augmentation, passant de 47 % à 60 %. Le CEREFIGE affiche plusieurs travaux remarquables publiés dans les meilleures revues internationales de premier plan telles que *organization studies, strategic management journal, international journal of production economics, social science and medicine ou management accounting research*. Le renforcement du partenariat avec ICN business school est un élément positif : sur les 12 publications de premier plan recensées, 9 impliquent au moins un membre issu de cet établissement. Il convient enfin de souligner que plusieurs travaux du CEREFIGE ont été distingués : prix de thèse de l'association française de marketing (AFM) en 2018, *best paper award* de l'association internationale de management des arts et de la culture (AIMAC) en 2019, prix du jeune chercheur au congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) en 2017, prix du meilleur ouvrage de recherche de la fondation nationale pour l'enseignement de la gestion d'entreprise (FNEGE) 2019.

## Points faibles et risques liés au contexte

Le nombre d'articles publiés dans des revues classées Hcéres a fortement augmenté en nombre, passant de 222 à 373. La proportion de la production d'articles qu'ils représentent reste cependant stable autour de 75 %. La politique « tous producteurs » et le soutien à la revue *Projectics* expliquent pour partie ce résultat. Il convient de s'interroger sur la politique à mener pour permettre à ceux qui n'y parviennent pas de publier dans des revues classées.

Les deux faits positifs en termes de production d'articles sont la forte progression des publications en langue anglaise (+13 %) et l'augmentation significative de la proportion de revues classées A par l'Hcéres (+8 %). Au sein de ce groupe, la part constituée des revues internationales majeures reste toutefois limitée avec seulement 12 publications.

Les ASP, censés favoriser les travaux communs à plusieurs ET, se traduisent assez peu pour l'instant par des articles publiés impliquant plusieurs ET. Leur création récente est une des causes possibles.

S'agissant des publications dans des revues, seules 32 (6 %) sur les 497 recensées concernent des travaux impliquant au moins deux ET. Les équipes 2 (FCC) et 4 (ORH) sont celles dont les travaux donnent lieu au plus grand nombre de publications communes. Ce schéma se retrouve également au niveau des ouvrages (16 impliquant au moins deux ET sur les 236 recensés) et des participations à des colloques et conférences (52 impliquant au moins deux ET sur les 712 recensées). Si les ASP ont clairement contribué à améliorer la visibilité de l'unité sur des thématiques porteuses, notamment pour l'obtention de financements, ils semblent ne pas encore jouer pleinement leur rôle dans le développement de publications transversales. Les ASP peuvent constituer un levier pour susciter un effet d'entraînement et renforcer la cohésion entre les membres des différentes ET du CEREFIGE.

## 2/ La production scientifique est proportionnée au potentiel de recherche de l'unité et répartie entre ses personnels.

### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CEREFIGE met en place des dispositifs permettant de s'assurer de la prééminence de la qualité des travaux réalisés. L'unité présente une politique dynamique de chercheurs invités sur la période d'évaluation avec l'accueil d'une vingtaine de chercheurs dont certains mondialement connus. Ceci s'est traduit par des collaborations donnant lieu à 23 publications (20 en langue anglaise) dont 7 de rang A et 8 de rang B. 4 colloques internationaux ont été organisés avec la participation de chercheurs étrangers. L'unité est également active au niveau des mobilités sortantes : 14 membres de l'équipe ont été invités à l'étranger dans des établissements de référence mondiale (par exemple Monash, Cornell, Berkeley) ou européenne (par exemple l'université de York et l'université de Bayreuth). Le CEREFIGE a fait l'acquisition de bases de données (ORBIS,

EIKON, FACTSET) et de logiciels (NVIVO, STATA, SPSS, AMOS) indispensables pour réaliser des recherches de niveau international compte tenu des thématiques des équipes qui les utilisent. Plusieurs ET ont mis en place des séminaires internes, des ateliers d'écriture et pratiquent la relecture croisée d'articles entre chercheurs afin d'améliorer la qualité des productions. Les services de traduction et de *copy editing* pouvant être financés grâce aux nouvelles ressources collectées améliorent le potentiel de publication dans des revues classées, notamment de rang A.

À l'image de l'ensemble du CEREFIGE, la quantité des productions des différentes ET a significativement augmenté. Cette augmentation prend place dans un contexte d'accroissement de l'effectif de l'unité de 39 % avec des progressions variables des effectifs entre les différentes ET : +12 % et +16 % pour les ET ORH et IDE à 58 % et +104 % pour les ET FCC et Marketing. Toutes les équipes ont dans le même temps amélioré très sensiblement la qualité de leurs publications. Il faut souligner en particulier les progrès importants réalisés par les ET IDE, FCC et ORH dont la part de publications dans les revues classées Hcéres C a été divisée par 2 au profit des revues classées B et A.

L'unité favorise l'intégration des doctorants et leur insertion dans les travaux de recherche à travers différents dispositifs. Outre une journée d'accueil pour les nouveaux entrants, le CEREFIGE organise une réunion annuelle de présentation de leurs papiers où ils bénéficient des commentaires de rapporteurs et d'échanges avec les participants. Les ET mettent en place à leur niveau des moyens supplémentaires d'accompagnement : présentation de leurs travaux en conférence, participation aux ateliers doctoraux de conférences, co-écritures, présentation annuelle de l'avancement de thèse.

### Points faibles et risques liés au contexte

Le nombre d'invitations de professeurs est très variable d'une ET à l'autre. L'ET FCC a peu fait appel à cette ressource alors même que la venue de chercheurs renommés a constitué un apport significatif pour les publications des autres équipes. Elle est également celle dont le niveau de participation des membres permanents à des comités éditoriaux est la moins forte avec 8 EC impliqués sur 57 contre 14 pour 27 dans l'ET IDE, 12 pour 38 dans l'ET Marketing et 21 sur 53 pour l'ET ORH.

La répartition entre les types de production est aussi très variable entre les différentes équipes. Les ET IDE et MKG sont fortement investies dans la production d'ouvrages et de chapitres d'ouvrages scientifiques (62 et 83 respectivement). Les ET MKG et ORH affichent un nombre très élevé d'autres publications (40 et 98 respectivement) relativement aux autres équipes alors que l'équipe FCC a produit, seule ou en collaboration avec l'équipe ORH, les 24 rapports à destination des professionnels produits par l'unité. Parallèlement, l'ET IDE est celle qui affiche le taux le plus fort de publications non classées (39,8 %) tandis que l'ET MKG, malgré le doublement de ses effectifs, présente le nombre et le pourcentage les plus faibles de publications dans des revues classées A (22 publications, soit 26,8 % de ses publications classées contre 25 % lors de l'évaluation 2016). Ces différents points interrogent sur l'allocation de leurs ressources par les équipes et sur la définition des priorités en termes d'équilibre des productions (productions nationales par rapport aux productions internationales).

Les effectifs du CEREFIGE ont fortement augmenté depuis la dernière évaluation. Le financement de ce développement repose pour une large part sur des ressources propres collectées dans le cadre d'appels à projets. Compte tenu du caractère aléatoire et non pérenne de ces ressources, la question de la capacité de l'unité à continuer de développer la qualité de ses travaux se pose. Le maintien de la recherche à des standards internationaux implique en effet que certaines équipes puissent avoir accès à des données et à des logiciels coûteux. D'autre part, les ASP ont donné lieu à une forte augmentation des sujets d'étude. L'inflation des projets qui en résulte peut s'avérer difficile à gérer pour certaines équipes eu égard aux moyens humains dont elles disposent.

### *3/ La production scientifique de l'unité respecte les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte.*

### Points forts et possibilités liées au contexte

Le CEREFIGE s'est engagé dans une démarche volontariste pour favoriser la science ouverte et a saisi l'opportunité de l'évaluation Hcéres pour inciter ses membres à déposer systématiquement leurs productions dans HAL.

Le CEREFIGE dispose d'un cadre solide pour s'assurer du caractère irréprochable des résultats produits par ses membres. L'unité applique la « charte nationale de déontologie des métiers de la recherche » dont l'université de Lorraine est signataire. Elle bénéficie à ce titre d'un « référent intégrité scientifique » dont les coordonnées sont affichées sur le site du CEREFIGE. Les doctorants nouvellement accueillis sont sensibilisés à la question de la recherche responsable par les enseignants-chercheurs lors des formations doctorales qu'ils doivent suivre. Ils sont également sensibilisés à la question des revues et conférences prédatrices à travers une politique qui exclut le financement des soumissions et participations à ces supports de communication. Un séminaire réunissant les responsables d'ET et d'ASP a accueilli l'ancienne directrice de l'office français de l'intégrité scientifique (OFIS). Le CEREFIGE envisage la création d'un groupe de travail consacré à l'intégrité scientifique. Les séminaires

internes ainsi que les activités de *peer-reviewing* mises en place au niveau de chaque ET sont l'occasion de discuter des travaux réalisés. Enfin, l'unité promeut une approche « tous producteurs » destinée à valoriser les travaux scientifiques de toute nature.

Il convient également de saluer les efforts réalisés par le CERFIGE en matière de protection et d'archivage des données avec l'installation d'une salle CASD et le déploiement d'un entrepôt institutionnel de données (DOREL : données de recherche lorraines) qui référence la production scientifique de l'université de Lorraine et offre un espace de publication des jeux de données produits au sein de ses unités de recherche.

### Points faibles et risques liés au contexte

La dispersion géographique des chercheurs peut rendre difficile l'implication dans la vie du laboratoire et la participation à des projets de recherche communs. Cet éloignement peut également freiner la diffusion de la politique de l'unité. De la même façon, la dispersion géographique des unités sur le territoire lorrain peut constituer un frein à l'accès au CASD.

Sur les 497 publications recensées, 149 (30 %) articles seulement (selon le classeur des données de production d'activités) sont disponibles en *open access*. Cela limite la visibilité des travaux et plus significativement encore à l'international, la plateforme HAL étant peu utilisée dans d'autres pays.

## 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'inscription des activités de recherche dans la société est un point fort de l'unité. Ses thématiques de recherche et la mobilisation d'approches de recherche comme la recherche-intervention impliquent des collaborations étroites avec des entreprises, institutions ou associations afin de nourrir les réflexions théoriques et empiriques. La présence de 4 chaires permet de renforcer cet ancrage ainsi que les partenariats. Enfin des supports de diffusion de la recherche au grand public variés (vidéo, ouvrages, articles) sont utilisés. La dimension internationale pourrait être accentuée.

### 1/ L'unité se distingue par la qualité de ses interactions non-académiques.

### Points forts et possibilités liées au contexte

Les points forts de l'unité de recherche concernant la qualité de ses interactions non-académiques sont la pertinence des thématiques traitées au regard des préoccupations sociétales et des intérêts des acteurs économiques et associatifs et la présence de chaires et de liens coopératifs formels et informels de différentes natures. Les 4 chaires impulsent une dynamique forte de partenariats avec des acteurs non académiques. De plus, les partenariats tissés sont réalisés avec différents types d'acteurs : départements, clubs sportifs, entreprises, banque de France, métropole, conseil départemental, métropole. Plusieurs équipes coopèrent avec les chambres de commerce et d'industrie. Cette diversité montre la capacité de l'équipe à s'adapter aux besoins de différents interlocuteurs. Les chaires constituent des nœuds de relations entre les différents acteurs. Elles peuvent générer de nouveaux projets de recherches fortement ancrés dans les problématiques sociétales et être des relais de diffusion des résultats des recherches. Par ailleurs, les contrats de recherche spécifiques signés avec les entreprises (contrat de l'ET FCC dans le cadre de la chaire *european real estate management* par exemple) permettent d'obtenir des moyens dédiés. Ainsi, une dizaine de contrats pluriannuels ont été signés. De nouveaux projets de création de chaire sont en gestation et permettent d'assurer une pérennité et un renouvellement des interactions avec le monde non académique.

Les thématiques de l'unité se prêtent à des interactions avec la société. Plus particulièrement, celles associées à l'innovation et l'entrepreneuriat permettent à l'unité d'assurer une proximité avec le pôle entrepreneuriat ainsi qu'avec l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). L'équipe IDE est également associée à la création de *start-ups*. Des partenariats avec des communautés de communes permettent de sensibiliser le jeune public à la création d'entreprise. La transversalité des thématiques abordées permet également de réduire le risque inhérent à la rupture d'un partenariat.

Les méthodes et approches mobilisées au sein de l'unité favorisent également les interactions avec des acteurs économiques et associatifs. Ainsi, la mobilisation de la recherche intervention et d'approches participatives, notamment pour réaliser des recherches « par » et « avec » les personnes en situation de handicap, permettent de mettre les acteurs de la société au cœur des recherches. De plus, des outils originaux sont mobilisés pour diffuser les résultats comme les pièces de théâtre.



Les interactions s'effectuent également via des participations croisées à des séminaires et conférences. Ainsi, des professionnels interviennent au sein de l'unité et *a contrario* des interventions sont organisées auprès de professionnels et d'acteurs économiques.

## Points faibles et risques liés au contexte

L'inscription des activités dans la société semble parfois faire l'objet d'initiatives individuelles et ne pas être pleinement formalisée. Ainsi, il est mentionné que certains partenariats sont de nature informelle. Ceci pourrait fragiliser la pérennité de ces partenariats. En parallèle, il n'apparaît pas de pilotage au niveau de la direction de l'unité pour coordonner les activités de recherche liées à une inscription dans la société.

Les initiatives et la place des activités liées à la médiation scientifique diffèrent selon les équipes. Ceci peut s'expliquer par des thématiques différentes mais il est également possible que la valeur perçue ne soit pas la même selon les équipes. Des échanges de pratiques au niveau de l'unité pourraient être développés. Par ailleurs, il n'est pas mentionné de participation régulière au niveau national à des événements tels que la fête de la science. La question de la valorisation des actions des activités de recherche dans la société peut également être posée au niveau individuel ainsi que celle des moyens dédiés à ces actions. Il semble également que certains chercheurs aient développé des compétences en termes de diffusion des résultats des recherches vers la société via l'utilisation de webinaires, vidéos, réseaux sociaux mais ces nouvelles compétences individuelles ne semblent pas faire l'objet d'un transfert au niveau collectif grâce à des séminaires spécifiques par exemple. Dans la même lignée, en dehors de participation ponctuelle de quelques doctorants à des dispositifs (thèse en 180 secondes par exemple) ou événements organisés par des ASP, les doctorants sont globalement assez peu sensibilisés à la médiation scientifique et à la mise en place d'actions destinées à la société.

Certains risques sont inhérents à la nature des chaires. Les relations et capacités des acteurs économiques et non économiques qui investissent dans ces chaires dépendent ainsi de leur propre santé financière et de la politique fiscale et économique. Les éléments du dossier ne laissent pas présager de risque à court terme mais la situation économique en général peut éventuellement, sur le long terme fragiliser certains partenariats.

Ensuite, la pérennisation de ces activités peut être très consommatrice de ressources en termes de temps et la gestion des chaires requiert notamment un personnel administratif spécifiquement dédié. Or, le laboratoire dispose de peu de personnel administratif et la gestion administrative des chaires est ainsi assurée, en partie par des personnels non titulaires financés sur fonds propres. Cette situation entraîne une forte rotation et ne permet pas une montée en compétences.

Finalement, le CEREFIGE considère que la part correspondant à la dissémination de la recherche dans le profil d'activités est de 5 %. Cette proportion semble faible en comparaison des autres activités de l'unité.

## 2/ L'unité développe des produits à destination du monde socio-économique.

### Points forts et possibilités liées au contexte

L'unité montre une véritable capacité à diffuser des produits destinés au grand public. Cette capacité s'illustre autant dans la variété de ces supports que dans leur quantité. Ainsi, les résultats des recherches font l'objet d'une valorisation au travers d'une variété de supports de diffusion destinés au grand public (par exemple utilisation des réseaux sociaux, vidéos, articles de presse grand public, ouvrages). Par ailleurs, des médias majeurs de diffusion en sciences de gestion sont mobilisés comme *the conversation* et les vidéos Xerfi. Une dizaine d'interviews ont ainsi été publiées. On peut également noter l'utilisation de webinaires via les plateformes des chaires et l'animation d'un blog. En termes quantitatifs, le volume total des articles de vulgarisation (77 articles et 6 ouvrages et chapitres de vulgarisation), rédigés en français et anglais est important et représente une part non négligeable des publications de l'unité. L'unité a participé à la rédaction de 24 rapports à destination du monde professionnel, les équipes FCC et ORH étant les principales contributrices à ce type de support.

Par ailleurs, l'ancrage local est fort et les membres de l'unité participent à des événements majeurs sur le territoire comme le festival « les imaginables » ou « grand est numérique ». Ceci témoigne d'une politique volontariste de diffusion des résultats des recherches.

Au niveau national, on peut également souligner la participation à la production de référentiels et normes avec notamment l'implication dans l'élaboration du référentiel d'impact BSIS ainsi que la participation à des conférences métiers destinées aux professionnels (15 conférences grand public). Des travaux de recherche débouchent sur des recommandations concrètes aux entreprises, aux pouvoirs publics ou aux institutions.

Les conférences (une vingtaine) qui ont été organisées et la coordination d'ouvrages collectifs destinés au grand public sont d'autres moyens de diffusion de la culture scientifique. L'équipe accueille des doctorants en CIFRE et des doctorants ou post-doctorants financés par les chaires ou des cofinancements avec l'ONF. Certains travaux de thèse proviennent de ces financements et sont très reconnus par le monde académique. Ainsi, on peut noter des prix pour « ma thèse en 180 secondes », et un prix de thèse associé à une thèse CIFRE.

La mise en place du nouveau site Internet avec une interface permettant d'identifier les produits de diffusion scientifique est un élément de communication important. Les activités de recherche peuvent également déboucher sur de la formation continue comme en témoigne l'ouverture de nouveaux diplômes d'université (DU) et la signature d'un contrat de formation continue entre la chaire *European real estate management* et la *house of training* du Luxembourg.

### Points faibles et risques liés au contexte

Les thématiques des conférences de vulgarisation semblent concerner les équipes à des degrés variables. L'équipe FCC réalise 45 % des articles de diffusion et 40 % des conférences grand public. L'équipe IDE ne fait pas apparaître d'ouvrages ou chapitres de vulgarisation ou de rapports. Si l'on compare la production d'articles de vulgarisation à la production totale du laboratoire, la part reste minoritaire.

De plus, les produits de vulgarisation faisant parfois l'objet d'initiatives individuelles, il peut être difficile de les recenser et de proposer une liste exhaustive qui puisse faire l'objet d'une valorisation auprès des instances concernées.

Des actions sont menées afin de renforcer le lien entre formation continue et recherche et des programmes spécifiques sont ouverts. Cependant, des initiatives complémentaires pourraient être développées pour construire des formations en lien avec les résultats de la recherche.

Finalement, le nombre de doctorants financés par des CIFRE reste faible. Cette faiblesse peut s'expliquer par l'existence d'autres modes de financement liés aux chaires. Des financements complémentaires de thèse par des partenariats pourraient permettre de diversifier les sources de financement et renforcer les liens avec des acteurs non académiques.

### 3/ *L'unité partage ses connaissances avec le grand public et intervient dans des débats de société.*

### Points forts et possibilités liées au contexte

Les thématiques traitées par l'unité de recherche se prêtent directement à l'inclusion dans des débats de société, que ce soit sur l'entrepreneuriat et l'innovation, le travail, les personnes en situation de handicap ou des thématiques de marketing ou la santé. L'inscription dans le « réseau et expertise en entrepreneuriat » permet également de participer aux débats concernant les créations d'entreprise. En complément, les liens avec le pôle *peel* enrichissent ces échanges. Les projets pluridisciplinaires qui ont des impacts sociétaux importants comme le projet PICOTE participent également à cette dynamique. La mise en place des axes scientifiques prioritaires (ASP) semble participer au développement du partage des connaissances avec le grand public. Ainsi, les sujets de ces axes : la communication persuasive des organisations, le développement durable et la créativité, l'entrepreneuriat, la gouvernance et la relation à l'emploi, le *health and care* ainsi que le territoire, l'information et l'industrie financière sont particulièrement propices aux échanges avec le monde non-académique. Ces débats sont initiés par différents chercheurs.

Les recherches concernant le domaine de la santé donnent particulièrement lieu à un partage des connaissances avec le grand public grâce notamment à des journées thématiques, des *workshops* auxquels les professionnels participent. Les membres de l'unité partagent les résultats de leur recherche dans des médias qui reflètent les tendances actuelles. Par ailleurs, certains membres de l'unité semblent être particulièrement innovants dans leurs approches de diffusion des résultats de recherche (utilisation de pièces de théâtre notamment). On peut également souligner que l'unité s'adresse à des publics divers : professionnels, lycéens, jeunes adultes. Elle sensibilise ces publics à différentes thématiques.

La crise sanitaire de la covid-19 a également ouvert des voies de développement à l'unité. Ainsi, elle est impliquée dans plusieurs projets qui visent à analyser les effets de cette crise sur les pratiques de management dans les hôpitaux, sur les dynamiques entrepreneuriales ou encore sur les salariés.

### Points faibles et risques liés au contexte

La valorisation des activités de diffusion est peu formalisée et relève d'initiatives individuelles. Répondre à la fois aux impératifs de valorisation de la recherche dans des revues académiques et en communiquant dans des médias accessibles au grand public est un défi à surmonter.

Les activités de diffusion sont souvent financées par des ressources issues des chaires. Il peut donc être complexe pour des enseignants ne s'inscrivant pas dans les thématiques des chaires de développer de telles actions.

## C - RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

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

La pérennité du développement de l'activité et du personnel d'appui à la recherche de l'unité suppose une augmentation de la dotation des tutelles et des composantes et une diversification des contrats de recherche pour éviter de concentrer les risques sur certains partenaires.

Conduire une réflexion sur les convergences entre les membres permettrait de proposer des ASP qui rassemblent plus de chercheurs.

Le développement de l'activité de l'unité, ses synergies et ses effets d'entraînement devraient faire l'objet d'une réflexion avec l'ensemble des parties prenantes. Le développement des compétences des membres quant à lui pourrait faire l'objet d'une démarche formalisée d'accompagnement afin que chacun bénéficie de la dynamique d'ensemble. Une réflexion est à mener pour tenir compte de tous les profils sur tous les sites. Des séminaires d'écriture spécifiques (par exemple pour les doctorants) pourraient être développés. La participation de tous les chercheurs doit être assurée financièrement par la prise en charge des déplacements pour tous les enseignants-chercheurs, quelle que soit leur composante de rattachement. La rédaction d'un règlement intérieur est préconisée pour favoriser une information plus précise et plus large des procédures.

L'unité doit développer des actions propres pour mettre en œuvre les orientations prises par l'université de Lorraine en termes de transition énergétique et de développement durable. La parité hommes/femmes est une voie d'amélioration majeure.

### *Recommandations concernant le domaine 2 : Attractivité*

Le CEREFIGE veillera à bénéficier de ressources complémentaires (une CPJ notamment) en consolidant sa stratégie et la cohérence de cette dernière avec la politique des tutelles, comme elle a pu le faire à l'occasion du dernier contrat. Il convient de maintenir voire de renforcer la politique d'accueil des personnels, qui s'est révélée particulièrement fructueuse lors du dernier contrat. Le CEREFIGE doit capitaliser sur les événements scientifiques internationaux accueillis et sur la présence de membres très actifs à l'international pour renforcer l'engagement dans les sociétés savantes et les supports de publication (revues et collections) internationaux. Cette dynamique doit s'accompagner d'efforts supplémentaires pour attirer un nombre plus conséquent de doctorants, qu'ils soient issus des programmes de Master ou des programmes grande école ou du monde professionnel. Il est nécessaire que les projets d'amélioration des conditions d'accueil aboutissent en termes de locaux et d'accès aux moyens de financement. Il conviendra de veiller, par une évolution significative des moyens de financement, de s'assurer d'une égalité de traitement des membres de l'unité pour la prise en charge des frais de déplacement. L'unité doit à présent montrer son aptitude à porter, en tant que collectif, des projets internationaux, en exploitant notamment les réseaux à l'international de certains membres et sur le programme *visiting*.

### *Recommandations concernant le domaine 3 : Production scientifique*

La dynamique positive ayant permis d'augmenter la quantité et la qualité des productions scientifiques doit être poursuivie. L'effort doit notamment porter sur les publications ayant une forte visibilité internationale. Des priorités doivent être définies afin d'orienter les équipes vers cet objectif dans un contexte où celles-ci font face à un afflux de projets qui les conduit à arbitrer entre différentes logiques en termes de productions scientifiques. La logique des ASP doit continuer à être déclinée au niveau des différentes équipes pour favoriser l'émergence d'un plus grand nombre de productions transversales. Dans cet esprit, les ASP devraient être davantage utilisés pour accélérer la diffusion des méthodologies innovantes mobilisées par certaines équipes ayant vocation à être utilisées par plusieurs d'entre elles. Ceci renforcerait les collaborations entre équipes et favoriserait l'émergence de travaux transversaux originaux. Le CEREFIGE doit veiller dans le même temps à ce que l'augmentation du nombre de projets liée au développement des ASP n'entraîne pas une prolifération de sujets parfois difficilement gérable par les équipes.

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

L'unité est invitée à favoriser une dynamique collective dans ce domaine en y sensibilisant plus systématiquement les chercheurs. Cela peut se faire à travers une demande de vulgarisation systématique d'articles ou projets de recherche à destination du grand public ou à destination de professionnels (article court sur le site internet, réseaux sociaux, articles de presse). La tenue de séminaires invitant les membres actifs sur

cette dimension à venir témoigner de leurs pratiques (webinaire, vidéos, articles) est également une piste envisageable. La sensibilisation des doctorants et la mise en valeur des possibilités de communication offertes par les différents médias utilisés par l'unité (site Internet, réseaux sociaux) sont à explorer.

Le développement de conventionnement de formation continue dédié peut par ailleurs être une réflexion à mener dans ce domaine. Finalement, il serait intéressant, dans la mesure du possible, de mobiliser un budget et des ressources administratives dédiés aux activités de diffusion.

## DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

### DATE

**Début :** 27 septembre 2022 à 8h30

**Fin :** 27 septembre 2022 à 16h30

**Entretien réalisé : en distanciel**

### PROGRAMME DES ENTRETIENS

08h30-08h50	Réunion de démarrage du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique
08h50-09h00	Vérification du bon fonctionnement technique des dispositifs
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
10h15-10h30	Pause
10h30-11h15	Entretien à huis clos avec les représentants des tutelles et les responsables du champ SHS
11h15-12h00	Réunion du comité d'experts à huis clos en présence du conseiller scientifique
12h00-13h00	Déjeuner
13h00-13h30	Entretien à huis clos avec les personnels chercheurs et enseignants-chercheurs statutaires dont émérites et associés
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
14h30-14h45	Pause
14h45-15h30	Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique
15h30-16h00	Entretien à huis clos avec la direction de l'unité
16h00-16h30	Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique
16h30	Fin de l'entretien

### POINTS PARTICULIERS À MENTIONNER

Aucun point particulier à mentionner.

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES

**Direction de la Recherche et de  
la Valorisation**

91 avenue de la Libération  
BP454  
54001 NANCY Cedex

Clotilde BOULANGER  
[vp-recherche@univ-lorraine.fr](mailto:vp-recherche@univ-lorraine.fr)

Hélène BOULANGER  
[presidente@univ-lorraine.fr](mailto:presidente@univ-lorraine.fr)

HCERES  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

**Objet :** Observations de portée générale sur le rapport d'évaluation - DER-PUR230023017 – CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Économie Financière et en Gestion des Entreprises).

Madame, Monsieur,

Je vous remercie pour le rapport d'évaluation réalisé pour le CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Économie Financière et en Gestion des Entreprises), que vous nous avez transmis le 14 novembre 2022. Je tiens également à remercier très sincèrement les évaluateurs pour la qualité des échanges et pour l'analyse de cette unité de recherche.

Je vous prie de trouver ci-joint les observations de portée générale formulées par l'unité sur le rapport d'évaluation transmis.

Vous remerciant à nouveau pour cette évaluation qui permettra à l'unité de recherche CEREFIGE de poursuivre sa réflexion sur la base des recommandations émises, je vous prie d'agrée, Madame, Monsieur, l'expression de mes respectueuses salutations.

La Présidente de l'Université de Lorraine,  
Par délégation et pour la Présidente,  
La Vice-présidente recherche par intérim et  
Vice-Présidente en charge de la politique  
doctorale



Clotilde BOULANGER

# Rapport d'évaluation du CEREFIGE : observations de l'unité

Le CEREFIGE souhaite tout d'abord remercier le comité d'évaluation pour le travail important réalisé, sans oublier l'ensemble des membres du laboratoire qui se sont fortement investis dans le processus d'auto-évaluation.

Le CEREFIGE prend acte du regard très positif porté sur son bilan (progression de l'activité en volume et en qualité, rayonnement scientifique local et national, bonne inscription des activités de recherche dans la société par les thèmes identifiés, partenariats dans l'écosystème, effort de transfert et de diffusion des connaissances...). Le CEREFIGE a en particulier relevé l'appréciation du comité sur la politique d'Axes Scientifiques Prioritaires (ASP) qui est au cœur du contrat actuel. En effet, les ASP apportent une réelle structuration à la dynamique de recherche du laboratoire et soutiennent explicitement l'animation scientifique de l'unité, en prise avec des enjeux managériaux de terrain. Le rapport invite en particulier à faire évoluer ce dispositif dans le sens d'une animation plus intégrée encore du laboratoire, sur l'ensemble de la Lorraine ainsi qu'en renforçant les coopérations entre les équipes thématiques. Il convient en parallèle d'envisager cette démarche interne en lien avec le renforcement des collaborations interdisciplinaires déjà engagées, que ce soit au sein du pôle SJPEG (par exemple avec les juristes) ou dans le cadre du programme Lorraine Université d'Excellence.

Si cette recommandation sera bien au cœur du prochain projet de l'unité, elle suppose que les ressources nécessaires à sa mise en œuvre s'avèrent disponibles. Cela implique, d'une part que la tutelle de l'unité renforce les moyens financiers et humains qu'elle met à sa disposition comme l'y invite le rapport d'évaluation, et d'autre part que l'unité soit en mesure de maintenir ses efforts de développement de ses ressources propres. Sur ce dernier point, si des progrès conséquents ont été réalisés, cette démarche a toujours été conduite dans une perspective inclusive bénéficiant à tous les membres du laboratoire, les dépenses imputées sur des ressources propres libérant *de facto* des ressources équivalentes pour d'autres chercheurs. Soulignons enfin l'importance de l'aide précieuse apportée à l'unité par les deux IAE (IAE Metz *School of Management* et IAE Nancy *School of Management*) et ICN *Business School*, contribuant ainsi, au-delà du soutien à la recherche, à faire du lien formation-recherche une réalité.



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



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

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

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

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

