

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNITÉ  
HuManiS - Humans and Management in Society

SOUS TUTELLE DES ÉTABLISSEMENTS ET  
ORGANISMES :

Université de Strasbourg

---

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

Rapport publié le 16/06/2023



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

Marc Bonnet, Président 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

**Président :** M. Marc Bonnet, Université Jean Moulin Lyon 3, Écully

Mme Blandine Ageron, Communauté Université Grenoble Alpes, Valence  
(représentante du CNU)

**Experts :** M. Alain Lacroux, Université polytechnique Hauts-de-France, Valenciennes  
Mme Rozenn Perrigot, Université de Rennes 1  
Mme Isabelle Vandangeon-Derumez, Université Evry-Val-d'Essonne - UEVE

## REPRÉSENTANT DU HCÉRES

M. Nicolas Aubert

## CARACTÉRISATION DE L'UNITÉ

- Nom : Humans and Management in Society
- Acronyme : HuManiS
- Label et numéro : UR 7308
- Composition de l'équipe de direction : M. Sébastien Point (directeur)

## PANELS SCIENTIFIQUES DE L'UNITÉ

SHS Sciences humaines et sociales  
SHS1 Sciences du vivant et environnement

## THÉMATIQUES DE L'UNITÉ

HuManiS aborde trois thématiques de recherche :

- Management mondial des talents et responsabilité sociale
- Marketing & Digitalisation
- Entrepreneuriat et management du changement

## HISTORIQUE ET LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE L'UNITÉ

1981 : création du Centre d'Études des Sciences Appliquées à la Gestion (CESAG, EA 7308), rattaché à l'Institut Européen d'Études Commerciales Supérieures (IECS), composante de l'Université Robert Schuman, Strasbourg III. L'EM Strasbourg est désormais l'école de management de l'université de Strasbourg.

2009 : le CESAG devient *Humans and Management in Society* (HuManiS, EA 7308), rattaché à l'école de management (EM) Strasbourg née de la fusion en octobre 2007 de l'IECS et de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Strasbourg.

Mme Isabelle Barth devient directrice de l'unité de recherche.

2011 : M. Thierry Nobre prend la direction d'HuManiS. L'unité de recherche est organisée en trois axes de recherche : performance et management public et hospitalier (PMPH) ; responsabilité sociétale des organisations (RSO) ; *marketing and information and communications technologies* (MICT).

2019 : Sébastien Point devient directeur d'HuManiS qui est réorganisée en trois axes de recherche : *global talent management et social responsibilities* (GTSR) ; *marketing and digitalization* (MD) *entrepreneurship et management of change* (EMC).

HuManiS (UR 7308) est située dans les locaux de l'EM Strasbourg.

## ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE L'UNITÉ

L'unité de recherche HuManiS est située au sein du pôle européen de gestion et d'économie (PEGE). L'unité est rattachée à l'EM Strasbourg.

L'unité a des coopérations avec laboratoire de recherche en finance également (LaRGE) également rattaché à l'EM Strasbourg. Des partenariats existent avec le Béta (Bureau d'économie théorique et appliquée). L'environnement de recherche est tout d'abord constitué de l'université de Strasbourg, établissement tutelle de l'unité. Ces échanges ont donné lieu à des publications entre les membres des trois unités de recherche sur le thème de l'innovation et de la prise de décision.

Les coopérations au sein de l'établissement se traduisent par la codirection d'une thèse depuis octobre 2019 avec l'unité ICube en sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de l'imagerie (UMR 7357). ICube aborde le numérique et la physique et apporte son expertise en algorithmique d'intelligence artificielle et son expertise en gestion de projet. HuManiS collabore également avec une équipe de l'INSA Strasbourg, école avec laquelle elle participe à un projet IDEX. Dans le cadre d'un ANR, HuManiS participe à un projet collaboratif sur le thème des « innovations numériques et organisationnelles pour le lien social en EHPAD suite à l'épidémie de Covid-19 ». Ce projet ANR associe les unités de recherche Dynamie (UMR 7367), Sulisom (EA 3071) et IPHC (UMR 7178).

HuManiS travaille également en partenariat avec l'Eurométropole de Strasbourg dans le cadre d'un contrat de recherche qui a impliqué une dizaine de chercheurs sur le thème de la mise en œuvre de la digitalisation de la réservation des repas pour les cantines scolaires. Cette étude a donné lieu à un rapport officiel et une subvention de 10 000 €.

HuManiS interagit avec d'autres partenaires de la région Grand Est : les universités de Lorraine, de Haute-Alsace (UHA) et de Reims Champagne-Ardenne, en particulier sur le thème du vin. Une thèse a été codirigée avec un enseignant-chercheur du Centre d'Études Juridiques sur l'Efficacité des Systèmes Continentaux (CEJESCO) de l'université de Reims Champagne-Ardenne (CEJESCO) et une autre avec un enseignant-chercheur du Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO) des universités de Bourgogne, de Franche-Comté et de Haute-Alsace.

HuManiS a participé à la création du réseau RH du grand est, visant à rassembler une vingtaine de chercheurs travaillant dans le champ des ressources humaines de quatre universités : université de Haute-Alsace, université de Lorraine, université de Reims et université de Strasbourg. La première réunion s'est tenue à Nancy en 2018 et la deuxième à Strasbourg en 2019. En 2019, HuManiS a accueilli la 5ème journée de recherche en marketing du Grand Est qui regroupe les établissements d'Alsace, de Lorraine, de Champagne-Ardenne et de la Bourgogne. Une journée de recherche sur les relations à la marque dans un monde connecté s'est tenue en décembre 2021, en collaboration avec le CREGO et le soutien de la chaire Expérience client de l'EM Strasbourg.

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

<b>Personnels permanents en activité</b>	
Professeurs et assimilés	6
Maîtres de conférences et assimilés	14
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	0
<b>Sous-total personnels permanents en activité</b>	<b>20</b>
Enseignants-chercheurs et chercheurs non permanents et assimilés	36
Personnels d'appui à la recherche non permanents	0
Post-doctorants	0
Doctorants	39
<b>Sous-total personnels non permanents en activité</b>	<b>75</b>
<b>Total personnels</b>	<b>95</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 Strasbourg	19	0	0
Insa Strasbourg	1	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## BUDGET DE L'UNITÉ

Budget récurrent hors masse salariale alloué par les établissements de rattachement (tutelles) (total sur 6 ans)	936
Ressources propres obtenues sur appels à projets régionaux (total sur 6 ans des sommes obtenues sur AAP idex, i-site, CPER, collectivités territoriales, etc.)	58
Ressources propres obtenues sur appels à projets nationaux (total sur 6 ans des sommes obtenues sur AAP ONR, PIA, ANR, FRM, INCa, etc.)	0
Ressources propres obtenues sur appels à projets internationaux (total sur 6 ans des sommes obtenues)	0
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.)	5
<b>Total en k€</b>	<b>999</b>

## AVIS GLOBAL

La période 2016-2021 a été marquée par plusieurs progrès de l'unité.

Quatorze nouveaux enseignants-chercheurs ont été recrutés à l'EM Strasbourg, qui est la composante pilote de l'université pour les sciences de gestion et du management. Sur les 55 EC de l'unité, 32 ont contribué à la production scientifique et aux activités de recherche au cours des 5 dernières années.

La restructuration des axes d'HumaniS a contribué à accroître son attractivité. Plusieurs faits observables témoignent de cette attractivité : des recrutements importants sur la période, les collaborations avec l'environnement économique et social, les publications d'articles, une présence importante dans les différentes communautés nationales des sciences de gestion et du management et l'organisation de colloques et journées de recherche.

HuManiS a atteint les deux objectifs fixés en termes de production scientifique : encourager et internationaliser les publications. Le nombre d'articles publiés dans des revues classées a augmenté. Les publications d'articles dans des revues internationales en anglais représentent 75 % de la production d'articles. La qualité des articles publiés, évaluée par le classement des revues Hcéres, a également augmenté. Le nombre d'articles publiés dans des revues classées est passé de 96 dans le contrat précédent à 156. Le nombre d'articles publiés dans des revues classées A a plus que doublé passant de 25 à 60 articles. Ces résultats sont dus notamment aux recrutements de nouveaux enseignants-chercheurs et à un fort soutien des participations à des congrès et au coaching des publications.

L'inscription des activités de recherche dans la société passe par des moyens variés (chaires, contrats, productions professionnelles et grand public). Une vingtaine de chaires et contrats de recherche ont été développés ou obtenus, principalement en lien avec l'EM Strasbourg. L'observatoire des futurs a été initié par l'unité HuManiS qui a développé des collaborations avec d'autres unités de l'université de Strasbourg, des partenariats avec d'autres universités du Grand Est et avec quelques partenaires européens.

Des points faibles et des risques sont soulignés.

Le positionnement et l'identité d'HumaniS ne sont pas clairement définis. Affirmer plus clairement que l'unité est la structure de référence en management de l'EM Strasbourg pourrait contribuer à une définition et à une composition d'équipes plus d'autonomes. Des synergies avec les chaires, les contrats, les axes pédagogiques et les coopérations internationales de l'EM Strasbourg sont encore à développer. Sans une interaction étroite entre les programmes de formation et la recherche, il existe un risque d'épuisement des EC.

Le faible ratio professeurs/maîtres de conférences et la forte implication des enseignants-chercheurs dans la pédagogie affectent l'animation des collectifs de travail. Les perspectives de recrutement et de promotion sont en contraction aux niveaux national et international malgré la perspective des repyramidages et des chaires de professeurs juniors. Le soutien de l'établissement sera essentiel de ce point de vue.

HuManiS mobilise très peu les dispositifs mis à sa disposition par l'établissement de tutelle notamment les Instituts Thématiques Interdisciplinaires (ITI). HuManiS pourrait répondre aux besoins d'expertise dans le secteur médical, en sciences de l'ingénieur ou en accompagnant les transitions sociétales et environnementales.

Des coopérations internationales de recherche ont été établies mais elles doivent encore être développées. Ces coopérations sont encore trop limitées avec les universités proches (Fribourg, Luxembourg et Bâle) et au niveau européen (EUCOR).

Les liens entre les sujets des HDR et thèses de doctorat et les thématiques des chaires et contrats de recherche ne sont pas toujours évidents. Il en résulte un risque d'essoufflement de la dynamique de publication. La possibilité de développer les doctorats professionnels en proposant des dispositifs de co-publication entre les EC et doctorants professionnels pourrait être étudiée.

# ÉVALUATION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ

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

Le rapport d'évaluation 2022 s'efforce de prendre en compte la plupart des remarques formulées. Les aspects les plus importants sont repris ci-dessous :

- 1) *Qualité de la production scientifique : inciter les non actifs à publier et développer les publications internationales.*

L'objectif est atteint avec plus des deux tiers des publications d'articles de l'unité réalisés à l'international. Le dispositif de *coaching* a porté ses fruits même si ces publications sont réalisées par un faible nombre de chercheurs.

- 2) *Rayonnement : consolider les projets de recherche nationaux et internationaux ; approfondir les liens avec les chercheurs des sites environnants et valoriser l'ancrage européen.*

Des projets ponctuels ont bien été menés, notamment avec deux thèses en cotutelle avec la Roumanie et la Finlande. Il existe aussi des coopérations avec des universités du grand est, avec le Luxembourg, la Sarre, Bâle et Fribourg. Il faut notamment mentionner le projet *Food Democracy* avec le LaRGE. Ces projets sont encore peu nombreux et en deçà des ambitions internationales de l'établissement, notamment en ce qui concerne le campus européen EUCOR et l'alliance EPICUR. Le potentiel de coopérations internationales de l'EM Strasbourg est encore très peu activé.

- 3) *Interactions avec l'environnement économique, social, sociétal et culturel : Développement de l'interaction entre HuManiS et EM Strasbourg à spécifier, et plan global de coopération avec le monde économique à établir.*

Les chaires et l'observatoire des futurs contribuent aux interactions. On perçoit plutôt une juxtaposition d'initiatives qu'un plan d'ensemble. En outre, la coopération de recherche avec les hôpitaux a faibli, alors qu'elle avait contribué à la notoriété d'HuManiS.

- 4) *Organisation et vie de l'unité : améliorer la dynamique de collaboration entre les thématiques ; favoriser les passages de HDR et renforcer l'attractivité.*

Des séminaires transversaux ont été développés et 3 HDR d'EC de l'équipe ont été soutenues. Toutefois, le plan global de coopération avec le monde économique reste peu lisible à ce stade, ce qui est dommage notamment parce que la plupart des thèses soutenues sont le fait de praticiens.

- 5) *Implication dans la formation par la recherche : liens à établir avec des organismes comme le CEFAG et l'EIASM, et inciter les doctorants à produire des communications scientifiques.*

Les ateliers de publication (*coaching*) ainsi que les budgets de *copy-editing* et d'inscription à des colloques sont des éléments favorables pour la formation des doctorants et leur entraînement aux exigences de la publication.

- 6) *Perspective et stratégie à 5 ans : Établir un plan d'ensemble plutôt qu'une juxtaposition d'actions.*

Le travail de cartographie des thématiques et des compétences est une première étape pour la préparation d'un plan d'ensemble. Il manque encore un plan structuré prenant en compte les spécificités de la relation de l'unité avec l'EM Strasbourg et l'université de Strasbourg.

## B - DOMAINES D'ÉVALUATION

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

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

L'unité dispose de moyens humains et matériels pour assurer le soutien à la recherche, la veille scientifique et la valorisation, en cohérence avec une orientation stratégique affirmée visant à promouvoir des recherches intégratives internationales. Ces moyens sont mutualisés avec d'autres unités. Les contrats et les 7 chaires d'entreprise assurent un financement complémentaire. Les collaborations entre chercheurs et les publications collectives sont encouragées par des dispositifs financiers et pédagogiques ambitieux, avec des résultats en termes de recherche collaborative à consolider.

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

L'unité a mené une réflexion sur son identité et ses missions afin de construire une vision partagée. Les chercheurs sont insérés dans des réseaux scientifiques au niveau de la métropole de Strasbourg, de la région et à l'international (collaborations franco-allemandes). Ces collaborations demeurent toutefois modestes, au regard de la position géographique de Strasbourg. L'analyse des impacts des politiques de recherche doit être mieux prise en compte d'autant plus que certains thèmes portés par l'unité comme la lutte contre les discriminations s'inscrivent dans des débats sociétaux importants.

#### Appréciation sur le fonctionnement de l'unité

La parité au sein de l'unité est effective dans tous les corps d'enseignants-chercheurs. Plusieurs nationalités sont représentées. Le label Diversité obtenu par l'EM Strasbourg apporte des garanties pour un environnement institutionnel respectueux des règles de parité et de non-discrimination. L'un des axes de recherche de l'unité correspond à l'objectif de prévention des risques environnementaux et à la poursuite des objectifs de développement durable, ce qui constitue un gage d'expertise. Les chercheurs et doctorants de l'unité disposent de ressources matérielles adéquates.

*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

Trois personnes d'appui à la recherche contractuelles sont affectées par l'EM Strasbourg, en cohérence avec l'orientation recherche figurant dans le profil d'activité. Les missions confiées couvrent des aspects administratifs, la communication et la veille scientifique et la valorisation, ce qui constitue une aide précieuse pour les enseignants-chercheurs de l'unité.

Une mission a été menée afin de définir l'identité de l'unité, en recourant à des dispositifs méthodologiques approfondis. Les thèmes transversaux retenus (comportements et expériences, changement et diversité) serviront de base à la future structure matricielle de l'unité. L'orientation vers la recherche est clairement affirmée (40 % du profil d'activités). Le profil est conforme à la stratégie qui est de conduire les chercheurs vers des recherches intégratives internationales. Les ressources humaines apparaissent adaptées à ce projet. Dans le même esprit, les chercheurs sont incités à s'engager dans une HDR (3 HDR ont été soutenues sur la période). L'EM Strasbourg soutient l'unité de recherche à travers une dotation conséquente. Les chercheurs peuvent bénéficier du financement de 4 conférences par an, en plus d'une aide individuelle de 500 euros.

Trois financements contractuels ont été obtenus durant la période 2016-2021 (pour un total de plus de 45 000 euros). Les 7 chaires portées par l'EM Strasbourg et animées par des chercheurs d'HumaniS sont une autre source de financement pour les chercheurs de l'unité.

L'observatoire des futurs et le groupe « *decision making* » sont des initiatives transdisciplinaires intéressantes, qui permettent de fédérer des chercheurs de différentes unités.

On constate un effort de mutualisation des ressources grâce au financement de projets collaboratifs dès lors que deux chercheurs HuManiS sont impliqués. Au total, 8 projets collaboratifs ont été financés, pour un montant moyen de 2 400 euros par projet. Les résultats sont prometteurs et le taux de co-publications a doublé depuis 2016.

Un autre effort de mutualisation est le partage de connaissances et le coaching au travers d'ateliers « *publicoaching* » et « *qualicoaching* ». Au cours de ces ateliers, des membres expérimentés et/ou des professeurs étrangers invités animent des ateliers méthodologiques. On note que les thèmes abordés dans ces ateliers concernent souvent des méthodologies actuelles ou novatrices, ce qui peut encourager les chercheurs à intégrer ces méthodologies dans leurs travaux.

Un budget *copy editing* de 10 000 euros est consacré au développement de publications anglophones, en cohérence avec la stratégie d'internationalisation des publications promue par l'unité de recherche.

Une salle de recherche équipée est mise à disposition des chercheurs et des doctorants. Les logiciels (par exemple SPSS, AMOS, Nvivo) et les bases de données d'articles (par exemple *Business source complete* et Cairn) sont disponibles.

## Points faibles et risques liés au contexte

L'unité mutualise trois PAR avec le LaRGE. Un seul des trois PAR est en CDI. En cas d'arrêt de maladie, cette mutualisation couplée au manque de personnels statutaires peut entraîner des difficultés importantes pour une unité qui doit notamment organiser plusieurs colloques et conférences par an, parfois d'envergure internationale. La prise en charge de deux unités de recherche présente une charge de travail d'autant plus conséquente que les missions de soutien confiées à l'équipe administrative sont étendues (valorisation, appui, veille). Le personnel ne participe pas au montage de réponses à des appels à projets.

Les ressources financières propres et celles collectées grâce aux contrats permettent de financer les activités courantes de recherche (colloques ou aide à la publication), mais demeurent insuffisantes pour envisager des projets de plus grande envergure. L'EM Strasbourg offre des contrats doctoraux (par le biais d'une chaire et sur ressources propres). La répartition des sources de financement entre la tutelle universitaire et l'EM Strasbourg demeure parfois difficilement lisible, ce qui s'explique sans doute par l'organisation singulière de l'EM Strasbourg qui est une école de management intégrée à une université.

L'activité de publication dans son ensemble a connu une progression significative mais les recherches collaboratives entre chercheurs de l'unité n'ont pas encore donné des résultats équivalents en termes de co-publications (28 co-publications dans des revues classées).

Les collaborations sont surtout extérieures et on recense peu de collaborations impliquant plusieurs chercheurs HuManiS. Ces collaborations sont pourtant habituelles au sein d'une unité de recherche. La dimension collective est donc encore à développer au-delà des 8 projets de recherche financés sur la période à une hauteur moyenne de 2 400 €.

Les incitations individuelles et les aides à la publication sont clairement alignées avec la stratégie de développement de publication de recherche dans les revues internationales et ont montré une réelle efficacité. Elles ont peut-être aussi conduit à une individualisation de l'effort des chercheurs. Les recherches collaboratives et transdisciplinaires, qui nécessitent parfois des financements importants, ont une rentabilité plus faible en raison notamment des coûts de développement et de coordination plus importants et des taux de réussite faibles.

Les projets financés correspondent à des activités scientifiques habituelles (il s'agit essentiellement de la participation à des congrès scientifiques).

Au niveau régional, les collaborations sont modestes, limitées à quelques codirections de thèses.

La mutualisation passe essentiellement par le partage et la transmission de connaissances au travers du *coaching* effectué par les membres seniors de 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 a mené une réflexion approfondie sur son identité et ses missions : cette réflexion couplée à l'étude bibliométrique des productions des chercheurs de l'unité a permis de construire une vision partagée. Cette vision présente l'avantage de reposer sur des compétences et domaines d'expertise bien identifiés. L'évolution vers une structure matricielle qui est envisagée pour le prochain contrat est bienvenue pour valoriser les expertises et encourager les collaborations.

HuManiS s'inscrit dans le projet de l'université et de l'EM Strasbourg à travers trois thèmes : internationalisation, interdisciplinarité et innovation/valorisation. Les membres de l'unité ont été sollicités pour la co-construction du projet pour la période 2024-2028.

Les chercheurs sont insérés dans des réseaux de recherche et de collaboration au niveau de la métropole de Strasbourg, ainsi qu'au niveau régional et international (collaborations franco-allemandes).

### Points faibles et risques liés au contexte

L'association des personnels à l'élaboration de la politique de recherche et de valorisation n'est pas réellement institutionnalisée ou organisée de manière spécifique. Le conseil de l'unité a été remanié pour assurer la représentation de toutes les catégories de personnel. Le conseil est l'instance privilégiée pour assurer cette participation. Toutefois, il ne semble pas y avoir de dispositifs formalisés permettant une participation plus large, même si les membres de l'unité ont été sollicités pour la co-construction du projet pour la période 2024-2028.

L'unité n'apparaît pas encore impliquée dans les Instituts Thématiques Interdisciplinaires (ITI) de l'université de Strasbourg, qui constituent pourtant un cadre très structurant pour donner une dimension prospective, trouver des financements et s'inscrire pleinement dans la politique scientifique de l'université de Strasbourg.

L'analyse des impacts des politiques de recherche n'est pas réellement engagée. Ceci apparaît comme un objectif important, compte tenu de la spécificité des sciences de gestion qui s'intéressent par nature aux impacts organisationnels et sociétaux des outils et méthodes de gestion, et également compte tenu du fait que certains thèmes de recherche portés par des chercheurs de l'unité s'inscrivent justement dans des débats sociétaux actuels (par exemple la lutte contre les discriminations).

### *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

La parité au sein de l'unité est effective (43 % d'hommes et 57 % de femmes). La parité est aussi effective si on prend en compte les statuts (professeurs et maîtres de conférences). Le corps professoral est également très diversifié en termes de nationalités (12 nationalités).

L'EM Strasbourg a obtenu le label Diversité qui reconnaît son engagement pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines. Ceci apporte des garanties pour un environnement institutionnel respectueux des règles de parité et de non-discrimination. La cartographie biannuelle des risques de discrimination est un outil pertinent. Le directeur de l'unité a également un droit de regard sur ces sujets, en tant que membre élu au conseil d'administration de l'EM Strasbourg.

Dans le cadre du label Diversité, qui couvre les personnels de l'unité de recherche, des enquêtes de climat social sont menées dans un but de prévention des risques psychosociaux.

Les personnels disposent de bureaux et d'un espace partagé. Les doctorants disposent également d'une salle dédiée. Les membres d'HuManiS disposent de ressources matérielles adéquates d'ordinateurs personnels notamment.

L'un des axes de recherche de l'unité de recherche correspond à l'objectif de prévention des risques environnementaux et à la poursuite des objectifs de développement durable, ce qui confère à HuManiS une expertise sur ces sujets. Les chercheurs de l'unité sont directement impliqués dans la promotion de ces objectifs au niveau de l'université selon diverses modalités : pilotage de chaires, animation d'ateliers ou encore production d'un rapport sur la responsabilité sociétale de l'université.

En ce qui concerne la protection des données et le respect des obligations liées au RGPD, les questionnaires de recherche doivent être transmis à un membre du personnel pour vérification et validation avant envoi. La continuité de l'activité est organisée par le biais des dispositifs technologiques aujourd'hui habituels (accès distant aux données et systèmes de visioconférence).

### Points faibles et risques liés au contexte

La sensibilisation à la protection et aux risques associés aux données est assurée par le directeur informatique de l'EM Strasbourg. Cette sensibilisation est nécessaire mais n'est sans doute pas suffisante pour promouvoir une culture partagée sur le sujet particulièrement sensible des données de recherche, qu'il s'agisse de leur diffusion, leur protection ou leur conservation.

## DOMAINE 2 : ATTRACTIVITÉ

### Appréciation sur l'attractivité

La restructuration des axes a contribué à l'attractivité. Deux autres thématiques sont partagées avec le LaRGE. Les recrutements, les événements organisés, les collaborations avec l'environnement et d'autres établissements régionaux, les publications, la présence dans les instances de la discipline témoignent de l'attractivité malgré deux départs qui la fragilisent. Le nombre de HDR soutenues a diminué malgré les actions d'accompagnement des parcours professionnels. L'accompagnement des chercheurs et la présence dans les instances et réseaux nationaux et internationaux doivent être renforcés.

### 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

HuManiS a pérennisé le système de financement de la participation aux colloques (4 participations financées par an). L'augmentation significative du nombre de conférences financées (73 en 2019 contre 16 en 2016) et des participations à des conférences internationales (53 % des conférences en 2019 contre 28 % en 2016) accroît le rayonnement d'HuManiS aux niveaux national et international. Une majorité de chercheurs profitent de ce dispositif. Les prix et distinctions témoignent également du rayonnement scientifique d'HuManiS.

Afin de favoriser des collaborations internes, HuManiS a mis en place, en 2018, un nouveau dispositif de financement de projets de recherche impliquant au moins deux chercheurs de l'unité (8 projets en ont bénéficié soit 13 chercheurs).

Au cours de la période 2016-2021, HuManiS a organisé 3 congrès nationaux majeurs (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines [AGRH 2016], Association de Recherche Appliquée au Management des Organisations de Santé [ARAMOS 2016] et Association Française du Marketing [AFM 2018]) a accueilli des journées thématiques de recherche (par exemple les 5ème journées du marketing du Grand Est en 2019) impliquant les autres universités du Grand Est (universités de Haute Alsace, de Lorraine, de Reims Champagne Ardenne). D'autres initiatives témoignent du développement des collaborations entre les universités du Grand Est comme la création d'un réseau RH du grand est en 2018, des publications, le co-encadrement d'une thèse soutenue en 2021, un projet de recherche financé par la Macif en 2018-2019.

L'unité de recherche est également impliquée dans des réseaux de recherche internationaux et répond collectivement à des appels à projets. Impliqué dans un consortium de chercheurs des universités de Mulhouse, de Bâle et de Fribourg, HuManiS a ainsi participé au projet « *Food democracy and meta-organizations* » (2019-2021).

Les enseignants-chercheurs d'HuManiS sont davantage impliqués dans des responsabilités éditoriales (revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels [RIPCO], systèmes d'information et management [SIM] et revue française de gestion industrielle [RFGI]), des comités scientifiques (management international [MI], m@n@gement et revue internationale de PME [RIPME]) et des associations nationales (AGRH, ARAMOS, etc.).

#### Points faibles et risques liés au contexte

La participation à des instances de pilotage de la recherche ou d'expertise scientifique est faible. Seuls 2 chercheurs sont impliqués dans la FNEGE et pour un des chercheurs, aucune information n'est fournie sur cette implication. Aucune action n'est prévue pour encourager ces participations qui accroîtraient l'attractivité d'HuManiS. La concurrence locale s'est développée pendant la période. Des départs d'enseignants-chercheurs très actifs en termes de publications et d'appels à projets ont fragilisé HuManiS.

Des liens avec les autres unités de recherche en sciences de gestion et management de l'université (LaRGE et Béta) existent mais sont assez faibles et s'appuyant sur des initiatives individuelles.

La stabilité des 3 axes de recherche et des 2 thèmes transversaux présente des risques. Certains chercheurs ne semblent pas être actifs dans leur axe. Les thèmes transversaux sont partagés avec le LaRGE mais l'engagement et le rôle d'HuManiS ne sont pas précisés.

L'animation des axes/thèmes, leur organisation et leur contenu sont un risque à prendre en compte pour la prochaine période.

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

### Points forts et possibilités liées au contexte

Les séminaires d'aide et d'accompagnement à la publication (*publicoaching*) ont été poursuivis au cours de la période 2016-2021 de façon régulière (34 soit en moyenne 6 par an). D'autres dispositifs d'accompagnement ont été proposés à tous les EC de l'unité de recherche : des séminaires méthodologiques animés par des professeurs d'HuManiS et des professeurs invités (*qualicoaching* en 2020 et *quanticoaching* en 2021), un budget de *copyediting* d'environ 10 000 euros par an. Ces dispositifs ont porté leurs fruits comme en témoigne l'augmentation de la proportion des articles publiés dans des revues anglophones de 23 % en 2016 à 75 % en 2021.

Pour les doctorants, des temps forts rythment leur avancement de thèse (les doctoriales, « ma thèse en 180 secondes »). Par ailleurs, ils ont la possibilité d'avoir un parrain ou une marraine pour être accompagnés en début de carrière. Ils disposent également d'un lieu pour se rencontrer et d'échange.

### Points faibles et risques liés au contexte

L'accueil de professeurs invités profite pourtant faiblement à HuManiS en termes de transformations scientifiques (articles, soutenances de thèse). Aucune invitation de la part d'universités étrangères des chercheurs de la structure de recherche n'est mentionnée dans le rapport.

Le recrutement d'une vingtaine d'enseignants-chercheurs au cours de la période est un point fort d'HuManiS, mais peut constituer également un risque quant à l'identité de l'unité et à l'équilibre des axes. Le fait que certains de ces recrutements concernent des docteurs de la structure de recherche atténue ce risque. En 2020 et 2021, deux docteurs HuManiS ont été recrutés en tant qu'enseignants-chercheurs contractuels à l'EM Strasbourg.

Les chercheurs en poste sont accompagnés dans leur carrière par la direction. Toutefois, le nombre d'HDR soutenues est en baisse par rapport à la période précédente. Par ailleurs, les nouveaux dispositifs d'accompagnement tels que les chaires de professeur junior (CPJ) ne sont pas connus des enseignants-chercheurs de l'unité de recherche alors qu'elles offriraient des perspectives aux enseignants-chercheurs contractuels.

Le nombre des abandons de thèses représente près de 25 % des inscriptions sur la période 2016-2021 (8 abandons sur 34 inscriptions). Ce taux élevé conduit à s'interroger sur les modalités de recrutement et d'accompagnement des doctorants. Des dispositifs spécifiques d'accompagnement tels que les comités de suivi individualisés pourraient être proposés étendus. Le devenir des doctorants n'est pas toujours renseigné.

## 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

HuManiS est bien ancré dans son territoire et répond à des appels à projets locaux avec les autres unités de recherche de l'Université notamment avec le Béta et LaRGE (projet avec l'Eurométropole de Strasbourg). L'unité est aussi impliquée dans des projets régionaux avec d'autres universités (par exemple avec la fondation Macif).

Des chaires ont été développées par les enseignants-chercheurs d'HuManiS au sein de l'EM Strasbourg. Elles permettent de dynamiser la recherche par la publication d'articles de recherche, d'études de cas et l'organisation de conférences (par exemple l'organisation d'une journée de recherche thématique en 2021 par la chaire Expérience client) et le financement de doctorats (chaire FM logistic). Les chaires ont permis l'organisation de 28 conférences avec l'EM Strasbourg au cours de la période 2016-2021.

### Points faibles et risques liés au contexte

La dynamique de recherche associée aux appels à projets est un peu en retrait. Un seul projet ANR a été porté par l'unité sur les innovations numériques et organisationnelles pour le lien social en EHPAD à la suite de l'épidémie de Covid-19 (INNOVEHPAD). Il a été conduit avec d'autres unités de l'université et la personne qui

portait le projet pour HuManiS a quitté l'unité de recherche. Un projet (INTEREG/ANR) autour de l'alimentation durable (« *Food democracy and meta-organization* ») a été déposé par l'intermédiaire du campus européen EUCOR. EUCOR est un consortium entre les universités de Strasbourg, de Mulhouse, de Bâle et de Fribourg et auquel deux enseignants-chercheurs participent. Des séminaires sont également organisés par les universités membres de ce projet. HuManiS a par exemple organisé un séminaire en 2022 dans le cadre du Sommet Européen de l'économie sociale et solidaire. Ces réponses à des appels à projets restent principalement des initiatives individuelles. Enfin, l'unité de recherche est peu présente dans les appels à projets de l'index de l'université et les Instituts Thématiques Interdisciplinaires (ITI).

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

##### Points forts et possibilités liées au contexte

L'observatoire des futurs est une plateforme de réflexions croisées sur des sujets prospectifs. Elle participe à l'attractivité de l'unité de recherche par les différentes productions qui en sont issues (5 *workshops*, 4 scénarios, 1 manuscrit en cours de soumission, 2 conférences grand public).

##### Points faibles et risques liés au contexte

La pérennisation et la capitalisation des connaissances développées et acquises précédemment, comme la plateforme pédagogique « *soft skill building* », ne sont pas mentionnées dans le rapport.

### DOMAINE 3 : PRODUCTION SCIENTIFIQUE

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

Les deux objectifs fixés par HuManiS dans ce domaine étaient l'encouragement à la publication et la focalisation sur les revues académiques internationales. Ils ont été atteints. La production scientifique a augmenté en quantité et en qualité avec un total de 156 articles (+62 %) publiés, dont 60 dans des revues classées Hcéres A (+140 %). La production est variée en termes d'approches théoriques, méthodologiques et de contextes de recherche. Cette production scientifique s'inscrit dans les trois axes de recherche de l'unité.

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

##### Points forts et possibilités liées au contexte

La production scientifique des membres de l'unité de recherche HuManiS est variée en termes d'approches théoriques, d'approches méthodologiques et de contextes de recherche. Les axes de recherche *global talent and social responsibilities*, *marketing and digitalization* (axe le plus « publiant »), *entrepreneurship and social change* soulignent cette variété. HuManiS s'est fixé deux objectifs en lien avec sa production scientifique, elle semble être dans la bonne direction pour les atteindre.

Le premier objectif concerne l'encouragement à la publication. Sur la période 2016-2021, sont dénombrées 60 publications dans de revues classées A par le Hcéres, 55 publications dans de revues de rang B, 41 publications dans de revues de rang C (et 37 publications dans de revues non classées par le Hcéres). Parmi les publications de rang A, il convient de citer une publication dans une revue d'excellent niveau international incluse dans la liste « *Financial Times' Top 50 Journals* », à savoir *organization studies*. Les publications de rang A sont majoritairement réalisées en collaboration avec des chercheurs d'autres unités de recherche, soulignant ainsi des logiques de collaboration et de complémentarité. En outre, les chercheurs de l'unité de recherche ont également publié sur la période 2016-2021 une centaine de chapitres d'ouvrages, plus de 300 communications dans des actes de colloques/congrès, et 5 ouvrages. Le nombre de publiants a augmenté sur la période 2016-2021.

Le second objectif concerne le « *focus* » sur les revues académiques internationales. Sur la période 2019-2021, plus de la moitié des articles ont été publiés dans des revues anglo-saxonnes. Cette dynamique semble être en lien avec les ressources mises à disposition des chercheurs, notamment le financement des *copy-editings* et de quatre participations à des conférences nationales et internationales par an. Douze prix et/ou distinctions

scientifiques ont été reçus par des chercheurs de l'unité de recherche dont deux à l'*academy of management* (*best reviewer* pour Sophie Michel, et *transnational faculty award best paper* pour Sébastien Point), ceux-ci renforcent le rayonnement de l'unité de recherche à l'international.

### Points faibles et risques liés au contexte

Même si la tendance est positive, il conviendra de vérifier sa pérennité. L'arrivée de 14 nouveaux enseignants-chercheurs sur la période considérée pourra contribuer à établir une dynamique.

Les revues académiques dans lesquelles sont publiés les articles sont relativement peu diversifiées, certaines reviennent très fréquemment (par exemple *décisions marketing*, *management international*, *revue française de gestion*, *revue internationale de psychosociologie* et *de gestion des comportements organisationnels*).

Les recherches réellement novatrices restent peu nombreuses. Elles sont portées par quelques individus. Les travaux sur l'architecture, l'art et les musées peuvent par exemple être cités. Les axes de recherche d'HumaniS reflètent des thèmes de recherche plutôt classiques qui ne sont pas spécialement novateurs.

Seuls quatre contrats de recherche sont répertoriés sur la période 2016-2021, pour un montant total relativement faible de 52 067 euros (dont un financement de 14 067 euros pour un contrat de recherche « spécial Covid » de l'Agence Nationale de la Recherche).

Seulement neuf chercheurs de l'unité de recherche HumaniS ont participé à des comités éditoriaux sur la période 2016-2021, il n'est cependant pas précisé leur rôle (éditeurs en chef, éditeurs associés, relecteurs, etc.).

## *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

La production scientifique d'HumaniS a augmenté tant quantitativement (en termes de nombre de publications) que qualitativement (en termes de nombres de publications dans des revues classées). Le nombre de chercheurs publiants a également augmenté, passant de 18 (sur 41) chercheurs en 2016 à 32 (sur 55) chercheurs en 2021. Ce progrès est la conséquence de la politique de croissance des effectifs de l'EM. Le dynamisme de l'unité qui met à disposition des chercheurs plusieurs types de « *coaching* » contribue aussi à expliquer cette augmentation. Peuvent être cités les ateliers « *publicoaching* » (au nombre de 34 sur la période 2016-2021) avec des partages de bonnes pratiques concernant le processus de publication académique, ainsi que les ateliers plus récents « *qualicoaching* » (méthodes qualitatives, 6 ateliers depuis 2020) et « *quanticoaching* » (méthodes quantitatives, 4 depuis 2021).

### Points faibles et risques liés au contexte

Même si la production scientifique reste équilibrée entre les trois axes de recherche au regard des effectifs de ces trois axes, les publications de rang A Hcéres sont plus nombreuses pour les chercheurs de l'axe *entrepreneurship and social change*. En outre, peu de publications impliquent des doctorants.

## *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

Un séminaire « *publicoaching* » a été consacré à la thématique « Comment faire face au plagiat académique ? » en mars 2021 dans la perspective de promouvoir les principes de l'intégrité scientifique et de l'éthique. Concernant la science ouverte, certains chercheurs diffusent leurs travaux de recherche sur *researchgate*. Depuis 2020, l'université de Strasbourg s'est engagée dans une politique de science ouverte avec l'utilisation d'univOAK, et non HAL, et incite ses enseignants-chercheurs à y déposer leurs publications.

### Points faibles et risques liés au contexte

Les actions menées HumaniS, en lien avec le respect des principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte, restent limitées à ce jour, peut-être du fait que ces questions sont traitées par les services

centraux de l'université de Strasbourg (univOAK, comité d'éthique pour la recherche, data protection officer, etc.)

## DOMAINE 4 : INSCRIPTION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA SOCIÉTÉ

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

Les membres de l'unité interagissent avec le monde économique et social et inscrivent leurs activités de recherche dans la société selon des modalités variées : chaires, conventions de recherche, contrat doctoral, productions professionnelles et à destination du grand public, réalisation de conférences et séminaires de travail. L'unité cherche à créer l'observatoire des futurs. Comme pour la période précédente, ces interactions semblent être plus le fruit d'initiatives individuelles que d'une politique structurée au niveau de l'unité.

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

#### Points forts et possibilités liées au contexte

L'unité interagit avec son environnement non-académique en grande partie par l'intermédiaire de chaires (avec des budgets annuels variant de 30 000 euros à plus de 100 000 euros selon la chaire). D'autres actions sont également engagées comme des conventions de recherche et l'observatoire des futurs.

Concernant les chaires, l'unité a su renouveler les thématiques d'anciennes chaires pour mieux tenir compte des enjeux économiques. La chaire Management des connaissances est devenue la chaire Management des connaissances et prospective. La chaire Vin et tourisme valorise le patrimoine de la région. Avec cette nouvelle chaire, l'unité répond ainsi à la recommandation de la précédente évaluation Hcéres relative à la valorisation des interactions avec l'environnement social et culturel.

Les chaires ont permis de tisser des liens avec des partenaires locaux tels que l'entreprise FM logistic et dans le domaine de l'énergie avec EDF notamment.

En plus des chaires, l'unité tisse des liens avec les acteurs non-académiques par l'intermédiaire de conventions de recherche signées avec des collectivités territoriales et des entreprises pour un montant global de 38 000 euros (l'Eurométropole Strasbourg 10 000 euros, la CCI Alsace 23 000 euros et l'usine Continental 5 000 euros). À ces conventions s'ajoute une initiative de recherche intervention auprès d'une ETI portée par deux chercheurs.

Suivant les recommandations de la dernière évaluation, l'unité a créé, en 2018, un observatoire des futurs qui regroupe 8 chercheurs issus de plusieurs unités et de disciplines différentes (dont HuManiS et le LaRGE), 2 pilotes (dont 1 chercheur d'HuManiS) et 12 représentants d'entreprises. L'observatoire propose une réflexion sur le thème « ubérisation et industrie en 2030 » selon une méthodologie prospective. Il produit des systèmes prospectifs, des scénarios et des plans d'action. Trois articles de recherche sont en cours de soumission dans ce cadre. L'activité de cet observatoire est pérennisée par son inscription dans les objectifs de l'EM Strasbourg.

L'unité a lancé en 2016 une communauté de pratique autour du facteur humain dans l'industrie du futur en collaboration avec la CCI Alsace (avec la participation d'une dizaine d'industriels). La communauté s'est réunie environ tous les deux mois jusqu'en 2018.

La chaire FM logistic a financé 2 doctorants sur la période et 1 contrat post-doctoral. Deux autres doctorants ont été financés par des partenaires non académiques (ambassade d'Arabie Saoudite, entreprise Ristex). L'ensemble des 7 chaires de l'EM Strasbourg a produit sur la période 28 articles de recherche, 8 articles axés sur la pratique, 62 communications lors de conférences académiques et 18 articles de conférences professionnelles.

#### Points faibles et risques liés au contexte

Les thématiques traitées à l'occasion des interactions avec le monde non académique sont très diverses (ubérisation, management 4.0, stratégies, gouvernance et innovation dans les filières viticoles et touristiques, plateformes logistiques, expériences clients, etc.). Cette diversité ne permet pas à l'unité de se positionner sur un domaine d'expertise sur son territoire, ni d'engager une réflexion systématisée sur l'impact sociétal de ses recherches.

Seuls 17 chercheurs de l'unité (sur 55) sont impliqués dans 6 des 7 chaires (6 au sein de la chaire développement durable et RSE, 6 dans la chaire vin et tourisme, 3 dans la chaire FM Logistic, 2 dans la chaire gouvernance et transmission d'entreprise, 1 dans la chaire management des connaissances et prospective et 1 dans la chaire

expérience client). Seule la chaire FM logistic porte des financements de la recherche (doctorants et post-doc) et favorise une production scientifique soutenue. Deux chaires n'impliquent qu'un seul chercheur de l'unité (management des connaissances et expérience client), ce qui ne permet pas d'assurer leur pérennité en cas de départ du chercheur comme cela semble avoir été le cas pour la chaire Expérience client. Par ailleurs, le porteur de la chaire Management des connaissances est également l'un des deux pilotes de l'observatoire des futurs et porteur de la communauté de pratique. L'activité de cette communauté a pris fin en 2018 après deux ans d'activité.

Les pilotes des chaires ne bénéficient pas de soutien administratif. Si le budget des chaires est géré par la fondation UNISTRA, la professeure Géraldine Broye Professeure à l'EM et responsable de la politique recherche et développement de l'école, en assure, quant à elle, la politique de développement.

En dehors des chaires, les initiatives engagées par l'unité à destination des partenaires non académiques semblent être plus le fait de démarches individuelles (par exemple J. Yaliencas pour la convention avec Continental) ou de petits groupes (par exemple T. Nobre et D. Grandclaude pour la recherche-action avec l'ETI) que réellement structurées au niveau de l'unité sur un ou quelques axes thématiques (en lien avec le plan stratégique de l'université et celui de l'EM Strasbourg). Le risque est alors que ces initiatives ne puissent être pérennisées lors du départ des chercheurs qui en sont les porteurs.

Enfin, le nombre de projets de recherche financés par des partenaires non-académiques a diminué (6 projets en 2014-15 et 4 en 2016), pour seulement 4 sur la période considérée. Le risque est ici de voir, avec la fin des conventions et le départ des porteurs de projet, les liens avec le monde non académique se limiter aux chaires si une politique de soutien à la signature de conventions durables n'est pas mise en place au niveau de l'unité.

La dynamique collective des interactions avec le monde non académique repose ainsi principalement sur les chaires de l'EM Strasbourg et dépend donc de l'école.

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

### Points forts et possibilités liées au contexte

Le format des chaires permet la production de différents types de supports à destination des partenaires non-académiques. Ainsi la chaire FM logistic élabore des outils de gestion et d'anticipation des enjeux logistiques de demain. Les deux doctorants financés par cette chaire ont conçu des outils de mesure de la performance et des modèles de calcul de coûts. Au sein de la chaire Vin et tourisme, chercheurs et praticiens travaillent de concert pour répondre aux enjeux des deux secteurs. Certaines chaires organisent également des séminaires avec les praticiens.

L'observatoire des futurs a animé 5 *workshops* avec des professionnels et produit 4 scénarios (avec une dizaine de plans d'action par scénario). La communauté de pratique a produit des retours d'expériences, du *benchmarking*, des expérimentations, des connaissances et de bonnes pratiques autour des thématiques suivantes : RH, qualité de vie au travail et ergonomie, innovation ouverte et entreprise libérée.

Les conventions de recherche répondent directement aux problématiques des partenaires. Elles contribuent à la rédaction de recommandations pratiques à destination des partenaires privés et des collectivités impliquées dans ces conventions.

Une formation destinée aux cadres a été développée (*executive MBA* en management des organisations de santé) ainsi qu'un master en logistique.

Les produits développés par l'unité concernent aussi les administrations publiques : CCI Alsace (présente dans deux chaires) et Eurométropole (1 contrat de recherche de 10 000 euros impliquant 8 chercheurs). Un contrat ANR associe également des EHPADs.

La diversité des actions de coopération avec le milieu professionnel et les productions qui en découlent, notamment dans le cadre des chaires mais pas uniquement, permet ainsi de soutenir des publications professionnelles et académiques.

### Points faibles et risques liés au contexte

L'unité propose des productions à destination du monde socio-économique et des collectivités grâce aux chaires, aux conventions de recherche, à l'observatoire des futurs et à la communauté de pratique. Les deux derniers projets sont portés par le même chercheur également impliqué dans la chaire Management des connaissances et prospective.

Les productions des 3 chaires qui impliquent le plus de chercheurs et de l'observatoire sont structurées autour de thématiques et de filières spécifiques (notamment la RSE, le vin et le tourisme, la logistique et la prospective) et sont en mesure de produire des connaissances et des outils utiles pour les acteurs non académiques. Les autres productions résultent d'initiatives individuelles en partenariat avec un acteur local dans un domaine donné (convention avec Continental, l'ETI, CCI Alsace, etc.).

Ainsi les actions conduites par l'unité à destination du monde socio-économique et avec des partenaires non-académiques s'appuient sur des engagements ponctuels. Un réseau stable de partenaires ne semble pas avoir été tissé (en dehors des partenaires des chaires) afin d'accompagner ces actions dans la durée. Il est difficile d'évaluer l'impact des travaux sur les partenaires non académiques et sur la société. Cet impact n'est mesurable que lorsque la recherche le prend en compte explicitement comme dans le cas de la RSE ou des chaires.

Enfin, les interactions avec les partenaires non académiques sont très peu orientées vers la formation (2 programmes actuellement). Le développement des programmes de formation des cadres est par ailleurs porté par la responsable de la politique recherche et développement de l'EM Strasbourg.

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

#### Points forts et possibilités liées au contexte

La diffusion des résultats auprès des acteurs socio-économiques est réalisée par les chaires sous le format de conférences dont 2 sont mentionnées dans le rapport, par l'intermédiaire de publications dans la presse et des interventions dans les médias. On recense ainsi 14 publications dans la presse nationale annoncées dans le rapport dont 11 dans le journal *le Monde*, trois articles ont été publiés dans la presse spécialisée et 12 articles de diffusion scientifique sont parus dans *The conversation*. *The conversation* met en place un accompagnement à la publication et favorise une publication rapide des articles. Un article a été publié dans la presse régionale et les 3 émissions de radio ont fait appel à des enseignants-chercheurs d'HuManiS.

Les principaux contributeurs de cette diffusion sont les chercheurs de l'axe 1 (15 sur 24), notamment parce que ses thématiques de recherche sont en phase avec les transformations sociétales. Les autres axes sont moins présents dans les supports de diffusion et peu de contributions sont référencées. Une chercheuse semble très impliquée dans la diffusion au grand public (auteure de 7 des 24 contributions). Pour aider à la diffusion des recherches auprès du grand public, l'unité finance l'intervention d'une journaliste, pour les chercheurs qui en font la demande. 7 conférences ont été organisées sur la période. Le rythme s'est accéléré sur les dernières années (2 par an).

Les recherches conduites au sein de l'unité donnent lieu à la publication de supports pédagogiques : 4 ouvrages pédagogiques (les 3 axes sont concernés) et 21 études de cas (14 originales et 7 traductions en anglais de cas en français) produites au cours de la période (2 pour l'axe 1, 1 pour l'axe 2 et 18 pour l'axe 3). La plupart des études de cas sont produites par 3 chercheuses (10 pour l'une et 7 pour les deux autres).

#### Points faibles et risques liés au contexte

Les publications à destination du grand public restent peu nombreuses et sont le fait d'un nombre restreint de chercheurs. Ainsi la dynamique de valorisation de la recherche auprès du grand public semble plus relever d'initiatives individuelles, ce qui interroge sur la pérennité de cette diffusion dans le cas d'une mobilité. L'identification d'un domaine d'expertise de l'unité par le grand public et les professionnels est rendue plus complexe par la diversité des thèmes couverts. Le principal support de diffusion auprès du grand public est *The conversation* qui touche plutôt un public averti et favorise la publication d'articles liés à l'actualité. Les spécificités de ce média expliquent notamment l'importance relative des contributions de l'axe 1, par rapport aux deux autres axes.

La diffusion des connaissances auprès du grand public n'est pas structurée afin d'atteindre un large public. Une connaissance produite dans un domaine ne semble pas en effet donner lieu à une diffusion auprès des trois publics professionnels, grand public et étudiants. La diffusion reste en grande partie à l'initiative des chaires et de leurs porteurs.

En dehors des chaires, de l'observatoire des futurs et de la communauté de pratique, le lien entre les productions à destination du monde socio-économique et leur diffusion auprès d'un large public n'est pas réalisé. Ainsi, on perçoit bien comment ces productions peuvent être utiles aux professionnels impliqués, mais on appréhende plus difficilement leur diffusion plus large auprès des autres professionnels, du grand public ou des étudiants.

## C - RECOMMANDATIONS À L'UNITÉ

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

Un effort a été entrepris afin de donner suffisamment de moyens pour encourager l'activité de publication des membres de l'unité. Le financement des *copy editing*, traductions et déplacements en congrès scientifique est généreux. Les ateliers de coaching pour aider les chercheurs à adapter leurs travaux aux exigences des revues académiques viennent compléter les aides financières. Ces pratiques doivent être poursuivies. Pour assurer le maintien des ressources de cet écosystème favorable à la recherche, il est aussi particulièrement important de pérenniser des services d'appui à la recherche, qui sont peu dotés en personnel titulaire. Le soutien de l'établissement est essentiel termes de recrutement au sein d'une unité où le ratio professeur/maîtres de conférences est faible et pour donner des perspectives de progression de carrière.

Un meilleur alignement entre l'organisation de l'unité et celle de l'EM Strasbourg pourrait contribuer à une meilleure utilisation des ressources disponibles.

Il serait intéressant de conditionner davantage le soutien financier de l'unité à la réalisation de projets communs. Le système actuel d'incitation a montré une vraie efficacité au niveau individuel avec une forte croissance du nombre de publications mais un progrès moindre des co-publications entre chercheurs de l'unité. Les réponses collectives à des appels à projets d'envergure pourraient aussi être encouragées afin de permettre à l'unité de disposer de ressources plus importantes.

Les instituts thématiques interdisciplinaires (ITI) qui ont été lancés en 2021 sont au cœur de la stratégie de l'université de Strasbourg. La participation de chercheurs d'HumaniS à l'un des ITI orienté sciences humaines et sociales devrait être un objectif important pour le prochain contrat.

Une réflexion pourrait être engagée afin de mettre en place des dispositifs explicites pour faire face à certains défis comme l'évaluation des impacts de la recherche ou la promotion d'une science ouverte. L'ouverture scientifique vers l'extérieur au sens large (via des collaborations internationales ou via la participation à des instances nationales et internationales) demeure encore modeste et nécessite d'être développée.

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

L'unité de recherche a restructuré son activité autour de 3 axes à la suite de départs d'EC et pour prendre en compte la stratégie insufflée par la nouvelle direction. Par ailleurs, elle a proposé deux nouvelles thématiques transversales partagées avec le LaRGE et soutenues par l'EM Strasbourg. De nouveaux dispositifs d'accueil (parrainage) et d'accompagnement (ateliers de *publi-coaching*) des EC ont été initiés au cours de la période et portent déjà leur fruit comme en témoigne l'augmentation du nombre de publications.

De nombreux recrutements d'EC contractuels ont été réalisés, ce qui atteste de l'attractivité et du rayonnement d'HumaniS mais fragilise également l'identité de l'unité de recherche et peut affaiblir le sentiment d'appartenance. Une réflexion sur ce point peut être menée pour ouvrir l'unité de recherche à d'autres EC que ceux de l'EM Strasbourg et ainsi dépasser l'image selon laquelle HumaniS est l'unité de recherche de l'école.

Cette fragilité se manifeste également par les départs récents de quelques EC très actifs. Ceci est d'autant plus remarquable que l'EM Strasbourg fait face à une nouvelle concurrence (implantation d'une nouvelle école de management à Strasbourg) qui constitue un risque important de départs d'EC. L'unité de recherche doit donc trouver de nouveaux dispositifs de fidélisation de ses EC. La construction d'une dynamique plus collective de la recherche avec par exemple des participations plus actives à des projets entre EC d'HumaniS et avec les autres unités de recherches de l'université (notamment le LaRGE et le Béta) est à envisager. Une autre voie est le renforcement de l'accompagnement des MCF vers la HDR notamment par un partage plus large des informations sur les critères de l'université voire sur les nouveaux dispositifs spécifiques de carrière telle que les chaires de professeur junior.

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

Les efforts pour atteindre les deux objectifs fixés en termes de production scientifique doivent être partagés par une proportion plus importante des membres de l'unité. Les chercheurs sont ainsi encouragés à s'engager collectivement dans les candidatures à appels à projets nationaux, à cibler en priorité des revues académiques de rang A et B, à participer davantage dans des comités éditoriaux, à impliquer davantage les doctorants dans des recherches communes en parallèle de leur thèse de doctorat. L'unité de recherche HumaniS, quant à elle, est encouragée à inciter et à accompagner ses chercheurs dans le montage d'appels à projets, par exemple par la mise en place d'ateliers spécifiques ou d'ateliers au sein des séminaires « *coaching* » existants. En complément des ateliers de coaching, ces projets collectifs (montage de projets ANR, collaborations avec les doctorants, etc.) contribueront aussi bien à la production scientifique qu'au renforcement d'une « culture recherche » partagée.

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

L'unité inscrit ses activités de recherche dans la société en interagissant avec l'environnement non académique, en développant des produits à destination du monde socio-économique et en partageant les connaissances avec le grand public. Un effort de structuration a été réalisé avec l'observatoire des futurs et les chaires qui favorisent la diffusion de la recherche à travers les *workshops* et des articles dans des revues professionnelles. Mais cette structuration pourrait être renforcée pour mieux intégrer d'autres actions plus individuelles (conventions de recherche, diffusion auprès du grand public, formation, etc.).

Pour cela, l'unité pourrait s'appuyer sur un ou plusieurs axes d'expertise qu'elle aurait identifiés, en lien avec le projet stratégique de l'université à horizon 2030 et le projet stratégique de l'EM Strasbourg en collaboration avec sa responsable de la politique de recherche et développement. L'unité pourrait ainsi engager une réflexion collective sur l'impact de ses recherches sur la société et sur ses parties prenantes (entreprises, région, étudiants, etc.). Les chaires pourraient être mobilisées pour servir de tremplin à des actions collectives plus ambitieuses en direction des parties prenantes locales mais aussi internationales. Cela permettrait par ailleurs d'asseoir la notoriété de l'unité sur une ou deux thématiques porteuses qui pourraient être déclinées en programmes de formation à destination des étudiants mais aussi de partenaires non académiques.

## DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

### DATE

**Début :** 3 octobre 2022 à 8h30

**Fin :** 3 octobre 2022 à 16h30

**Entretiens réalisés : 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
09h00-9h15	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	<i>Pause</i>
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
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	<i>Pause</i>
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
16h00-16h15	Entretien à huis clos du comité d'experts en présence du conseiller scientifique

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES DES TUTELLES

**Université**

**de Strasbourg**

Monsieur Éric Saint-Aman  
Directeur du Département d'évaluation de la recherche  
HCERES - Haut conseil de l'évaluation de la recherche et  
de l'enseignement supérieur  
2 rue Albert Einstein  
75013 PARIS

Strasbourg, le 10 janvier 2023

Objet : Rapport d'évaluation DER-PUR230023126 - HuManiS - Hommes et management en société

Réf. : RB/FF/ 2023-011

**Rémi Barillon**

Vice-Président Recherche,  
Formation Doctorale et Science  
Ouverte

Cher Collègue,

**Affaire suivie par :**

Florian Fritsch  
Responsable du département  
Administration de la recherche  
Tél : 03.68.85.15.19  
[florian.fritsch@unistra.fr](mailto:florian.fritsch@unistra.fr)

L'université de Strasbourg vous remercie ainsi que tous les membres du comité HCERES pour le travail d'expertise réalisé sur l'unité de recherche « Hommes et management en société » (HuManiS – UR 7308).

Vous trouverez ci-dessous les observations formulées dans le cadre de ce rapport.

- pages 9 et 10 : le projet « 2024-2029 » est évoqué. Il doit s'agir du projet scientifique 2024-2028 ; il faut donc modifier et remplacer « 2024-2029 » par « 2024-2028 ».

Je vous prie d'agréer, Cher Collègue, l'expression de mes cordiales salutations.



Rémi Barillon

**Direction de la Recherche**

4 Rue Blaise Pascal  
CS 90032  
F-67081 STRASBOURG CEDEX  
Tél. : +33 (0)3 68 85 15 80  
Fax : +33 (0)3 68 85 12 62  
[www.unistra.fr](http://www.unistra.fr)

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)

