

Unité de recherche  
Document d'autoévaluation

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**

**VAGUE B**

Le dossier d'autoévaluation comprend, le présent document d'autoévaluation (incluant les annexes en fin de document) ainsi que les deux fichiers Excel « Données du contrat en cours » et « Données du prochain contrat ». Tous ces documents sont téléchargeables sur le site du Hcéres.

**NB : ON RENSEIGNERA CE DOCUMENT D'AUTOEVALUATION EN S'APPUYANT SUR L'« AIDE A LA REDACTION DU DOCUMENT D'AUTOEVALUATION D'UNE UNITE DE RECHERCHE » TELECHARGEABLE SUR LE SITE DU H CERES.INFORMATIONS GÉNÉRALES**

**Nom de l'unité pour le contrat en cours : Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Management**

**Nom de l'unité pour le prochain contrat (en cas de changement) : *idem***

**Acronyme pour le contrat en cours : GRANEM**

**Acronyme pour le prochain contrat (en cas de changement) : GRANEM**

**Domaine scientifique (si évaluation interdisciplinaire, indiquer 2 domaines) : SHS**

**Sous-domaines scientifiques (dans la nomenclature du Hcéres) par ordre décroissant d'importance : SHS1, SHS1\_1, SHS1\_2**

**Directrice / directeur pour le contrat en cours : Sandra CAMUS (du 5 oct. 2019 au 31 déc. 2021)**

**Gaëlle PANTIN-SOHIER (du 01 janv. 2017 au 4 oct. 2019)**

**Directrice / directeur (ou porteur de projet) pour le prochain contrat : Sandra CAMUS**

**Type de demande :**

**Renouvellement à l'identique**

Fusion, scission, restructuration

Création *ex nihilo*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Les unités en création *ex nihilo* seront, dans la plupart des cas, évaluées sur dossier sur la base d'un projet.

**Établissements et organismes de rattachement :**

Liste des établissements et organismes tutelles de l'unité de recherche **pour le contrat en cours et pour le prochain contrat.**

Contrat en cours :

- Université d'Angers

Prochain contrat :

- Université d'Angers

**Activités de recherche interdisciplinaire :**

Oui

Non

**Activités de recherche clinique :**

Oui

Non

## 1- Présentation de l'unité (de l'équipe / du thème)

### Introduction

Le laboratoire GRANEM (Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Management) a été créé au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Il s'agissait d'une UMR MA entre l'Université d'Angers (UA) et Agrocampus Ouest (ACO) jusqu'au départ d'Agrocampus Ouest qui a rejoint sa structure régionale le **1<sup>er</sup> janvier 2017**. A cette date, le GRANEM est devenu EA 7456. Il est localisé 13 Allée F. Mitterrand BP 13633, 49036 Angers cedex 01.

Il s'agit d'un laboratoire multi-sites, comprenant des enseignants-chercheurs de la Faculté de Droit d'Economie et de Gestion, de l'Institut d'Administration des Entreprises Angers (créé le 1er janvier 2020), de l'UFR ESTHUA Tourisme et Culture, de l'Institut Universitaire de Technologie, de l'UFR Lettres, Langues et Sciences Humaines et de Polytech Angers.

Le GRANEM est dirigé par une directrice et un directeur adjoint. Il est structuré autour de trois axes : **Environnement, Santé, Travail, et Alimentation (ESTA), Tourisme, Territoires et Culture (TTC) et Finance, Régulation et Gouvernance (FRG).**

**ESTA** : 20 Enseignants-Chercheurs (7 PR ; 1 MCF HDR ; 12 MCF) + 16 doctorants

Les travaux de l'axe ESTA étudient l'influence des questionnements sociétaux actuels sur les comportements des différents acteurs économiques et leurs implications en termes de politiques publiques. Ils s'articulent autour de 4 thématiques principales. La première thématique traite de la dégradation de l'environnement et du réchauffement climatique. La deuxième thématique porte sur les questions de santé publique et de vieillissement de la population. Pour ces deux premières thématiques, il s'agit notamment de proposer une évaluation monétaire des actifs non marchands comme l'environnement ou la santé, de modéliser les comportements et d'analyser les prises de décision face aux risques environnementaux et sanitaires. La troisième thématique analyse les mutations du marché du travail et le fonctionnement des entreprises. Elle s'intéresse à la fois aux ajustements du marché du travail, aux mutations et innovations organisationnelles, aux politiques de ressources humaines et à leurs conséquences sur la relation d'emploi (implication, émotions au travail, bien-être). La quatrième thématique aborde les préoccupations des consommateurs concernant les pratiques alimentaires et interroge les évolutions de la consommation (marketing sensoriel, gestion de la marque).

**TTC** : 16 Enseignants-Chercheurs (5 PR ; 1 MCF HDR ; 10 MCF) + 9 doctorants

L'axe TTC se structure autour de trois thématiques. La première examine le paradoxe de la « glocalisation » qui conduit à s'interroger sur les enjeux des spécialisations territoriales dans un contexte de mondialisation des échanges (clusters, réseaux), notamment dans les secteurs du tourisme et de la culture. Dans la deuxième thématique, nous nous intéressons aux questions d'authenticité et de valeurs dans les domaines du tourisme et de la culture et aux enjeux de co-production d'expériences qu'elles induisent. Enfin, dans la troisième thématique, nous analysons les dynamiques de transformation des filières culturelles et touristiques impulsées par les nouvelles technologies et l'évolution des politiques publiques et à la tension entre tradition et innovation que ces transformations provoquent.

**FRG** : 17 Enseignants-Chercheurs (5 PR ; 2 MCF HDR ; 10 MCF) + 23 doctorants

Les travaux de l'axe FRG s'inscrivent dans l'actualité économique et politique actuelle qui interroge la refondation de la finance et la régulation des activités financières au service de l'économie réelle dans une vision de long terme et dans un contexte de mondialisation, d'innovation technologique (FinTech) et d'accélération de la désintermédiation bancaire. Un premier ensemble de travaux s'intéresse aux interactions entre les acteurs traditionnels et nouveaux du financement de long terme des entreprises européennes et aux questions de gouvernance de ces dernières dans le cadre de leurs relations contractuelles avec leurs bailleurs de fonds. Une seconde thématique regroupe des travaux axés sur les transformations des comportements des acteurs financiers (épargnants, investisseurs, intermédiaires financiers), l'évolution de l'innovation financière et les défis réglementaires induits, tant du point de vue des politiques publiques, des normes et des institutions, que des métiers concernés.

A ces trois axes s'ajoutent deux problématiques transversales :

- le comportement des acteurs et la transformation des organisations,
- l'évaluation des politiques publiques, des normes et des institutions.

Document d'autoévaluation des unités de recherche

Vous trouverez en annexe 2 l'**organigramme fonctionnel** du laboratoire, tel qu'il était organisé en juin 2020. Le document présente la direction du laboratoire, le service recherche, les responsabilités transversales ainsi que la répartition des chercheurs par axe.

### Effectifs et moyens

Le GRANEM regroupe 53 enseignants-chercheurs titulaires, 48 doctorants, et 4 BIATSS au 1er juin 2020. Le budget alloué à l'EA 7456 est de 37K€ (dotation annuelle hors masse salariale).

Le tableau ci-dessous donne une vision d'ensemble des effectifs du laboratoire répartis par grade, section et axe.

**Tableau 1 : Répartition des effectifs du GRANEM**

au 01/06/2020	CNU	ESTA	TTC	FRG	-NC-	Total
PR	5	3	2	3		17
	6	4	3	2		
MCF	5	5	3	8		36
	6	8	7	4		
	19		1			
PAST	5					2
	6	1	1			
ECC dont ATER	5	2	1	1		7
	6	1	2			
Doctorants	5	5	4	8		48
	6	11	5	14		
	CNECA09			1		
PREM	5			1		1
Membres associés	5	4		3	1	19
	6	5	1	3	2	
<b>Total</b>		<b>44</b>	<b>29</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	

Ce tableau montre une répartition globalement équilibrée des enseignants-chercheurs titulaires dans l'axe ESTA mais une proportion plus importante de gestionnaires dans l'axe TTC (environ  $\frac{2}{3}$  contre  $\frac{1}{3}$  d'économistes) tandis que la proportion d'économistes est plus importante dans l'axe FRG (environ  $\frac{2}{3}$  contre  $\frac{1}{3}$  de gestionnaires).

On note aussi concernant les doctorants un nombre relativement faible mais équilibré entre sections dans l'axe TTC comparativement aux deux autres axes dans lesquelles on retrouve un déséquilibre entre le nombre de doctorants de section 05 et section 06.

**Tableau 2 : Répartition des enseignants-chercheurs titulaires du GRANEM selon les sections CNU**

		Total	dont HDR	CNU05	dont HDR	CNU06	dont HDR	CNU19	dont HDR
2015	MCF	35	9	15	3	19	6	1	0
	Pr	17	17	10	10	7	7	0	0
2016	MCF	35	7	17	3	17	4	1	0
	Pr	16	16	11	11	5	5	0	0
2017	MCF	34	6	14	2	19	4	1	0
	Pr	13	13	7	7	6	6	0	0
2018	MCF	32	4	16	2	15	2	1	0
	Pr	14	14	7	7	7	7	0	0
2019	MCF	34	4	16	2	17	2	1	0
	Pr	17	17	8	8	9	9	0	0
2020	MCF	36	4	16	2	19	2	1	0
	Pr	17	17	8	8	9	9	0	0

La répartition des enseignants-chercheurs se présente comme suit, selon la section et le statut. On remarque entre 2015 et 2020 que le laboratoire comprend un MCF supplémentaire, ce qui traduit une stabilité des effectifs des enseignants-chercheurs. Néanmoins, cette stabilité (apparente) est avant tout un retour à la normale après plusieurs années de baisse significative, avec un creux en 2018 (l'effectif initial était amputé de 3 MCF et 3 PR). Cette stabilité apparente cache aussi une diminution du nombre de MCF HDR (5 en moins soit 20% de l'effectif HDR initial) qui s'explique par le départ en 2015 d'un certain nombre de professeurs (professeurs remplacés depuis) et la promotion locale de MCF au grade de PR. En 2016, se sont ajoutés les départs de 6 enseignants-chercheurs d'Agrocampus. Au total, cela représente 14 départs en deux ans, pour un effectif de 51 en 2016.

En section 05, on notera le départ de 2 PR et 1 MCF sur la durée du contrat alors qu'en section 06, on constate l'arrivée de 2 PR et le départ de 4 HDR parmi les MCF.

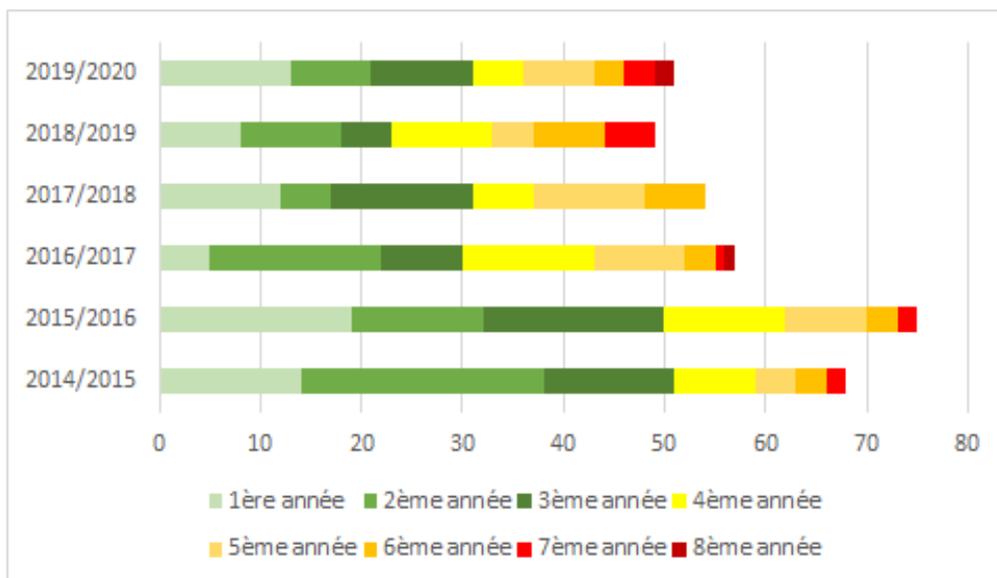
**Tableau 3 : Départs et arrivées des enseignants-chercheurs titulaires**

	Départs	Arrivées
<b>2015</b>	Catherine Kuszla, PR (mutation) Cécile Clergeau, PR (mutation) Didier Lemaitre, PR (retraite) Philippe Callot, PR (retraite)	Marianne Lefebvre, MCF
<b>2016</b>	6 départs d'Agrocampus Eva Moreno, PR (mutation) Sébastien Rocher, PR (mutation) Jean-Pascal Simonin, PR (retraite) Muriel Travers, MCF (promotion)	Elodie Jarrier, MCF Marianne Lumeau, MCF François Pantin, MCF Christophe Maurel, PR
<b>2017</b>	Yves Perez, PR (retraite)	François Beaumert, MCF Enareta Kurtbegu, MCF Ivan Dufeu, PR
<b>2018</b>	Gwenaëlle Briand-Decré, MCF (mutation)	Samuel Bates, PR Frédérique Chedotel, PR Emeline Martin, MCF
<b>2019</b>		Chautard-Darde Tiphaine, MCF Fanny Thomas, MCF

**Doctorants du GRANEM : une amélioration de la répartition de l'encadrement des doctorants et une limitation de la durée des thèses**

Pendant le contrat, le nombre de doctorants a globalement diminué, en particulier en 2016 suite au départ d'Agrocampus Ouest (ACO) et à la politique commune de sélection de l'ED EDGE et du GRANEM visant à améliorer la qualité et la soutenabilité des thèses (cf. figures et tableaux ci-dessous). Cette sélection prend en compte le projet de thèse et la qualité du dossier du candidat, mais aussi la viabilité financière, à savoir l'existence de contrat, bourse ou autre financement solide de thèse. Depuis 2017, les dossiers de candidature doivent être validés par le Conseil de laboratoire, avant transmission et étude à l'ED EDGE. Il résulte de cette politique commune, vis-à-vis des nouvelles candidatures au doctorat, une augmentation de la proportion de thèses financées. En conséquence, nous devrions commencer à constater une diminution moyenne de la durée des thèses et une disparition des thèses d'une durée supérieure à six ans pour le prochain contrat. En effet, les thèses Cifre, thèses Région, bourses des gouvernements étrangers et autres contrats doctoraux sont généralement limités à trois ans (même si, pour certains, il y a une possibilité de prolongation jusqu'à cinq ans). Notons que pour le contrat évalué, la durée moyenne des thèses est de 53 mois, avec une durée plus courte pour les membres de l'axe ESTA (48 mois). Cette durée moyenne relativement longue s'explique entre autres par la présence importante de doctorants salariés, qui peuvent demander une prolongation de thèse jusqu'à 6 ans.

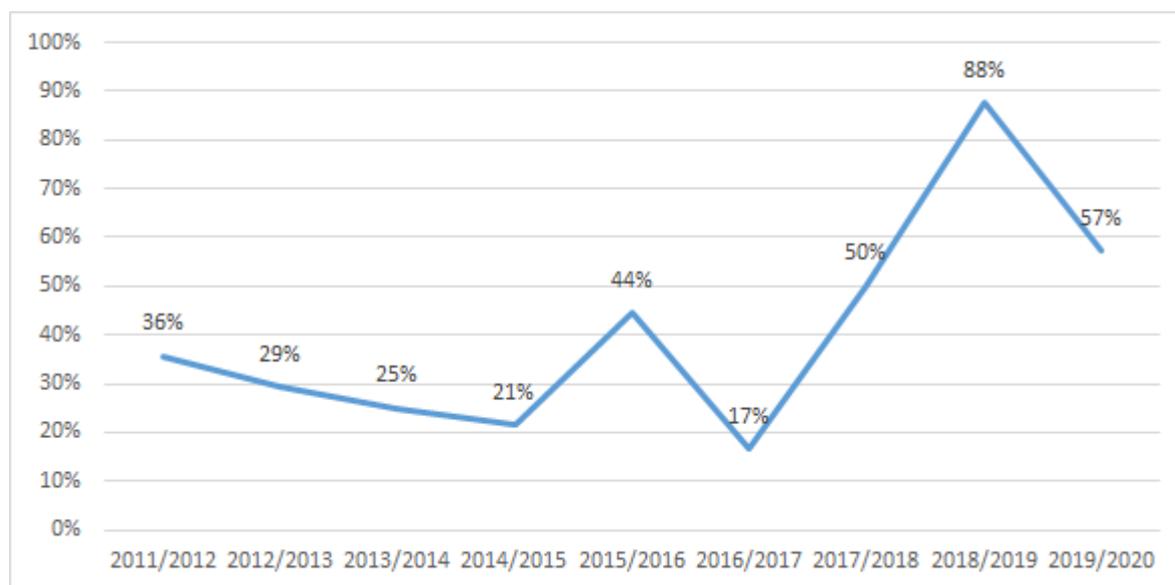
**Figure 1 : Evolution de la durée des thèses du GRANEM et du nombre de doctorants pendant le contrat**



**Tableau 4 : Evolution de la durée des thèses et du nombre de doctorants au GRANEM pendant le contrat (au 1er janvier de chaque année)**

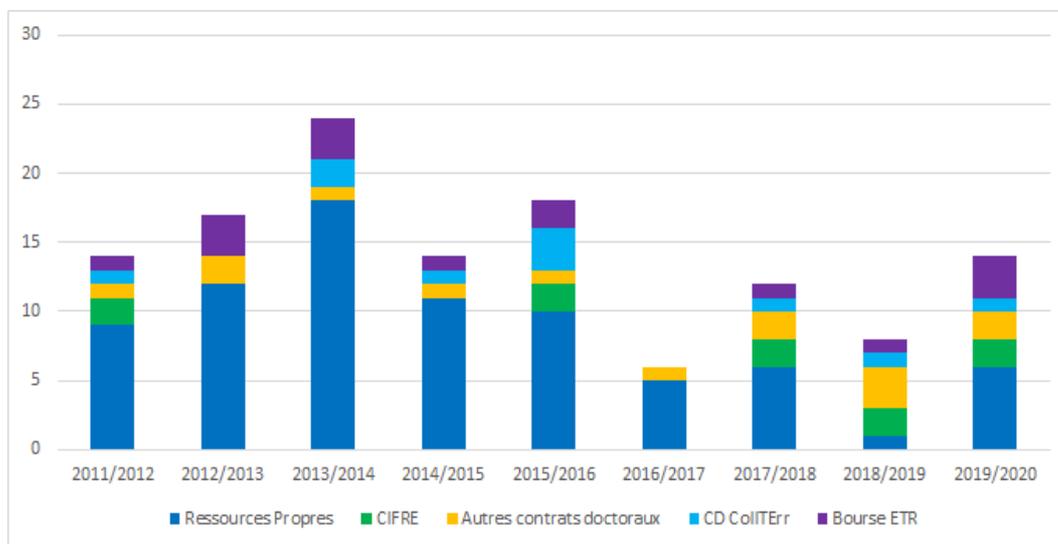
evol nb année th	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1ère année	14	19	5	12	8	13
2ème année	24	13	17	5	10	8
3ème année	13	18	8	14	5	10
4ème année	8	12	13	6	10	5
5ème année	4	8	9	11	4	7
6ème année	3	3	3	6	7	3
7ème année	2	2	1		5	3
8ème année			1			2
<b>total</b>	<b>68</b>	<b>75</b>	<b>57</b>	<b>54</b>	<b>49</b>	<b>51</b>

**Figure 2 : Evolution de la proportion des nouvelles inscriptions financées au GRANEM**



La figure ci-dessus montre que depuis 2017, les nouvelles thèses financées représentent au moins 50% des doctorants nouvellement inscrits au GRANEM. Ceci est confirmé par la figure ci-dessous, qui montre également la part croissante des bourses étrangères, thèses Cifre et autres contrats doctoraux.

**Figure 3 : Evolution de la proportion des nouvelles inscriptions financées**

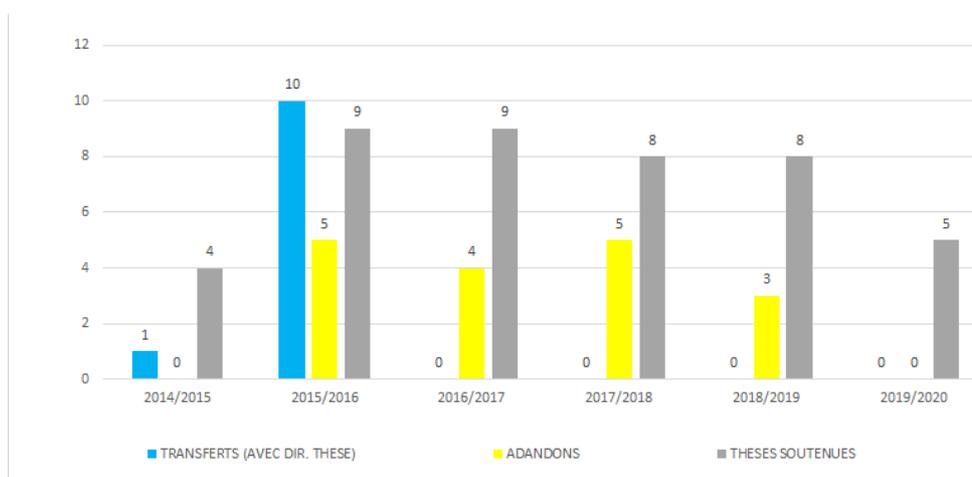


L'année 2016 a été marquée par le départ d'un nombre important d'enseignants-chercheurs HDR suite au retrait d'Agrocampus Ouest et à plusieurs mutations : le nombre d'enseignants-chercheurs HDR est passé de 26 en 2015 à 18 en 2018 (21 en 2019 et 2020), sans tenir compte des membres associés au laboratoire. Mais cette baisse du nombre d'enseignants-chercheurs HDR se conjugue avec une augmentation du nombre d'encadrants. Ainsi, on peut constater une meilleure répartition de l'encadrement des thèses parmi les enseignants-chercheurs du GRANEM. A titre d'illustration, en 2016, 10 enseignants-chercheurs encadraient 4, 6 ou 7 doctorants, alors qu'en 2020, seulement 3 enseignants-chercheurs encadrent 4, 5 ou 6 doctorants, l'encadrement des autres doctorants étant répartis sur 21 enseignants-chercheurs du GRANEM (8 en section 05 et 13 en section 06). A noter que depuis 2017, le nombre d'encadrements par enseignant-chercheur du GRANEM a été limité à cinq par l'ED EDGE.

Concernant les soutenances de thèse, leur nombre est relativement stable chaque année (autour de huit par an), sauf pour l'année 2020. Le nombre de soutenances réduit en 2020 s'explique par le contexte de crise sanitaire, des terrains finaux et organisations de soutenance n'ayant pu avoir lieu. Des prolongations de thèse ont pu être accordées, avec dans certains cas un report de soutenance à 2021.

Sur la durée du contrat, il y a eu une diminution du nombre d'abandons de thèse, sachant que ces abandons concernaient essentiellement des thèses longues (plus de 6 ans).

**Figure 4 : Evolution du nombre de thèses soutenues, abandonnées et transférées**



Document d'autoévaluation des unités de recherche

Le GRANEM alloue une part importante de son budget aux activités des doctorants, puisqu'entre 20 et 30% de ses ressources propres sont dédiées aux soutenances de thèse (950 € mis à disposition par soutenance), aux missions et autres dépenses nécessaires au bon déroulement de la thèse. Toutefois, plusieurs des doctorants financés (en contrat Cifre et en contrat Région) ont un budget dédié à l'environnement de thèse.

**Tableau 5 : Financement de l'environnement de recherche des doctorants (dotation et contrats de recherche)**

	dotation	dépenses Doctorants (missions, achats)	% de la dotation	Dépenses soutenances	% de la dotation	TOTAL Dépenses Doctorants	% de la dotation
2017	<b>31500</b>	3814	12,11%	2710	8,60%	6524	20,71%
	<i>contrats</i>	5490		1847		7337	
2018	<b>32900</b>	6043	18,37%	3917	11,91%	9960	30,27%
	<i>contrats</i>	3303		2070		5373	
2019	<b>37200</b>	4100	11,02%	6225	16,73%	10325	27,76%
	<i>contrats</i>	8477		1534		10011	

Concernant le devenir des doctorants, en 2020 la grande majorité (30/41 pour les doctorants ayant soutenu pendant le contrat) travaillent dans l'enseignement et la recherche, les autres étant recrutés dans le secteur privé ou en tant qu'IGR ou postdoc.

**Tableau 6 : Devenir des doctorants du contrat, à la date de janvier 2020**

Enseignant titulaire public	3
Enseignant contractuel public	5
postDoc	3
IGR	2
autre emploi public	2
enseignant dans le privé	13
autre emploi privé	4
enseignant à l'étranger	9

**BIATSS : Des effectifs insuffisants compte tenu du niveau élevé de contractualisation au GRANEM**

Concernant les personnels BIATSS, le tableau 7 montre une augmentation fortement insuffisante de l'effectif ETP (Equivalent Temps Plein) par rapport à l'accroissement de travail induit par une activité de recherche accrue et une augmentation significative du nombre et de l'envergure des contrats au GRANEM.

**Tableau 7 : Evolution du nombre d'ETP pour les personnels BIATSS affectés au GRANEM**

(depuis 2019, ajouter 0,5 pour l'IGE du projet ANR SCAENA)

ETP (équivalent temps plein) BIATSS permanent au GRANEM					
2015	2016	2017	2018	2019	2020
2,10	2,10	2,10	2,55	2,75	2,50

Document d'autoévaluation des unités de recherche

Suite aux départs de la référente du GRANEM en avril 2018 (Titulaire Cat. B à 80%) pour burn-out et à la démission pour suivi de conjoint en juillet 2019 de l'IGE chargée d'appui et de valorisation du GRANEM (CDI Cat. A à 80%), remplacées respectivement par des contractuelles puis, depuis janvier 2020, par un titulaire Cat. C à 100% et depuis la mi-octobre 2019 par une contractuelle Cat. A à 100%, on notera sur ces deux postes un gain de 0,4 ETP.

Face aux difficultés du service, la faculté de Droit, d'Economie et de Gestion a obtenu un demi-poste en gestion financière pour le GRANEM et le CJB (laboratoire de Droit Centre Jean Bodin) à compter de juin 2018. Ce qui représente 0,25 ETP pour le GRANEM. La personne contractuelle de Cat. C a démissionné en mai 2020 pour un CDI. Faute de candidats, elle n'est, à ce jour, pas encore remplacée.

Pour le suivi de l'ANR SCAENA, une IGE contractuelle à 50% a été recrutée depuis 2019 (une nouvelle personne va être recrutée prochainement).

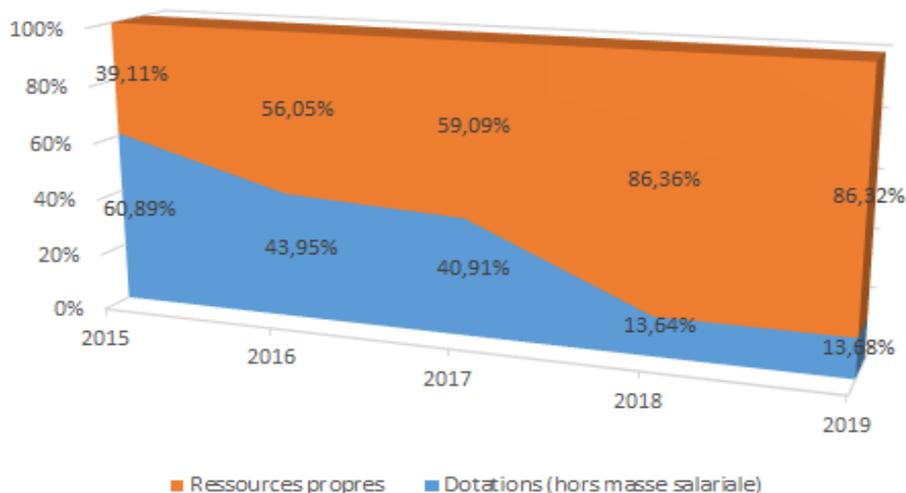
Soulignons que durant la période du contrat, l'augmentation de 131% du nombre d'ETP BIATSS permanent s'accompagne d'une précarisation des emplois, d'où un turnover important.

Si nous mettons en lien cette évolution avec l'accroissement des moyens financiers sur la durée du contrat (accroissement de 425% de ces moyens, sans tenir compte de la masse salariale), on notera un manque de masse salariale BIATSS pour le laboratoire (voir figure ci-dessous).

### **Financement et dotations : des moyens financiers en forte augmentation dus aux ressources propres**

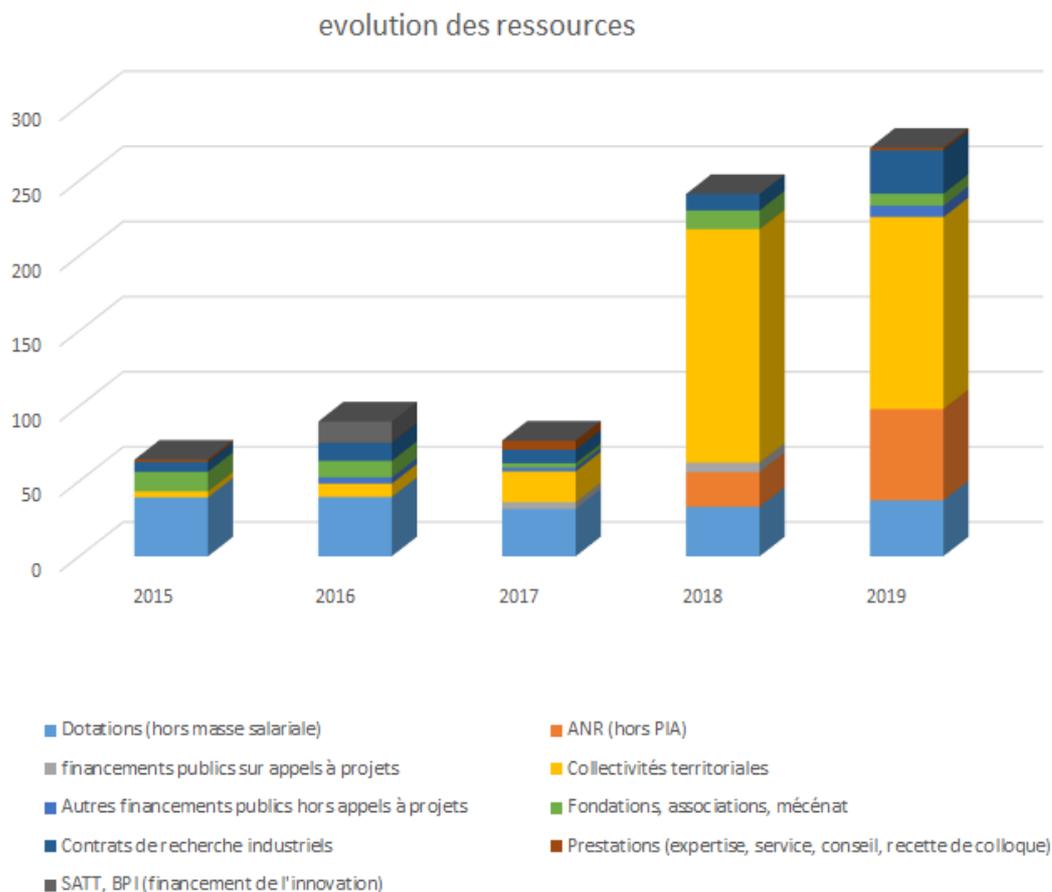
Les moyens du GRANEM ont fortement augmenté sur les cinq dernières années, notamment en raison du grand nombre de contrats obtenus par ses membres (Contrat de Recherche, projets RFI, projets ANR), mais aussi des contrats de recherche industriels (contrats Cifre). La politique d'incitation visant à mobiliser les enseignants-chercheurs sur les appels à projets a été payante puisque la part de la dotation représente désormais à peine 14% du budget du laboratoire, contre 61% en 2015 (cf figure 5). La dotation en elle-même (hors masse salariale) est passée de 39K€ en 2015 à 37K€ en 2019, tandis que les ressources propres sont passées de 25K€ en 2015 à 235K€ en 2019.

**Figure 5 : Evolution de la répartition des recettes entre les "ressources propres" et la "dotation"**



Les ressources principales du laboratoire proviennent désormais des collectivités territoriales (47% en 2019, 64% en 2018, par rapport aux 6% de 2015) et des ANR (22% en 2019 contre 0% en 2015). Suivent les contrats de recherche industriels, dont la proportion est restée relativement stable (environ 10%, à l'exception de 2018 avec 5%), cf figure 6.

Cela s'explique par une augmentation progressive du nombre de contrats obtenus notamment dans le cadre des RFI : Ouest Industries Créatives, Angers Tourism Lab, Food for Tomorrow-Cap Aliment (cf bilan scientifique ci-dessous).



### Politique scientifique

Les enjeux pour le contrat en cours consistaient à pérenniser la dynamique de recherche observée de 2009 à 2015, à consolider les efforts de publication pour un renforcement de la visibilité des travaux des enseignants-chercheurs du GRANEM au niveau régional, national et international sur ses axes majeurs.

Le nombre de publications a cru de façon importante sur le contrat en cours avec une progression des publications de rang A, B et C très importante. Un effort reste à faire concernant les publications de rang A dont le nombre reste encore à améliorer sur le prochain contrat.

La précédente évaluation mettait en évidence des recommandations ayant trait à l'accompagnement des nouveaux enseignants-chercheurs, notamment en raison de la concurrence exercée par les institutions environnantes. L'HCERES suggérait la mise en place de dispositifs pour un accompagnement individualisé des enseignants-chercheurs. L'Université d'Angers a mis en place des dispositifs qui favorisent l'intégration des nouveaux enseignants-chercheurs. Ces dispositifs permettent de trouver des moyens pour réaliser leur recherche (appels à projets de la Commission Recherche, Appels à projets PULSAR), de libérer du temps (le service attendu d'un nouvel enseignant-chercheur est de 168 HTD contre 192 HTD) et d'internationaliser leur recherche (bourse de mobilité entrante ou sortante MIR - Mobilité Internationale pour la Recherche). Ce dernier dispositif est par ailleurs également destiné aux doctorants qui en ont bénéficié sur le contrat passé.

Quant à la concurrence des établissements privés locaux, elle est toujours présente et particulièrement forte en raison des conditions salariales offertes et des moyens liés à la recherche (enveloppe recherche de 5k€ à 10k€ par an et par personne selon les institutions et primes à la publication : 8k€ à 12k€ par article publié dans une revue de rang A HCERES). Ainsi, plusieurs docteurs en économie et en gestion ont rejoint ces institutions sur le contrat en cours et n'ont pas postulé sur des postes d'enseignant-chercheur à l'Université.

Néanmoins, pour atteindre ces objectifs, la stratégie a été déclinée selon différentes directions.

Il s'agit tout d'abord d'**accroître la visibilité des recherches** menées au GRANEM en :

- Maintenant le flux de production et en améliorant le niveau des publications (objectif plus qualitatif que quantitatif) ;

Document d'autoévaluation des unités de recherche

- Maintenant et améliorant la visibilité des trois axes : en organisant dans chaque axe, sur la période du contrat, un colloque ou congrès académique dans les domaines concernés et une manifestation à destination de la société (économique, politique ou grand public) ;
- Assurant la présence du GRANEM au sein des instances nationales, de l'Université d'Angers, de la SFR Confluences, mais aussi de réseaux de recherche internationaux et nationaux (obtention de 4 supports de professeurs invités au titre de la recherche par an) ;
- Favorisant les échanges d'enseignants-chercheurs (mobilités entrantes et sortantes) ;
- Renforçant les supports de communication et les diversifier (amélioration du site Internet, avec une version anglaise).

Il s'agit également d'élaborer une véritable **stratégie de financement** :

- En accompagnant les réponses systématiques, dans chaque axe, aux appels à projet des domaines concernés (ANR, Régions, H2020) et en mobilisant les réseaux de laboratoire de chaque axe (fédération de recherche CNRS TEPP) ;
- En menant le GRANEM au statut de porteur de projet (RFI, ANR, Projet Européen) ;
- En développant des Chaires liées aux axes, dans le cadre d'une politique des composantes ;
- En cherchant des financements pour les doctorants et pour les enseignants-chercheurs (allocations de thèse, appels à projet internes) ;
- En développant une véritable ingénierie de recherche de financement.

L'objectif est aussi d'**attirer des chercheurs sur les trois thématiques développées** :

- En intégrant davantage les doctorants dans l'animation des axes et du GRANEM (mise en place d'une journée des doctorants) ;
- En améliorant la formation de nos doctorants (aide à la publication et à la communication) en réformant nos séminaires, qui peuvent leur donner deux niveaux d'apprentissage (intra-axe et au niveau du laboratoire) et en affirmant notre présence dans le cadre de l'école doctorale EDGE ;
- En proposant des équipements spécifiques dédiés à la recherche tels que le UserLab dont le projet a été développé et monté en 2019 (voir la présentation détaillée dans les possibilités offertes par l'environnement dans l'analyse SWOT du projet du GRANEM à 5 ans).

Nous allons développer deux grandes actions mises en place sur le contrat en mettant en avant de façon concrète les résultats obtenus.

Tout d'abord, le GRANEM a eu la volonté de renforcer l'accompagnement et l'incitation au dépôt de **projets de recherche** afin de favoriser l'indépendance financière et matérielle des enseignants-chercheurs. Cet accroissement des dépôts a été couronné de succès à différents niveaux :

- Demande de financement auprès des instances régionales (RFI : les RFI sont des programmes Recherche Formation Innovation des Pays de la Loire axés sur des thématiques phares de la région), Projets RESET, PREDICT, AD LUX, DDIG et DEIP dans le cadre du RFI OIC (Ouest Industries Créatives), le projet BBSAIN financé par le RFI Food For Tomorrow – Cap Aliment et le programme régional ENJEUX, les projets VEGETOUR, Tourism T&E, StratExplore, CREER, Transitions touristiques et durabilité des destinations financés dans le cadre du RFI Angers Tourism Lab, le projet PANORisk financé dans le cadre des dynamiques scientifiques, les projets CODYNamics et MeeDig financés par le CPER (contrats Maturation) ;
- Demande de financement auprès de la Commission Recherche de l'Université d'Angers (contrats BIORES, ACCERO, PRESS, IPL, IBEC) ;
- Demande de financement au niveau national (ANR) : Projet SCAENA et Projet CRI-KEE en tant que pilote (PRC ANR), Projet INSSICCA en tant que partenaire, un projet CASDAR DEXINNOV en tant que partenaire, un projet FIESP RSAA en tant que partenaire ;
- Demande de financement au niveau européen : Projet NEWTS en tant que partenaire (programme Water JPI).

Ensuite, le GRANEM a mis en place une politique en faveur du **suivi et de l'implication des doctorants dans le laboratoire** :

- Les doctorants bénéficient annuellement d'un temps fort : la journée des doctorants, dont l'objectif est de présenter l'avancée de leurs travaux et pouvoir échanger avec leur rapporteur (enseignant-chercheur désigné pour évaluer l'état d'avancement du doctorant et proposer des recommandations) et leurs collègues doctorants. Ce moment de partage alliant échanges scientifiques et convivialité, permet de créer du lien entre les doctorants et l'équipe d'EC du GRANEM ;
- Le GRANEM a également proposé une procédure visant à diminuer la proportion de **doctorants** non financés et la durée des thèses réalisées au GRANEM. Ainsi, les demandes d'inscription, de renouvellement ou de prolongation sont étudiées par le Conseil de laboratoire qui statue sur l'inscription des candidats et sur la pertinence des renouvellements/prolongations. Le financement des thèses s'est également accéléré grâce au nombre de contrats obtenus par les enseignants-

chercheurs du GRANEM mais aussi au nombre de contrats CIFRE en forte accélération (6 au total sur le contrat en cours contre 1 sur le contrat précédent). Le GRANEM a également favorisé le recrutement de post-doc sur les différents contrats obtenus (2 aujourd'hui contre 0 sur le contrat précédent). Ensuite, la proportion du nombre de doctorants financés a fortement évolué afin que la durée de thèse se raccourcisse au fil des années. En effet, concernant la durée des thèses, celle-ci reste en moyenne encore élevée puisque les doctorants ont soutenu leur thèse en moins de 40 mois ou en 40 mois dans 49 % des cas mais en 52 mois dans 51% des cas. Cette durée est parfois due au statut de salarié des doctorants qui leur permet de doubler le nombre d'années de thèse nécessaire à sa réalisation. La durée moyenne des thèses est de 52,95 mois (soit 4,31 années). 23 thèses ont été soutenues en sciences de gestion et 16 en sciences économiques, 4 dans d'autres spécialités ;

- De nombreux enseignants-chercheurs du GRANEM sont impliqués dans la formation à la recherche (dans le cadre du Master 2 Métiers du Conseil et de la Recherche, dans le cadre du DU Epistémologie et Méthodologies de la Recherche en Tourisme), mais aussi dans le cadre de formations réalisées auprès des doctorants via l'Ecole Doctorale EDGE.

### Profil d'activité du laboratoire

Avant toute chose, précisons que les conclusions suivantes découlent d'une extraction des données publiées dans HAL par les enseignants-chercheurs du GRANEM, données qui étaient jusque-là référencées dans Okina (plateforme en open access créée par l'Université d'Angers pour référencer tous les travaux des enseignants-chercheurs de l'Université d'Angers). Or, cette plateforme a été fermée en 2020, avec un transfert progressif vers HAL, pendant cette même année 2020, de l'ensemble des données. Ce transfert progressif a généré des difficultés pour réussir à mettre à jour de manière exhaustive et sans erreur l'ensemble des CV des enseignants-chercheurs du GRANEM dans HAL. Par voie de conséquence, les données extraites sont sans erreur et sans doublon, mais il se peut que quelques productions scientifiques (à la marge) aient échappé à notre recensement.

Ceci étant dit, on peut remarquer en observant l'onglet 4 que les chercheurs du GRANEM sont très impliqués dans les activités de valorisation et de transfert. En effet, depuis 2015, ils ont effectué presque 350 communications dans des colloques (environ 90 par axe pour ESTA et FRG, et plus de 130 pour l'axe TTC, avec une trentaine de communications résultant de collaborations entre deux axes ou plus). Outre la participation à des colloques/congrès, les chercheurs du GRANEM s'investissent dans leur organisation : 79 colloques/congrès organisés par le GRANEM ou en collaboration avec un ou plusieurs membres du GRANEM (21 pour ESTA, 22 pour FRG et 36 pour TTC). Presque la moitié d'entre eux avaient une dimension internationale (30 ; 7 pour ESTA, 11 pour FRG et 12 pour TTC). De plus, comme détaillé plus haut, il y a un réel élan dans la recherche de financements extérieurs pour des projets de recherche ambitieux, qui se concrétise par la signature de conventions avec de nombreux acteurs, aussi bien nationaux que locaux (pour rappel, 30 contrats de recherche signés entre 2015 et 2020).

Plusieurs chercheurs du GRANEM sont également très actifs dans l'appui à la communauté, à travers de nombreuses actions de vulgarisation. On peut par exemple citer la participation régulière des doctorants du laboratoire au concours "Ma thèse en 180 secondes", Mouna El Haddani notamment, qui a atteint les demi-finales. Plusieurs enseignants-chercheurs s'investissent dans La Nuit des Chercheurs ou la Fête de la Science, des événements efficaces pour présenter leurs travaux de recherche hors du milieu académique. En parallèle de ces événements réguliers, de nombreux chercheurs interviennent dans des émissions de radio ou à la télévision (France Inter, France Culture, France 3 Pays de la Loire...) mais aussi dans la presse, aussi bien locale (Courrier de l'Ouest, Ouest France...) que nationale (Le Monde, Marianne...). Ils sont aussi invités à présenter des conférences "grand public", notamment auprès de l'Institut Municipal d'Angers, qui propose des cycles de conférences sur des thèmes variés et ce, tout au long de l'année.

La formation par la recherche est également une dimension pour laquelle le laboratoire est actif : sur les cinq dernières années, il y a eu 41 chercheurs avec une HDR, qui ont cumulé un total de 119 encadrements de thèse, soit une moyenne de 3 doctorants par HDR sur la durée du contrat. La qualité de l'encadrement des doctorants se confirme par une faible quantité d'abandons (17 sur 119) et des soutenances régulières (43 sur cinq ans, cf. figure 4).

Les chercheurs sont en revanche moins impliqués dans la production de connaissances, avec seulement 177 articles scientifiques recensés sous HAL : 59 pour ESTA, 72 pour TTC et 32 pour FRG.

La répartition des activités par axe est sensiblement la même que la répartition globale, avec un axe TTC légèrement plus dynamique que les axes ESTA et FRG.

## 2- Présentation de l'écosystème recherche de l'unité

Le GRANEM a renforcé de façon conséquente son implication dans les instances et réseaux locaux, régionaux et nationaux :

- Au niveau local, le GRANEM est ainsi devenu un membre actif et présent au sein de la Structure Fédérative de Recherche (SFR) Confluences (SHS) qui a pour fonction de coordonner les activités des laboratoires en SHS de l'Université d'Angers, de promouvoir des actions transversales et d'être l'interlocuteur de l'Université d'Angers en matière de SHS (classement des allocations de recherche, sélection aux appels à projet, etc.). Cette participation active a permis la création de nouveaux axes incluant des thématiques développées par le GRANEM afin d'accroître la visibilité des travaux des membres du GRANEM et garantir une meilleure évaluation des projets présentés. Cette insertion dans la SFR se manifeste par exemple par l'inscription en thèse d'un doctorant dans le laboratoire GRANEM et le laboratoire LPPL (co-financé par l'Université d'Angers et AUDENCIA). Par ailleurs, les relations avec l'ESSCA et l'Université Catholique de l'Ouest se sont matérialisées par l'association de plusieurs professeurs issus de ces deux institutions au GRANEM, la codirection de thèses, l'organisation de manifestations scientifiques communes ainsi que la direction d'ouvrages (cf. dans les possibilités offertes par l'environnement du projet à 5 ans) ;
- Au niveau régional, le GRANEM a participé activement aux réunions concernant les RFI incluant des recherches en SHS (RFI Food for Tomorrow, RFI OIC, RFI Angers Tourism Lab, RFI Alliance Europa). Cette forte implication au sein des instances de ces RFI a permis de défendre activement et de mettre en valeur la qualité des dossiers présentés et a finalement permis l'obtention d'un grand nombre de financements issus de ces structures. Le GRANEM est également un membre impliqué dans le programme de recherche PANORisk - Placements, Assurances et Nouveaux Risques - porté par Le Mans Université. Ce projet réunit sept laboratoires partenaires répartis sur les campus universitaires de Nantes, Angers, Le Mans et les écoles de Management Audencia et ESSCA. Il est financé par la Région Pays de la Loire, dans le cadre de son appel à projet "Dynamiques scientifiques". Le projet PANORisk a apporté sur 5 ans :
  - o Un fond qui a permis des déplacements, traductions et relectures, l'accueil de 5 professeurs invités, dont deux à venir ;
  - o L'organisation d'une journée sur les retraites en juin 2018, un colloque international en décembre 2019 et la co-organisation du colloque de clôture en 2021 ;
  - o Le financement de deux thèses et d'un post-doc ;
  - o La création d'un réseau de chercheurs sur le risque sur les Universités d'Angers et Le Mans Université (économie, gestion et mathématiques), l'ESSCA et Audencia.

Les membres du GRANEM participent également activement au sein du programme régional ENJEUX ainsi qu'aux manifestations organisées par le cluster NOVACHILD. Par ailleurs, le GRANEM participe au programme de recherche Bon Droit, en étant responsable de l'axe 4 "Droit, Economie et Politiques Publiques du Bien-Être". Le GRANEM, depuis 2018, a intégré le GIS Marsouin qui est centré sur des questions numériques et regroupe une vingtaine de laboratoires des régions Bretagne et pays de la Loire.

- Au niveau national, le GRANEM a confirmé son implication dans le réseau TEPP (Théorie et Évaluation des Politiques Publiques), Fédération de Recherche CNRS 2042 regroupant près de 200 chercheurs et enseignants-chercheurs, économistes, gestionnaires, sociologues. Le GRANEM fait partie des dix institutions de recherche membres de TEPP. Il a organisé la 14<sup>ème</sup> Conférence annuelle de la Fédération de Recherche CNRS TEPP en 2017 (à la Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion de l'Université d'Angers). Le GRANEM (11 économistes et 3 gestionnaires) est en lien depuis 2018, avec le réseau "Economie Internationale de la Longévité" dans le cadre de la chaire TDTE (Transition démographique transition économique).
- Au niveau international, le GRANEM a coordonné et organisé de nombreuses conférences permettant d'accroître sa visibilité (par exemple le colloque TEPP du 16 octobre au 18 octobre 2017, le Colloque TTRA, Travel and Tourism Reserach Association du 25 avril 2017 au 28 avril 2017, le colloque PANORisk du 12 au 13 décembre 2019). Plusieurs enseignants-chercheurs du GRANEM ont obtenu des bourses MIR (bourse à la mobilité) et ont ainsi pu effectuer des séjours à l'étranger (2 EC aux Pays-Bas, 4 EC au Québec, Canada ; 1 aux USA et Italie, 1 en Espagne, 2 doctorants au Québec, Canada et à Delft, Pays-Bas) ou ont pu inviter des enseignants-chercheurs provenant d'universités étrangères (Finlande, Chine, États-Unis, Royaume-Uni, Pays Bas, Vietnam). Cette ouverture accrue à l'international entraîne de nombreuses nouvelles collaborations pouvant conduire au montage de contrats ou à l'insertion dans certains réseaux thématiques.

Le GRANEM est également engagé et impliqué dans l'institution Université d'Angers mais aussi dans des instances de décision et d'évaluation ; ce qui renforce sa visibilité et son impact :

- L'ordre des experts comptables et la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes via la Chaire Règles et Marchés qui permet de planifier des événements récurrents initiant de nombreux échanges entre monde professionnel et monde académique ;
- Les instances académiques : communications nationales et internationales dans les congrès des associations académiques, participation à des comités scientifiques, missions d'évaluateurs d'articles pour les revues ou conférences, participation très active dans les jurys de thèse ou HDR, instances d'évaluation telles que le CNU ou l'HCERES ;
- Les collectivités locales et nationales via des missions d'expertise auprès de Ministères (Agriculture, Culture, Santé), avec une implication des enseignants-chercheurs du GRANEM dans la vie publique et politique ;
- Le grand public (Fête de la Science, Ma thèse en 180 secondes, Nuit des chercheurs, émissions de radio, télévision et interventions dans les médias de valorisation scientifique : The Conversation), qui permet de décloisonner le monde de la recherche des acteurs du territoire souvent friands de ces moments de partage de connaissance.

### 3- Produits et activités de la recherche de l'unité (de l'équipe / du thème)

#### Bilan scientifique

Le rayonnement scientifique du GRANEM se mesure à travers sa production scientifique et sa capacité à porter des contrats de recherche.

Pour ce contrat, le nombre de publiants est de 32%, basé sur les critères suivants : un enseignant-chercheur est considéré comme publiant lorsqu'il a, au cours des cinq dernières années, publié un minimum de deux articles scientifiques dans des revues classées par l'HCERES, ainsi qu'une autre production. Cela donne un total de 22 publiants sur 69 enseignants-chercheurs titulaires, 88 enseignants-chercheurs si on compte les contractuels et ATER.

Le nombre de publications est maintenu, mais la proportion d'articles non classés est encore importante (45%, contre 41% au précédent contrat). Néanmoins, la dynamique de publication est réelle puisque le pourcentage d'articles de rang A par rapport au nombre d'articles classés est de 34%, contre 22% lors du contrat précédent, majoritairement publiés par l'axe ESTA (64%). L'axe TTC en revanche est plus présent sur les revues de rang B et C (cf. tableau 8). La plus forte proportion d'articles classés se retrouve dans le rang B (36%, avec 35 articles, contre 39 articles au précédent contrat (26% des articles classés)). La proportion de rang C est inférieure à celle des rang A (30%) pour 29 articles, soit une baisse significative par rapport au précédent contrat (50 articles, soit 34% des articles classés). Un effort plus important devra être fait sur la publication d'articles classés sur le prochain contrat mais la politique d'incitation à la publication est contrainte par le peu de contreparties qui peuvent être offertes aux enseignants-chercheurs (contrairement aux politiques de primes à la publication développées en école de commerce).

**Tableau 8 : Nombre de publications par axe et par rang**

Publications classées	A	B	C	NC	Total général
ESTA	21	9	4	25	59
FRG	2	8	7	15	32
Multi axes	1	6	3	4	14
TTC	9	12	15	36	72
<b>Total général</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>29</b>	<b>80</b>	<b>177</b>

Parmi les articles classés, 58% ont été publiés par des enseignants-chercheurs en section 06, contre 34% pour la section 05, 5% pour les co-publications 05-06 et 1% pour la section 19 (cf. tableau 9). La proportion d'articles non classés est identique entre section 05 et section 06. Le nombre de co-publications entre enseignants-chercheurs de la section 05 et de la section 06 est de 10 sur 177, c'est-à-dire tous articles confondus (soit 6% du total des articles) et de 7 sur 97 articles classés (soit 7% du total). Ces chiffres illustrent la faible co-publication des enseignants-chercheurs issus des deux sections. Ceci peut s'expliquer par le fait que les CNU 05 et 06 valorisent davantage les publications dans les revues de leur propre et unique section.

**Tableau 9 : Nombre de publications par CNU et par rang**

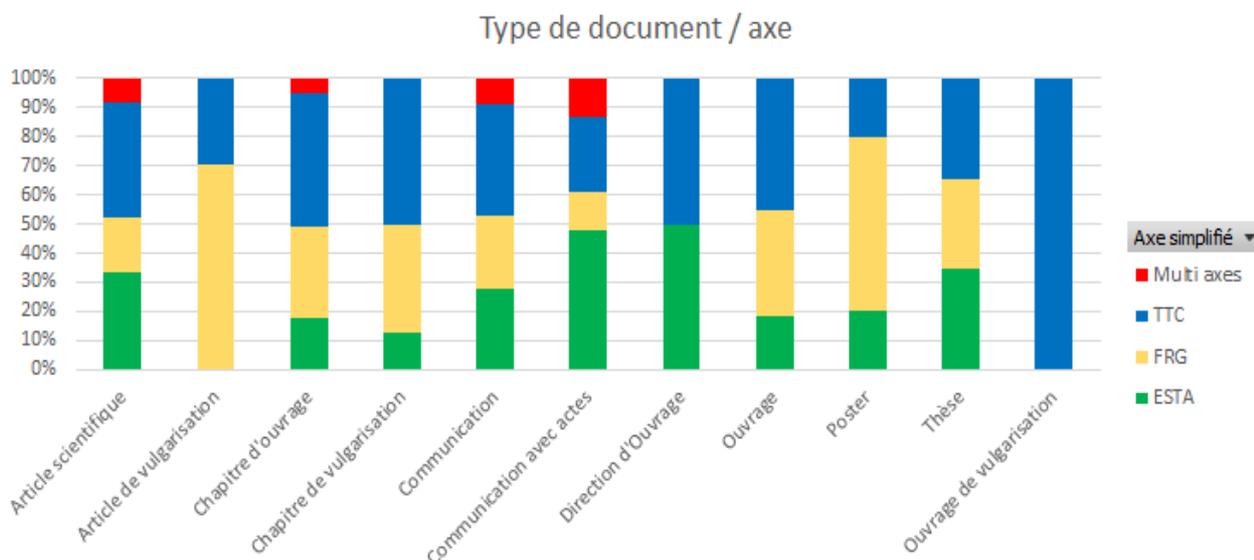
Publications classées	A	B	C	NC	Total général
5 Économie	14	12	7	35	68
5,6 Eco/Gestion	1	2	4	3	10
6 Gestion	18	21	17	35	91
19 Sociologie			1	7	8
<b>Total général</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>29</b>	<b>80</b>	<b>177</b>

Les membres du GRANEM s'investissent dans les communications lors de manifestations scientifiques, avec 340 présentations ces cinq dernières années. On peut également noter une soixantaine de chapitres d'ouvrages, vingt-deux ouvrages ainsi que d'autres types de productions (cf. tableau 10). Cela démontre un investissement progressif en matière de recherche. L'axe TTC se démarque dans la plupart des catégories, suivi par l'axe FRG (cf. figure 7). L'axe ESTA se positionne ensuite, malgré un nombre de chercheurs plus importants. Les collaborations entre les axes sont en revanche assez peu fréquentes, excepté pour les communications, les chapitres et les articles scientifiques. La participation à des événements internationaux et les publications en anglais se sont développées. En effet, 46% des articles scientifiques et plus de 40% des communications sont en anglais ou dans une langue étrangère. Au total, 40% de toutes les productions du laboratoire se font dans une langue étrangère, démontrant une réelle volonté de s'ouvrir à l'international.

**Tableau 10 : Répartition des productions et de l'activité scientifique, par axe**

	ESTA	FRG	TTC	Multi axes	Total général
Article scientifique	59	32	72	14	177
Article de vulgarisation		12	5		17
Chapitre d'ouvrage	10	18	26	3	57
Chapitre de vulgarisation	1	3	4		8
Communication	95	84	130	31	340
Communication avec actes	11	3	6	3	23
Direction d'Ouvrage	1		1		2
Ouvrage	4	8	10		22
Poster	1	3	1		5
Thèse	8	7	8		23
<b>Total général</b>	<b>190</b>	<b>170</b>	<b>264</b>	<b>51</b>	<b>675</b>

Figure 7 : Nature des productions et de l'activité scientifique, par axe



Cette volonté de développement à l'international s'étend au-delà des productions de la recherche. En effet, comme expliqué plus haut, le GRANEM a organisé plusieurs manifestations d'ampleur internationale et a également profité de plusieurs financements d'aide à la mobilité (pour le déplacement des chercheurs du GRANEM ou l'accueil de nombreux chercheurs invités), qui ont abouti à de nouveaux partenariats. Ces partenariats se traduisent par l'introduction de trois nouveaux membres associés étrangers aux effectifs du laboratoire, mais aussi par des collaborations sur le long terme lors de contrats de recherche. On peut bien sûr citer le contrat européen NEWTS, auquel le laboratoire participe en tant que partenaire, et qui compte dans son consortium, entre autres, des membres de l'Economics Policy Research Unit, South Africa, University of Oviedo - Oviedo Efficiency Group, Spain, Laboratory for Research in Quantitative Development Economics, Tunisia. D'autres contrats sont concernés : les contrats régionaux StratExplore (USA, Canada, Hong Kong, Chine, Mexique), VEGETOUR (Roumanie, Maroc), Tourism T&E (Chine, Pologne), CRÉER (Chine, Sénégal, Algérie, Suisse), et plusieurs autres.

Comme on a pu le voir dans la présentation de l'unité, l'obtention de nouveaux contrats de recherche est l'une des forces du GRANEM. Le GRANEM s'est particulièrement illustré sur ce quinquennat par l'obtention de nombreux contrats (4 projets RFI Tourism Lab, 5 projets RFI OIC, 1 projet RFI Food For Tomorrow-Cap Aliment, 2 projets Région, 5 CIFRE, 5 AAP de la Commission Recherche, 3 projets ANR : 2 en tant que coordinateur et 1 en tant que partenaire, 4 thèses Région).

- 2015 : Tourism T&E (110 k€ sur 4 ans) ; CRÉER (60 k€ sur 4,5 ans) ; StratExplore (110 k€ sur 4 ans) ; PANORisk (58,5k€ sur 5 ans)
- 2016 : VEGETOUR (55 k€ sur 3 ans) ; AD LUX (3,5 k€ sur 1 an)
- 2017 : PREDICT (22,8 k€ sur 3 ans) ; DDIG (4 k€ sur 1 an) ; ACCERO (15k€ sur 2 ans) ; RELIGN (3k€)
- 2018 : RESET (56,5 k€ sur 3 ans) ; ANR SCAENA (115 k€ sur 3 ans)
- 2019 : DEIP (55,5 k€ sur 2 ans) ; un postdoc TTDD (50 k€ sur 1 an) ; BBSAIN (27 k€ sur 1 an) ; ANR CRI-KEE (196,5 k€ sur 3 ans) ; ANR INSSICCA lors de la mutation de S. BATES (11 k€ sur 3 ans) ; NEWTS, un JPI (contrat européen - 24,5 k€ sur 3 ans) ; RSAA (10k€ sur 6 mois) ; CODYNAMICS (8k€ sur 2 ans) ; MeeDig (8k€ sur 2 ans) ; le rôle des artothèques (25k€ sur un an et demi)
- 2020 : DEXInnov (40k€ sur 3 ans) ; PAIC (24,8k€ sur 2 ans)

Le précédent contrat recensait 26 projets de recherche, et le GRANEM, au mois de juin 2020, comptabilisait 38 contrats sur les cinq dernières années, sachant que plusieurs nouveaux contrats ont été obtenus depuis, pour arriver à un total de 20 contrats en cours au mois de septembre 2020. En plus des contrats détaillés dans l'annexe 4, le laboratoire a également obtenu 7 contrats financés dans le cadre de l'Université :

1. **BIORES** (Consommation bio : effet de mode ou effet de voisinage ?). Responsable du projet : Pautrel X. - Commission Recherche (2015-2017). 8K€
2. **CHIRS** (Confluences Health Interdisciplinary Research Seminar). Responsable du projet : Cailleau I. - MSH Ange Guépin "Amorçage" (du 01/01/2020 au 31/12/2020). 2K€
3. **FEFF-CAP** (Verdissement de la politique agricole européenne : étude expérimentale des réactions des agriculteurs). Responsable du projet : Lefebvre M. - Commission Recherche (2016-2017). 9,6K€
4. **IBEC** (Investors' Behaviors in Equity Crowdfunding). Responsable du projet : Kurtbegu E. - Commission Recherche (2019-2021). 15,8K€

Document d'autoévaluation des unités de recherche

5. **IPL** (Innovations publiques locales). Responsable du projet : Maurel C. – Commission Recherche (du 12/11/2017 au 31/12/2019). 20,2K€
6. **PRESS** (Performance et Responsabilité en Economie Sociale et Solidaire). Responsable du projet : Pantin F. – Commission Recherche (du 01/04/2017 au 31/12/2019). 22,3K€
7. **REV-PME** (Diffusion des techniques du revenue management dans les PME touristiques et culturelles). Responsable du projet : Meatchi S. - MSH Ange Guépin "Amorçage" (du 01/01/2020 au 31/12/2020). 2K€

L'ensemble des contrats du GRANEM couvrent différents domaines : la culture, le tourisme, l'alimentation, la santé et les risques financiers principalement.

Si le déséquilibre entre les axes est grand pour les contrats hors financement UA (13 contrats pour l'axe ESTA, 2 pour l'axe FRG et 14 pour l'axe TTC), il est plus modéré lorsqu'on regarde les CNU des membres impliqués dans les projets (12 contrats pour les économistes, 18 contrats pour les gestionnaires, et une collaboration entre les deux CNU dans le cadre de 8 contrats).

Le GRANEM est également fort dans le cadre de l'interaction avec l'environnement non académique, à l'exception des brevets, licences et déclarations d'invention, qui sont complètement absentes. En revanche, plusieurs chercheurs du laboratoire sont très impliqués dans une mission de vulgarisation et d'accessibilité de leurs recherches au grand public. Cela se traduit par environ 235 produits de vulgarisation et plus d'une centaine de participations à des émissions radios, TV ou presse écrite, en majorité par les membres de l'axe FRG (cf. onglet 4 des données du contrat en cours). Leurs connaissances et compétences sont sollicitées aussi bien par des médias locaux que nationaux, comme développé dans la partie "politique scientifique" de ce rapport. Ils interviennent également fréquemment comme consultants auprès, par exemple, du Ministère de la Justice.

Ce partage de l'expertise des membres du laboratoire se retrouve également dans leurs activités éditoriales. En effet, 611 évaluations d'articles et d'ouvrage scientifiques ont pu être recensées, de même que l'évaluation de 47 projets de recherche.

Le laboratoire sait également nouer des partenariats avec des acteurs socio-économiques, notamment des industriels. Le GRANEM a par exemple signé l'une des premières conventions avec une entreprise dans le cadre de la fondation UA (pour le contrat BBSAIN, avec Diana Food). Le meilleur exemple en est bien sûr la Chaire Règles & Marchés qui entretient depuis 2010 des partenariats solides avec de nombreux cabinets comptables, la compagnie régionale des commissaires au comptes d'Angers et plusieurs autres. Ces partenariats permettent à la chaire d'être particulièrement active, aussi bien au niveau de la recherche que de la pédagogie. Cette capacité du laboratoire à nouer des partenariats avec des industriels se retrouvent également dans l'augmentation progressive du nombre de thèses CIFRE (5 nouvelles sur les 5 dernières années).

De même, les membres du laboratoire se sont particulièrement investis dans l'organisation de manifestations scientifiques. On peut tout d'abord citer les séminaires de recherche mensuels du laboratoire, ainsi que les différents séminaires découlant des contrats de recherche (RELIGN, CHIRS, PANORisk, CODYNamics). Mais, comme mentionné précédemment, le GRANEM a également organisé ou coorganisé de nombreuses manifestations (30 événements), dont plusieurs d'envergure internationale (13 événements). En parallèle, les chercheurs se sont impliqués dans l'organisation de colloques et congrès extérieurs au laboratoire apportant leur expertise et nouant de nouveaux partenariats.

Enfin, la formation par la recherche, également détaillée dans la politique scientifique, se caractérise principalement par l'encadrement des doctorants et la responsabilité de parcours de master.

### Faits marquants

Comme mentionné plus haut, durant le contrat, le GRANEM a réussi à se positionner sur 4 des démarches intégrées RFI de la Région des Pays de la Loire, en obtenant un nombre important de contrats. De plus, le GRANEM a obtenu le financement Région pour un équipement spécifique notamment exploité dans des travaux sur l'expérience de visite muséale : un eye-tracking. De même, les 3 contrats financés par l'ANR, dont deux en tant que porteur, représentent un fait particulièrement marquant pour le GRANEM.

Le GRANEM a réussi à se positionner sur l'organisation de deux grands congrès internationaux, permettant au laboratoire de renforcer sa notoriété sur les plans national et international.

Le premier est le congrès de l'Association Francophone de Comptabilité en 2020. Le congrès académique de l'AFC 2020 invite les chercheurs à s'interroger sur la place de leurs travaux au regard des attentes en matière de pratique comptable pour les comptables, les chefs d'entreprise, les responsables publiques et associatifs. A ce titre, les instituts de normalisation mais aussi les entreprises et établissements financiers s'interrogent fréquemment sur les enjeux de leurs pratiques, enjeux politiques, enjeux environnementaux, enjeux sociaux et plus généralement enjeux sociétaux qui à travers les mécanismes de la comptabilité, du

Document d'autoévaluation des unités de recherche  
contrôle de gestion et de l'audit peuvent faire l'objet d'analyses différentes et engendrer des prises de décision aux conséquences significatives pour les agents économiques.

Le second est le congrès de l'Association Française de Marketing qui se déroulera en mai 2021. Ce colloque a la particularité d'être organisé par le GRANEM (Université d'Angers) et le centre de recherche de l'ESSCA, démontrant ainsi les relations en construction entre les deux institutions. Ce congrès a pour thématique « Marketing, Slow et douceur angevine » et traitera notamment des thématiques suivantes : consommation, bonheur et réalisation de soi, le marketing comme support du développement durable, les motivations des acteurs du commerce équitable, l'amélioration des conditions de vie du consommateur vulnérable.

Un autre fait marquant et récurrent du GRANEM est la journée des doctorants (JDD) qui a lieu tous les ans au mois de mai. Elle permet aux doctorants (juniors) de présenter leurs travaux, préalablement relus par un sénior (enseignant-chercheur en poste) et de discuter des problèmes épistémologiques, théoriques et méthodologiques durant une journée complète. Elle permet aux membres du GRANEM de prendre connaissance des travaux des doctorants et de s'impliquer auprès d'eux en prodiguant un maximum de conseils.

#### 4- Organisation et vie de l'unité (de l'équipe / du thème si pertinent)

##### Pilotage, animation, organisation de l'unité

Le GRANEM, sur proposition de l'Université d'Angers, s'est doté en 2018 d'un nouveau règlement intérieur (en annexe 5). Le laboratoire a souhaité maintenir comme précédemment sa double direction de sections différentes. La direction est élue par le conseil de laboratoire qui réunit maintenant des représentants élus des différents collèges, des membres nommés dans le respect de la parité Homme/Femme, de section 05/section 06 et dans un souci d'équilibre des axes.

##### Parité ; Intégrité scientifique ; Hygiène et sécurité ; Développement durable et prise en compte des impacts environnementaux ; Propriété intellectuelle et intelligence économique

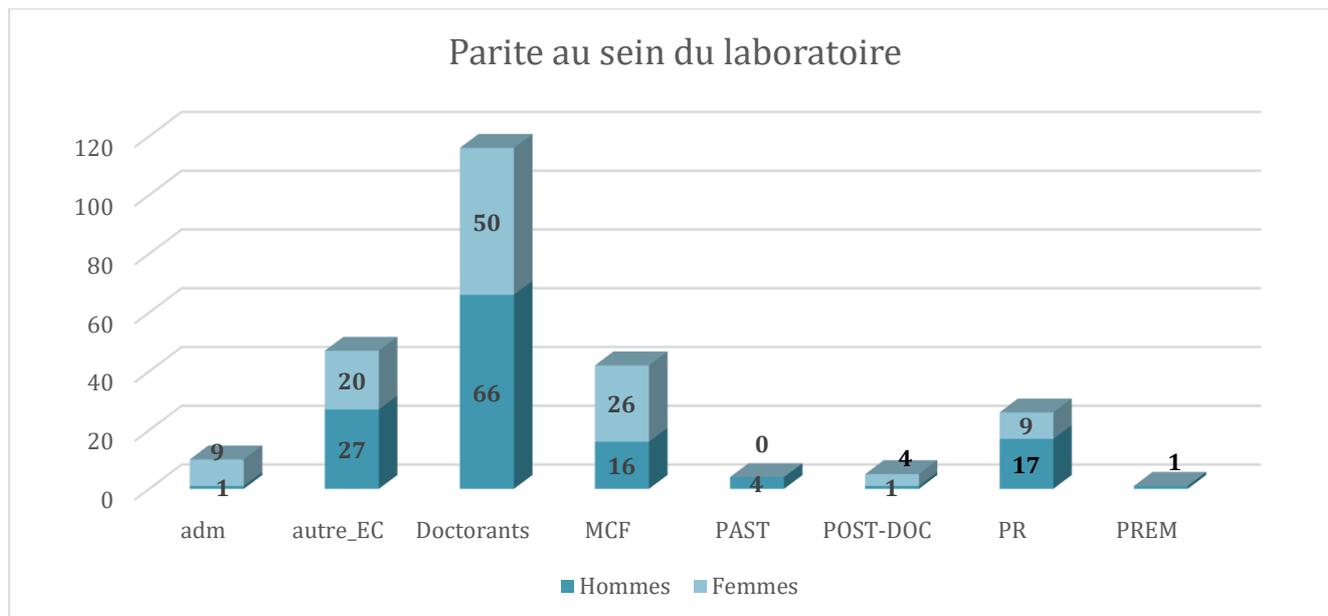
Le GRANEM suit la politique adoptée par l'Université d'Angers en termes d'**éthique et intégrité scientifique**, l'Université d'Angers s'étant dotée d'un Comité d'Éthique et d'un Référent Intégrité scientifique. Ce dernier est chargé de promouvoir les bonnes pratiques en matière de recherche telles que définies en particulier dans la Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche. Les membres du GRANEM participent ainsi aux formations sur l'intégrité scientifique au niveau du doctorat et de l'Habilitation à diriger des recherches (HDR).

**L'intégrité scientifique** est inscrite dans l'article 9 du Règlement intérieur soit :

**9.1 Déontologie** : Tout membre titulaire, temporaire, associé et doctorant s'engage à respecter, dans le cadre de ses activités d'enseignement et/ou de recherche, le droit d'auteur et la propriété intellectuelle (reproductions, travail scientifique).

Concernant **la parité**, celle-ci est prise en compte de plusieurs façons :

- Parité au sein de la direction du laboratoire : une directrice et un directeur adjoint ;
- Au sein du Conseil de laboratoire : 8 femmes et 8 hommes ;
- Au sein du laboratoire pendant la durée du contrat, même si un déséquilibre persiste au niveau des enseignants-chercheurs MCF et PR (et ce malgré le recrutement de 4 femmes PR pendant le contrat), puis au niveau des administratifs (cf. tableau ci-dessous).

**Figure 8 : Parité Homme/Femme au sein du GRANEM**

Les règles d'**hygiène et sécurité** sont inscrites dans l'article 8 du Règlement intérieur soit :

8.5 Règles d'Hygiène et de Sécurité : Pour toutes les questions concernant les règles d'hygiène et sécurité, il convient de se rapprocher de l'Assistant de Prévention référent de la composante. Il convient aussi de se rendre sur l'Espace Numérique de Travail de l'établissement pour toute documentation.

8.5.1 Principe général : La prévention des risques d'accident du travail et des maladies professionnelles requiert de chaque personne travaillant dans l'Unité le strict respect des prescriptions applicables en matière d'hygiène et sécurité. Ces prescriptions font l'objet : - des dispositions ci-après du règlement intérieur, de notes circulaires à caractère général et permanent et de prescriptions spécifiques d'une activité déterminée, - des consignes particulières à une catégorie de personnel, à un bâtiment, un local, une installation, un matériel, qui font l'objet d'un affichage, - des consignes orales de sécurité données par le personnel d'encadrement pour l'exécution du travail. Le non-respect des prescriptions et consignes peut constituer une faute susceptible d'entraîner des sanctions disciplinaires.

8.5.2 Information et formation du personnel relatives aux risques : D'une manière générale, chaque personne est instruite par son supérieur hiérarchique des risques auxquels elle est exposée, des mesures de prévention qu'elle doit prendre et des consignes de sécurité à respecter. L'Assistant de prévention (AP) assiste et conseille le Directeur, il informe et sensibilise les personnels travaillant dans l'Unité pour la mise en œuvre des consignes d'hygiène et sécurité. L'Assistant de prévention doit fournir aux personnels de tous statuts (titulaires, CDD, doctorants etc.), dès leur arrivée, la formation et les informations nécessaires à l'accomplissement de leur travail et au respect des consignes générales de sécurité. Les dispositions à prendre en cas d'accident et d'incendie font l'objet d'un document spécifique et sont affichées à chaque étage du bâtiment. Le registre d'hygiène et de sécurité dans lequel les personnels peuvent consigner leurs observations et suggestions relatives à la prévention des risques et à l'amélioration des conditions de travail est disponible au secrétariat. Conformément aux dispositions réglementaires, il est assuré une formation à la sécurité comportant des stages d'habilitation, de formation et de sensibilisation.

La structuration du GRANEM pour les cinq années du prochain contrat (à partir du 1er janvier 2022) sera, comme pour le contrat actuel, par thèmes. Cette structuration favorise le travail scientifique sur des objets de recherche communs, pouvant être traités selon des méthodologies protéiformes.

## 1- Analyse SWOT

En se plaçant dans la perspective du projet scientifique à cinq ans, nous remarquons les points forts et points à améliorer suivants.

### 1.1 – Les points forts du GRANEM

Une unité de recherche jeune (création du GRANEM en 2008) qui a affiné, consolidé et concrétisé ses projets, sous l'impulsion de ses deux directeurs et deux directrices successifs/ves ;

- Une unité de recherche qui bénéficie de la complémentarité des sciences économiques (section CNU 05) et des sciences de gestion (section CNU 06), favorisant une réflexion scientifique enrichie et transversale ;
- Une forte activité en matière de contractualisation grâce au nombre important de projets de recherche acceptés lors du présent contrat. Ceci a permis de capter des ressources supplémentaires importantes pour le GRANEM : sans compter la masse salariale, en 2019, la part des ressources propres du laboratoire dépasse 85% des recettes (cette part représentait moins de 50% en 2015) ;
- Cette dynamique de contractualisation se poursuit puisque dans le nouveau contrat, d'autres projets de recherche d'envergure ont été acceptés ou sont en cours d'évaluation :
  - Un projet **RFI Alliance Europa** piloté par M. Lefebvre (GRANEM) : projet REECAP, accepté en juillet 2020 ;
  - Le projet CAP ZERO PHYTO – *Adaptation of the concept of ecological immunology to crop protection: Rosaceae and Solanaceae, two case studies (Programme d'Investissements d'Avenir, PIA 3, ANR)*. Budget total : 2 998 024 €. Budget du Work Package piloté par M. Lefebvre (GRANEM) : 51 840 €. Objectif de ce Work Package : réaliser des enquêtes auprès de producteurs de tomates et pommes sur l'acceptabilité des leviers innovants permettant la réduction des pesticides proposés par les agronomes. Projet accepté en septembre 2020 ;
  - Un projet de **Chaire d'enseignement et de recherche** (Avantage et Acceptabilité des PROTéines alternatives) piloté par G. Pantin-Sohier et F. Thomas, en réponse à l'AAP du **RFI Food For Tomorrow - Cap Aliment** (démarrage fin 2020) ;
  - Un projet de **Chaire scientifique** (Tourisme Innovation Lab), piloté par A. Ducroquet (en phase de finalisation), faisant suite au **RFI Angers Tourism Lab**.
- Trois axes de recherche qui permettent une répartition équilibrée des travaux des chercheurs du GRANEM et une synergie entre les chercheurs des deux sections CNU dominantes du laboratoire (05 et 06) ;
- Des recrutements récents de chercheurs/euses jeunes et confirmé/e/s dont les travaux sont en totale adéquation avec les axes de recherche du GRANEM ;
- Le développement d'une politique d'études doctorales structurée qui permettra de réduire la durée des thèses et d'améliorer les conditions de leur réalisation puisque la grande majorité d'entre elles seront financées par des contrats. Cette politique d'études doctorales conduira à :
  - Garantir la qualité des recrutements : soumission au vote du Conseil de laboratoire de toute candidature au doctorat avant transmission à l'école doctorale EDGE ; recrutement des doctorants soit par concours pour les doctorants bénéficiant d'un financement spécifique, soit sur avis de la Commission des Thèses EDGE pour les autres doctorants (après avis favorable du Conseil de laboratoire). Une large publicité est faite sur les projets de thèse financés via le portail Thèses En Bretagne Loire qui permet également d'assurer la transparence du processus de recrutement ;
  - Assurer un suivi du bon avancement de chaque thèse au travers de l'organisation annuelle de la Journée des Doctorants du GRANEM, en complément de la participation régulière des doctorants aux séminaires du laboratoire et aux « Cafés des doctorants » (cf. ci-dessous 2.3 - La vie du laboratoire).
- Le GRANEM est particulièrement bien intégré dans l'environnement socio-économique local, grâce aux multiples collaborations avec les institutions locales (Universités et région). Le GRANEM montre

également son dynamisme et son intégration dans les réseaux de recherche par la prise en charge de l'organisation de colloques. Pour illustration, les colloques récemment organisés et colloques à venir : Colloque international *Tourism Travel Research Association* (TTRA) en 2017, 14<sup>ème</sup> Conférence Théorie et Evaluation des Politiques Publiques (TEPP) en 2017, 2<sup>ème</sup> Conférence internationale sur la gestion de revenus et des prix dans les secteurs des services (REMAPS) en déc. 2017, 41<sup>ème</sup> Congrès international de l'Association Française de Comptabilité (AFC) en nov. 2020, 8<sup>èmes</sup> Rencontres de Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires (GESS) en déc. 2020, 37<sup>ème</sup> Congrès international de l'Association Française du Marketing (AFM) en mai 2021.

## 1.2 – Les points à améliorer du GRANEM

- Deux des trois axes de recherche du GRANEM sont à améliorer sur le plan de la cohérence interne : l'axe ESTA (Environnement, Santé, Travail et Alimentation) et l'axe FRG (Finance, Régulation, Gouvernance) (cf. le nouveau projet du laboratoire, ci-dessous, Section 2) ;
- La dynamique de publication pourrait être améliorée, de sorte que la production puisse être maintenue tout au long du prochain contrat (pas seulement sur une partie du contrat comme ce fut le cas lors du contrat précédent), avec une valorisation renforcée grâce au ciblage de revues de plus haut rang. A noter qu'un programme d'accompagnement sera mis en place dès janvier 2021, donc avant même le démarrage du prochain contrat (cf. explications dans la section 2- suivante). Ce programme sera dédié à l'accompagnement à la publication (dont publication de rang A) et au pilotage de projets de recherche. Il visera aussi à soutenir les collègues dans leurs projets personnels de carrière, notamment en vue de la préparation à l'HDR et aux dossiers de qualification (MCF et PR) (cf. Section 2- suivante) ;
- La vie du laboratoire mérite d'être enrichie, avec des moments de rencontres et d'échanges plus importants et variés compte tenu des besoins : besoins de mieux connaître les travaux et projets des collègues et des doctorants du GRANEM, avoir plus d'occasions pour échanger sur ces travaux et projets, réduire le nombre d'enseignants-chercheurs isolés et/ou ayant décrochés de la recherche, susciter davantage de collaborations internes (entre enseignants-chercheurs du GRANEM), lever des barrières à la production scientifique (connaissances et compétences insuffisantes sur certains aspects, par exemple d'ordre méthodologique), accompagner davantage les enseignants-chercheurs et doctorants dans leurs projets scientifiques individuels et collectifs (production d'article, répondre à un appel à projet, se lancer dans une HDR...). Une nouvelle réflexion sur la vie du laboratoire pourra apporter des réponses à ces besoins ;
- Intégrant les doctorant.e.s, la politique de renforcement de cet accompagnement et de la dynamique interne du laboratoire a également pour objectif de réduire la durée moyenne des thèses ; durée qui dans certains cas dépasse les six ans. Rappelons toutefois que l'augmentation de la proportion de doctorants financés, depuis 2017, consécutive à une politique commune sélective du GRANEM et de l'ED EDGE, devrait également participer à cette baisse de durée des thèses ;
- Si l'on observe la répartition actuelle des doctorants par section CNU, on constate un déséquilibre : 15 doctorants pour le CNU 05 et 30 doctorants pour le CNU 06. Or actuellement, 14 enseignants-chercheurs HDR (incluant les PR) sont dans le CNU 05 (pour 8 encadrants) et 16 enseignants-chercheurs HDR sont dans le CNU 06 (pour 13 encadrants). Il y a non seulement davantage de non encadrants en section CNU 05, mais aussi un taux d'encadrement moins élevé. Cela représente un élément qui pourrait être amélioré.

## 1.3 – Les possibilités offertes par le contexte/l'environnement dans lequel le GRANEM se trouve

- Pour le prochain contrat, les membres du GRANEM pourront continuer à bénéficier d'un soutien complémentaire de la part de leur composante de rattachement, dans la mesure des possibilités et capacités de chacune d'entre elles. Cela peut se traduire par un financement supplémentaire (pour une activité de recherche), la mise à disposition de locaux, de salles ou de personnels (pour l'organisation d'événements ou de réunions de recherche). Par ailleurs, les personnels BIATSS du GRANEM étant affectés à la Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, leurs bureaux sont installés dans cette même Faculté, à côté de la salle des doctorants ; ce qui est particulièrement bénéfique pour l'accueil des doctorants et la dynamique du laboratoire.
- Le GRANEM s'inscrit dans la dynamique de coopération entre laboratoires développée par la Structure Fédérative de Recherche Confluences. Cette SFR fédère les neuf laboratoires de langues, lettres, sciences humaines sociales de l'Université d'Angers. Le GRANEM répond systématiquement aux appels à projets (AAP) instruits par cette structure (mobilité entrante et sortante, allocations de recherche, AAP de la commission recherche, AAP colloques). Les chercheurs du GRANEM sont impliqués dans la coordination de trois des six axes transversaux de la SFR : les axes « Innovations,

risques, coopération », « Tourisme, développement, territoires » puis « Santé, bien-être, âges et cadre de vie ». Les relations nouées au sein de la SFR avec les chercheurs des autres laboratoires ont facilité la réponse à des appels à projet régionaux et nationaux comme c'est le cas pour les deux projets suivants, pour lesquels le GRANEM est porteur : projet ANR CRI-KEE associant des gestionnaires du GRANEM et des psychologues du Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire, projet ANR SCAENA associant des géographes, économistes et gestionnaires. Des projets régionaux comme « Bon Droit », porté par le Centre Jean Bodin, et « Enjeux », porté par l'UMT d'histoire TEMOS, ont également été soutenus par la dynamique de la SFR Confluences. La SFR Confluences offre aussi des possibilités non seulement de financement mais également d'ouverture des recherches vers l'interdisciplinarité. Tous nos dossiers sont examinés par la SFR et son directeur, D. Sagot-Duvaurox, est également membre du GRANEM ;

- Le GRANEM a par ailleurs été pilote dans la conception d'un UserLab rattaché à la SFR Confluences qui ouvrira en janvier 2021. Financée par l'Université d'Angers, le CPER et le RFI OIC, la Plateforme Angevine d'Analyse des Comportements (P2AC) proposera un ensemble d'équipements scientifiques et un accompagnement à l'expérimentation aux chercheurs sur le territoire de la région Pays de la Loire dans le domaine des sciences humaines et sociales. Elle permettra aux chercheurs de développer des études expérimentales s'appuyant sur le recueil de données quantitatives et qualitatives auprès d'individus et de groupes, des tests de nouveaux produits, des tests comportementaux associés à des stimuli spécifiques, des tests avec des environnements cognitifs et immersifs, des tests et questionnaires cognitifs et neurocognitifs, des ateliers de stimulation cognitive et/ou sensorielle, etc. Dotée d'équipements de captation et de diffusion audio et vidéo, d'un système de diffusion d'odeurs, d'un équipement d'analyse des expressions faciales, d'un eye-tracker et d'un équipement de mesure électro-physiologiques, son ouverture est prévue pour janvier 2021 au sein de la Maison de la Recherche Germaine Tillion, sur le campus de Belle-Beille. Il fonctionnera en réseau avec les UserLabs des Universités du Mans et de Nantes. Le/la UserLab Manager recruté.e en 2021 aura pour missions principales de coordonner et gérer la plateforme P2AC et d'accompagner les utilisateurs dans la réalisation de leurs projets ; ce qui sera très utile pour un bon nombre de projets en cours au GRANEM, projets reposant notamment sur des méthodologies expérimentales ;
- Le GRANEM bénéficie d'un environnement favorable grâce aux dispositifs offerts par la Direction de la Recherche, des Innovations et des Etudes Doctorales (DRIED) de l'Université d'Angers. La DRIED apporte notamment :
  - Un suivi sur les partenariats institutionnels, une mise en œuvre de la politique de l'*open science* (Pôle Recherche) ;
  - Un accompagnement dans les démarches de détection, montage et suivi de projets (régionaux, nationaux, internationaux), en collaboration avec CAP Europe sur les programmes H2020 de l'Union Européenne et avec la Satt Ouest Valorisation sur les projets mobilisant le tissu socio-économique (Pôle Partenariats et Innovation – CAP Europe – Satt Ouest Valorisation) ;
  - Un suivi administratif pour les inscriptions en thèse, le déroulement de la thèse et des formations, ainsi que l'inscription à la soutenance, puis un suivi de l'insertion professionnelle des docteurs (Pôle des Etudes Doctorales) ;
  - Une coordination du suivi et de l'exécution des dépenses, ainsi que du pilotage budgétaire (Pôle de Gestion Financière).

Ajoutons aux missions de ces entités, les appels à projet dédiés à l'organisation de colloques puis aux mobilités entrantes et sortantes liées à la recherche de la Commission Recherche de l'Université d'Angers. De surcroît, un appel à projet Recherche et Formation est, depuis 2020, également lancé par la COMUE expérimentale UA-LMU (Université d'Angers – Le Mans Université), ce qui représente autant de soutiens possibles pour les travaux des enseignants-chercheurs de notre laboratoire.

- L'Université d'Angers s'est également doté, en 2018, d'une Fondation. Celle-ci apporte un soutien au GRANEM vis-à-vis de ses projets à impacts socio-économiques. C'est le cas par exemple pour la Chaire déjà en place au GRANEM (*Règles & Marchés*) et les deux Chaires en phase de finalisation et lancement (*Avantage et Acceptabilité des PROtéines alternatives* et *Tourisme Innovation Lab*) ;
- Le GRANEM a aussi pour atout de profiter de la dynamique de son Ecole Doctorale EDGE (Ecole Doctorale de Sciences Economiques et Sciences de Gestion) : le périmètre disciplinaire resserré de cette ED inter-régionale est en parfaite cohérence avec la structuration du GRANEM. Cela permet aux doctorants du GRANEM de bénéficier d'une offre de formations adaptée à leurs besoins et de pouvoir interagir avec les doctorants des autres sites lors d'événements communs (réunion de rentrée en simultané sur les différents sites et Workshop annuel EDGE en particulier). En complément, les doctorants bénéficient de nombreuses informations sur l'avant, le pendant et l'après thèse sur le site web de l'ED (livret d'accueil, règlement intérieur, formations, insertion...) et sont informés chaque

semaine via une *Newsletter* de l'ED (dates et modalités d'inscription pour les formations, appels à mobilité, prix de thèse...).

A noter qu'à compter de septembre 2022, le GRANEM sera rattaché à l'ED EDGE Pays de la Loire, dont le nouveau périmètre géographique sera régional (Angers, Le Mans, Nantes). Cela permettra de proposer aux doctorants une offre de formation de proximité permettant de réduire le recours au distanciel. Un choix devrait également être fait par la nouvelle direction de l'ED (Université de Nantes) entre un cursus à la carte tel qu'il a été proposé jusqu'à présent et un parcours imposé permettant de s'assurer de l'acquisition de connaissances fondamentales pour un doctorant en Economie ou en Sciences de Gestion. La future direction de l'ED envisage également de prendre appui sur les nombreuses règles de fonctionnement qui ont été développées au niveau inter-régional et qui devraient être conservées, ayant apporté la preuve de leur efficacité : règlement intérieur, commission des thèses, grille d'équivalence des activités notamment. Cette évolution devrait renforcer encore les liens entre l'ED et le GRANEM ;

- Grâce aux collaborations de recherche de ces dernières années et au statut de chercheur associé, le GRANEM a pu intégrer des chercheurs d'autres unités, offrant la possibilité de poursuivre et renforcer, dans l'avenir, les collaborations avec les équipes externes au laboratoire, par exemple avec l'ESSCA School of Management, le laboratoire d'économie et de management de l'Université de Nantes (LEMNA), les laboratoires d'économie et de gestion de Le Mans Université (GAINS et ARGUMans), le laboratoire VALLOREM (Tours/Orléans), Audencia Research Lab ou encore l'Université Catholique de l'Ouest (actuellement 4 chercheurs associés CNU 05 et 06 viennent de l'UCO, intégrés dans les trois axes du GRANEM).

Les collaborations riches développées jusqu'à présent sont prometteuses pour le prochain contrat. A titre d'illustration, on peut rappeler :

- Le rapprochement du GRANEM avec le GAINS (Le Mans Université), le LEMNA (Université de Nantes), Audencia Research Lab et l'ESSCA Research Lab pour construire et animer le projet de recherche PANORISK (Placements, Assurance et Nouveaux Risques) piloté par S. Blondel (Financement : une thèse et 21000 € de fonctionnement sur 5 ans) ;
- Le rapprochement continu de l'ESSCA et de l'Université d'Angers (UFR DEG, puis IAE) pour le pilotage du Master Pricing & Revenue Management : depuis 2008, double diplôme Master 2 de l'Univ. d'Angers et diplôme Grande Ecole de l'ESSCA, co-resp. P. Legohérel et G. Pantin-Sohier (GRANEM) ;
- Le rapprochement de l'ESSCA et de l'Université d'Angers (GRANEM, UFR Esthua Tourisme et Culture) pour l'organisation de conférences internationales à l'Université d'Angers : Conférence *Revenue Management & Pricing Services* co-piloté par P. Legohérel (GRANEM), Z. Schwartz (Delaware Univ., USA) et H.G. Parsa (Denver Univ., USA) en déc. 2015 et déc. 2017 ;
- Le rapprochement de l'ESSCA et du GRANEM pour l'organisation du 37<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing en mai 2021 co-piloté par G. Pantin-Sohier, S. Camus, F. Thomas (GRANEM) et J. Brée (Univ. de Normandie) ;
- On citera aussi les perspectives de collaborations académiques prometteuses suscitées par les séminaires et la conférence internationale co-organisés par F. Chédotel, G. Denos (GRANEM) et E. Bidet (ARGUMans) depuis début 2020 à l'Université d'Angers et Le Mans Université, dans le cadre du projet « Maturation » CODYNamics (Collectif de recherche sur les DYNAMiques de transformAtion et Innovations CollaborativeS) financé par le CPER DI2L2S, via la MSH Ange-Guépin.

Notons également que S. Camus a répondu positivement à une invitation de la direction du laboratoire VALLOREM (Val de LOire REcherche en Management) Tours/Orléans en janvier 2020. Pendant cette rencontre à Tours avec l'ensemble des chercheurs de VALLOREM, les échanges ont permis d'amorcer des projets communs pour des travaux de recherche collectifs et pour l'organisation de journées de recherche communes mobilisant les enseignants-chercheurs et les doctorants des deux laboratoires.

- Le GRANEM bénéficie aussi de son implication dans des réseaux de recherche locaux et nationaux, offrant l'opportunité de coopérations inter-laboratoires et de participations à des projets d'envergure pluridisciplinaires, comme :
  - La **Fédération de Recherche CNRS 2042 Théorie et Evaluation des Politiques Publiques (TEPP)** qui regroupe près de 200 chercheurs et enseignants-chercheurs, économistes, gestionnaires, sociologues. Le GRANEM fait partie des dix institutions de recherche membres de TEPP. Il a organisé la 14<sup>ème</sup> Conférence annuelle de la Fédération de Recherche CNRS TEPP en 2017 (à la Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion de l'Université d'Angers), événement qui a favorisé des productions scientifiques collectives ;

- Le **Réseau des Chercheurs ligériens en SHS sur le Numérique et la Société (Relign)**. M. Lumeau, E. Capron (resp. MCF et doctorant au GRANEM) et R. Suire (LEMNA, Univ. de Nantes) co-organisent les cycles de séminaires de ce réseau qui prolonge, à l'échelle des Pays de la Loire, le **Groupe d'Intérêt Scientifique M@RSOQUIN** (Môle Armoricaïn de Recherche sur la SOciété de l'information et les Usages d'INternet, créé en 2002) de la région Bretagne. M. Lumeau et E. Jarrier sont les membres du Conseil scientifique GRANEM du GIS M@RSOQUIN ;
- Le **réseau en Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires (GESS)**. C. Maurel et F. Pantin (resp. Pr et MCF au GRANEM) font partie de ce bureau et organisent les 8<sup>èmes</sup> rencontres de GESS en déc. 2020 à l'Université d'Angers. Depuis sa création (2013), GESS est devenu le réseau national de référence des chercheurs en Sciences de gestion travaillant dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Il bénéficie de collaborations avec les chercheurs et acteurs du tissu socio-économique de la chaire Alter-Gouvernance (Univ. Clermont Auvergne), Chaire de recherche ESS (Le Mans Univ.), Chaire de recherche Lyon 3 Coopération (Univ. Lyon 3) ;
- Le **Collectif de recherche sur les DYNAMiques de transformAtion et Innovations Collaboratives (CODYNAMICS)** piloté par F. Chédotel, financé par le CPER DI2L2S, via la MSH Ange-Guépin ;
- Le **Groupe d'Intérêt Thématique Innovation et Marketing de la Culture et du Tourisme**, co-piloté par S. Camus, E. Jarrier (GRANEM), C. Petr (Univ. de Bretagne Sud, LEGO) et D. Bourgeon-Renault (Univ. de Bourgogne, CREGO). Rattaché à l'Association Française du Marketing (AFM), il rassemble aujourd'hui plus de 40 chercheurs en sciences de gestion. Ce GIT-AFM, le **GIS Etudes Touristiques** (suite du **RFI Angers Tourism Lab**) et la **Chaire Tourisme Innovation Lab** (en phase de finalisation) pourront aisément fonctionner ensemble et s'enrichir mutuellement ;
- L'**Unité Mixte Technologique STRATège**, labellisée par le Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, portée par Astredhor, en partenariat avec Agrocampus Ouest, l'INRA et l'Université d'Angers. Il s'agit d'une plateforme collaborative dédiée aux nouvelles stratégies techniques et marketing visant à mieux répondre aux attentes du marché horticole urbain. Dans le cadre du projet de recherche DEXinnov, G. Pantin-Sohier (GRANEM) et R. Symoneaux (laboratoire GRAPPE, Ecole Supérieure d'Agriculture d'Angers) co-encadrent une thèse portant sur les caractéristiques des réponses comportementales des consommateurs face aux innovations horticoles ;
- Le **Réseau Mixte Technologique Actia Transfobio**, réseau d'Experts en Transformation des Produits Bio, labellisé par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Le GRANEM fait partie des 7 partenaires académiques, I. Dufeu représentant notre laboratoire. Dans le cadre d'un projet de la RMT Actia Transfobio, I. Dufeu et G. Appere co-dirigent la thèse d'I. Fartsis (doctorante au GRANEM), en partenariat avec l'entreprise ITAB (Institut Technique de l'Agriculture Biologique) ;
- Le **réseau Economie Internationale de la Longévité (EIDLL)** qui regroupe 25 centres de recherche sur la thématique de la longévité et du vieillissement de la population ;
- Le **Groupement De Recherche Odorant-Odeur-Olfaction, CNRS 3713**. B. Daucé (GRANEM) est membre du comité scientifique et co-animateur de ce GDR, avec J. Golebiowski (Chimie, ICN UMR 7272, Univ. Côte d'Azur), N. Mandairon (DR CNRS, Neurosciences, CRNL, UMR 5292 CNRS, INSERM), H. Gurden (DR CNRS, Neurosciences, IN2P3, Univ. Paris-Sud, Orsay) et B. Schaal (DR CNRS, Ethnologie, CSGA, CNRS, Univ. de Bourgogne) ;
- **Travel & Tourism Research Association (TTRA)**, le plus important réseau international dédié aux recherches en marketing sur le voyage et le tourisme (TTRA a célébré ses 50 ans). La Conférence Européenne TTRA de 2017 a été organisée à l'Université d'Angers par le GRANEM et l'Esthna Tourisme et Culture. P. Legohérel, G. Grefe, D. Peyrat-Guillard, M. Bernier étaient membres du comité d'organisation. Puis P. Legohérel était co- resp. scientifique et co-chair lors de la conférence. S. Méatchi (MCF au GRANEM depuis 2020, ancien doctorant de S. Camus) avait reçu le 1<sup>er</sup> prix du meilleur papier doctoral TTRA. En tant que membre du *European Board* de TTRA (depuis 2015), P. Legohérel permet de maintenir les liens et faire perdurer les collaborations de recherche avec les membres de ce réseau. Le programme de la conférence REMAPS (Revenue Management & Pricing Services) organisée à l'Université d'Angers fin 2017 en a été la première illustration.

## 1.4 – Les risques liés à ce contexte / cet environnement

- Le risque de voir se déliter, au cours du temps, les implications des membres du GRANEM dans les réseaux de recherche sus-mentionnés, ne doit pas être négligé. Il sera important de veiller à ce que le GRANEM maintienne sa place et son poids dans l'ensemble de ces réseaux à rayonnement national et international. Puis, l'investissement dans ces réseaux ne doit pas se limiter à un pouvoir de représentation, mais aussi continuer à se traduire par des participations collectives à des projets de recherche et des co-publications mobilisant les membres du GRANEM ;
- La contractualisation grandissante de la recherche favorise la dynamique des enseignants-chercheurs déjà très impliqués et publiants. Toutefois, on constate que cela ne permet pas forcément de générer des synergies positives pour les enseignants-chercheurs dont l'activité de recherche est moins dynamique ou mise en suspens ; ceci pour des raisons qui peuvent se comprendre (surcharge en termes de responsabilité administrative, d'enseignement et sollicitations diverses, qui laisse déjà une disponibilité limitée pour la recherche). Il faut être vigilant à ce que cela ne soit pas la source d'une recherche à deux vitesses au niveau des enseignants-chercheurs ;
- Puis, la recherche de financements externes, coûteuse en temps, démarches administratives et ressources, pour des taux de réussite parfois très faibles, risque d'une part, de décourager les enseignants-chercheurs qui ont investi, en vain, dans cette voie et d'autre part, de réduire leur production scientifique globale. Les enseignants-chercheurs allouant un temps conséquent à la recherche de contrats peuvent être pénalisés dans la mesure où ce temps est amputé à celui qui aurait pu être réservé à des terrains de recherche ou des publications par exemple ;
- Le manque de moyens humains, accompagné d'une précarisation de plus en plus forte, aussi bien pour les enseignants-chercheurs que pour les personnels administratifs (cf. Bilan ci-dessus), représente un risque de fragilisation de la qualité de l'activité scientifique du laboratoire ;
- Nous pourrions noter ici que la concurrence avec les Business School est toujours à surveiller, même si, pour le moment en tout cas, elle ne semble pas représenter une menace fondamentale pour l'activité, le développement et le rayonnement du GRANEM. Comme mentionné plus haut, les autres unités de recherche en économie et gestion de la région sont plutôt considérées comme des partenaires potentiels pour des projets et initiatives de recherche collaboratifs. Pour preuve, le 37<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing de 2021 (AFM, du 18 au 21 mai 2021) est coorganisé par le GRANEM et l'ESSCA School of Management, cette dernière gérant les deux jours du Congrès doctoral de l'AFM. Nous gardons néanmoins à l'esprit l'attractivité financière des Business School pour nos doctorants et enseignants-chercheurs, les rémunérations étant sans commune mesure avec celles que peuvent apporter les Universités ;
- L'évolution des métiers de l'enseignement et de la recherche consécutive à la crise sanitaire démarrée depuis début 2020, représente un risque majeur avec des conséquences pour le moment difficiles à prévoir. Les incertitudes et difficultés pour planifier, organiser et mettre en œuvre les réunions de travail, les terrains de recherche, les séminaires et ateliers de recherche ou encore les événements scientifiques, sont réelles. Pour le moment le choix est fait de maintenir l'ensemble des activités du GRANEM, dans la mesure du possible en présentiel, à partir du moment où les consignes sanitaires sont respectées.

## 2 - Structuration, effectifs et orientations scientifiques

### 2.1 - DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Le 4 juillet 2019, les membres du Conseil de laboratoire du GRANEM ont choisi à la majorité des suffrages exprimés le projet de laboratoire 2022-2027 porté par Sandra Camus (section 06) et Xavier Pautrel (section 05). Gaëlle Pantin-Sohier a présenté sa démission en septembre 2019 afin de permettre aux porteurs élus de pouvoir commencer à travailler sur ce projet. Le 4 octobre 2019, à la majorité des suffrages exprimés, le Conseil de laboratoire a élu Sandra Camus directrice du GRANEM et Xavier Pautrel directeur adjoint du GRANEM. Dès leur prise de fonction, ils ont lancé une consultation auprès de l'ensemble des membres du GRANEM (enseignants-chercheurs, doctorants, post-doctorants, personnels administratifs). Ceci, afin d'avoir une connaissance plus approfondie de l'activité du laboratoire et des ambitions de son équipe pour, in fine, construire un projet de laboratoire correspondant au mieux à la réalité des besoins et du potentiel de ses membres. Pour cette phase de consultation, la démarche suivie par la direction a été la suivante :

- **A - Analyse exhaustive du bilan du laboratoire**

Méthodologie : étude de données primaires (dossiers et rapports d'autoévaluation, fichiers de données internes...) et échanges informels (notamment avec les anciens directeurs du GRANEM) ;

- **B - Observation et réflexion concertée sur les choix stratégiques actuels et futurs du laboratoire**

Méthodologie : 6 réunions de groupe (mode non directif), étalées pendant les mois de novembre et décembre 2019, entre 1h et 2h pour chaque réunion, avec pour thèmes respectifs :

- 1 – Axes de recherche du laboratoire et Valorisation de la recherche
- 2 – Vie scientifique du laboratoire
- 3 – Communication interne et externe
- 4 – Activités des doctorant.e.s
- 5 – Accompagnement aux appels à projets
- 6 – Coopérations nationales/internationales

Nombre de participants au total (volontaires) : 19 enseignants-chercheurs, 10 doctorant.e.s, 3 membres de l'équipe administrative.

- **C - Recensement des thèmes de recherche actuels et futurs des enseignants-chercheurs du GRANEM, de leurs projets et de leurs besoins en matière d'accompagnement à la recherche**

Méthodologie : enquête interne par questionnaire administré en ligne entre novembre 2019 et avril 2020 auprès des enseignants-chercheurs titulaires du GRANEM (45 répondants).

## 2.2 - LES AXES DU LABORATOIRE

Cette démarche méthodologique a permis d'affiner la structuration par thèmes du laboratoire. Les résultats de l'analyse des entretiens (réunions de groupe) et de l'analyse des questionnaires (enquête quantitative interne) montrent que, d'un point de vue global, les recherches du GRANEM questionnent les nouveaux comportements de consommation, de production et d'investissement, les nouvelles pratiques, stratégies et collaborations des entreprises et institutions, compte tenu des enjeux sociétaux actuels et à venir (enjeux en termes d'environnement, qualité de vie, alimentation, travail/emploi, développement numérique). Ceci, dans une perspective multidisciplinaire (sciences économiques et sciences de gestion, avec une ouverture à d'autres disciplines en SHS, comme la sociologie). L'agroalimentaire, le tourisme, la culture et la finance sont des domaines d'activité particulièrement mobilisés dans les recherches du GRANEM. Le travail de consultation a montré que la structuration à trois axes présentée ci-dessous est la plus adaptée pour présenter de manière cohérente les travaux du GRANEM, avec un positionnement judicieux par rapport aux unités de recherche qui pourraient lui faire concurrence. La structuration que nous avons retenue pour notre projet de laboratoire est la suivante :

- **Axe 1 : Défis Alimentaires, Environnementaux et Organisationnels**
- **Axe 2 : Enjeux du Tourisme, de la Culture et du Numérique**
- **Axe 3 : Mutations Stratégiques, Risques et Soutenabilité Financière**

L'axe 1 regroupe les travaux majeurs de 21 enseignants-chercheurs, l'axe 2 de 17 enseignants-chercheurs et l'axe 3 de 15 enseignants-chercheurs. Description développée de chacun des axes :

**Axe 1** : Ce premier axe porte sur les défis alimentaires, environnementaux et organisationnels au regard des enjeux sociétaux actuels et à venir, en particulier dans une perspective de développement durable et de préservation des écosystèmes. Au niveau des systèmes d'acteurs, il étudie la dynamique, la viabilité et la performance des organisations, des systèmes de production et des filières, tout en questionnant le rôle des politiques publiques. Au niveau des organisations, il analyse les nouvelles pratiques d'organisation et de collaboration conditionnées par les évolutions sociétales (mutations du travail et de l'emploi, digitalisation, responsabilité sociale des entreprises...). Il s'agit de comprendre, expliquer et mesurer les influences des nouvelles conditions de travail (influences sur la qualité de vie au travail, l'échange social dans les configurations de travail, la transmission et capitalisation des connaissances et savoir-faire...) ainsi que des démarches d'accompagnement mises en œuvre par les organisations. Au niveau des consommateurs, les recherches de cet axe concernent les préoccupations des individus vis-à-vis des défis alimentaires et environnementaux, pour les adultes mais aussi les enfants. Ces recherches interrogent les expériences, représentations, perceptions et prises de décision en matière de choix alimentaire, d'achat et de pratique de consommation. Ceci, compte tenu des stratégies adoptées par les organisations et industries (alimentaires en particulier) en matière d'offre (produit, packaging, labellisation, prix), de distribution et de communication.

Document d'autoévaluation des unités de recherche

**Axe 2 :** Cet axe vise à analyser les transformations du tourisme, de la culture et du numérique au niveau macro (marchés et politiques publiques), méso (organisations) et micro (acteurs). Au regard d'une gouvernance territorialisée et des nouvelles méthodes de management public, le rôle joué par les activités culturelles et créatives sur le développement local est questionné : effets induits sur le tourisme, l'attractivité des territoires, la création d'ambiances spécifiques, les dynamiques créatives et d'innovation dans les clusters culturels. Cet axe traite également des spécificités et changements opérant sur le travail créatif et touristique (évolution des pratiques et des métiers, des normes managériales et des valeurs), sur les formes atypiques d'emploi et d'organisation (entrepreneuriat, intermittence, précarité) et sur les stratégies d'offre qui en découlent (innovation de produits, modèles d'affaires et captation de valeur). Puis, l'objectif de cet axe est d'analyser les consommateurs et leurs expériences (clients, publics, usagers, touristes, voyageurs) au regard des grandes transformations digitales et sociétales. De la possession de biens à l'accès sur des plateformes numériques ; d'une offre fondée sur une logique d'équipements à celle fondée sur une logique événementielle ; d'une politique de massification à celle de la segmentation et de la personnalisation ; autant de dynamiques qui bouleversent les expériences vécues. La question du numérique est également traitée et questionnée par les chercheurs en SHS de cet axe sous l'angle des nouveaux modèles d'affaires (plateformes, économie de l'attention, open data, etc.), des nouveaux dispositifs techniques et de la massification des données (intelligence artificiel, machine learning, interaction homme-machine, big data, objets connectés, etc.).

**Axe 3 :** Cet axe de recherche se focalise sur les adaptations des structures de marchés financiers au sens large engendrées par l'adoption de l'agenda des Nations Unies sur le développement durable en septembre 2015. Il concerne tout particulièrement les initiatives de politiques publiques concernant le développement soutenable et l'environnement de taux d'intérêt bas, voir négatif, qui ont impacté à la fois la gouvernance et le financement de l'économie. Ainsi, des stratégies nationales (loi PACTE) et supra nationales (Pacte Vert Européen) ont stimulé les entreprises, les institutions financières et les investisseurs institutionnels pour construire leur crédibilité de créateurs de richesse à long terme. Sous cette pression implicite liée aux risques inhérents à une stratégie de développement soutenable (risque climatique, risque ESG, risque de liquidité, risque de défaut, risque réglementaire), le marché a rapidement adopté des instruments financiers innovants (dettes vertes et à impact, mini-obligations, produits d'épargne retraite), entraînant une transformation des comportements des investisseurs et des intermédiaires financiers, conjuguée à de nouvelles pratiques financières (capitax d'amorçage, Initial Coin Offering-ICO). Un tel changement de paradigme comporte des enjeux en termes de stabilité financière, de réglementation, ainsi que de normes volontaires (IFRS, développement des indicateurs de performance et de système de notation ESG) et de repositionnement de l'Etat-actionnaire par des mesures de mutations stratégiques des structures industrielles et des institutions.

Cette nouvelle structuration à trois axes reprend les thématiques fondamentales qui définissaient jusqu'à présent les recherches du GRANEM et qui restent au centre des problématiques du laboratoire : alimentation, environnement, tourisme, culture, finance. Toutefois, cette nouvelle structuration a pour atout de présenter un positionnement plus précis, en montrant son inscription dans les préoccupations sociétales actuelles, en particulier celles qui relèvent de la responsabilité sociale des entreprises et des investisseurs, des nouvelles pratiques managériales et organisationnelles, puis des enjeux sur le plan alimentaire et environnemental, mais aussi numérique. Ainsi, en concordance avec les derniers recrutements du GRANEM, de nouveaux termes sont apparus dans les intitulés des axes :

- "Défis organisationnels", associés à l'Environnement - Axe 1

Les nouveaux "défis organisationnels" font partie des questions de recherche centrales des travaux d'Hadj Nekka (travaux sur la GRH et l'action collective face à la complexité des environnements organisationnels), d'Anne Fablet (recrutée en 2016, travaux sur les compétences collectives au sein des organisations), puis de Gwénaëlle Grefe et Dominique Peyrat-Guillard, qui viennent toutes deux de publier une recherche sur les conséquences de la violation des contrats tacites chez les pilotes d'Air France (*Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2020, HCERES A). Par ailleurs, les liens entre les défis organisationnels et les préoccupations environnementales concernent les travaux de plusieurs des enseignants-chercheurs recrutés récemment, enseignants-chercheurs co-organisateur de manifestations scientifiques sur la gestion des entreprises sociales et solidaires :

- François Pantin (recruté en 2016 à l'Univ. d'Angers) : travaux sur la démarche sociale et solidaire au sein des organisations et porteur de projets sur les pratiques de RSE au sein de ces organisations, en questionnant en particulier la dimension environnementale ;
- Christophe Maurel (2016) : travaux sur la responsabilité sociale des entreprises, sachant que François Pantin et Christophe Maurel ont publié ensemble sur les comportements en matière de RSE des sociétés coopératives (*Revue de l'Organisation Responsable*, 2017, HCERES C) ;

Document d'autoévaluation des unités de recherche

- Frédérique Chédotel (2018) : travaux sur l'innovation collaborative et les dynamiques de transformation des organisations, notamment en lien avec les préoccupations environnementales.
- "Enjeux numériques", associés à Tourisme et Culture - Axe 2

Les 'enjeux numériques' sont au cœur des travaux de recherche actuels de Camille Baulant (travaux sur les réseaux numériques et l'intelligence économique), Sandra Camus (projet ANR accepté pour la 2ème année pour la phase II sur les effets indésirables des images publicitaires et promotionnelles digitales sur les consommateurs) et Myriam Raymond (travaux sur le degré de digitalisation des TPE). De plus, les enjeux numériques font partie des travaux de plusieurs enseignants-chercheurs recrutés récemment et concernés par l'axe Tourisme et Culture :

- Elodie Jarrier (recrutée en 2016 à l'Univ. d'Angers) : travaux sur les effets des technologies digitales sur l'expérience et l'engagement des consommateurs, en particulier dans les lieux touristiques ;
- Marianne Lumeau (recrutée en 2016) : travaux sur l'économie numérique et l'économie de la culture, co-organisatrice des séminaires Relign : Réseau des chercheurs Ligériens en SHS sur le Numérique et la Société (séminaires co-organisés avec le LEMNA, Univ. Nantes, Gis M@rsoin) ;
- Emeline Martin (2018) : travaux en tourisme sur la destination marketing et les communautés de marque ;
- Sourou Meatchi (2020) : travaux en tourisme et perspective sur le marketing digital, avec prise de responsabilité du Master "Tourisme et Marketing Digital" de l'Esthua Tourisme et Culture, Univ. d'Angers.

Par rapport aux unités de recherche en économie et management proches du GRANEM géographiquement parlant, cette structuration à trois axes se distingue par sa préoccupation prédominante pour des enjeux sociétaux actuels.

- Il se rapproche du LEGO (*Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest*, Univ. de Bretagne Occidentale et Univ. de Bretagne-Sud) et du CREM (*Centre de Recherche en Economie et Management*, Univ. Rennes 1 et Univ. De Caen Normandie) avec le focus sur les thématiques du numérique, de la RSE et du développement durable. Toutefois, pour le GRANEM, si le numérique est transversal, il est aussi une dimension forte des champs du tourisme et de la culture. L'axe 2 (Enjeux du Tourisme, de la Culture et du Numérique), mais aussi l'axe 1 (Défis Alimentaires, Environnementaux et Organisationnels) et l'axe 3 (Mutations stratégiques, Risques et Soutenabilité Financière), marquent un positionnement bien différenciant par rapport au LEGO et au CREM.
- Par rapport au LEMNA (*Laboratoire d'Economie et de Management de l'Université de Nantes*, Univ. de Nantes), le GRANEM renforce sa proximité en intégrant les préoccupations organisationnelles (transformations/mutations du travail et des organisations), mais se distingue par la spécialité de sa recherche sur l'alimentation (axe 1), le tourisme et la culture (axe 2) et les risques financiers (axe 3).
- Par rapport au GAINS (*Groupe d'Analyse des Itinéraires et Niveaux Salariaux*) et à ARGUMans (*Laboratoire de Recherche en Gestion Le Mans Université*), les laboratoires d'économie et de gestion de Le Mans Université, le GRANEM marque sa différence par son ancrage dans le champ de l'alimentation (axe 1), du tourisme, de la culture et du numérique (axe 2).

Les 3 nouveaux axes du GRANEM s'inscrivent totalement dans les axes de recherche de la SFR Confluences (Axe 1 - Patrimoines, écritures et cultures, Axe 2 - Changement social : genre, jeunesse, discriminations et inégalités, Axe 4 – Innovations, risques, coopération, Axe 5 – Tourisme, développement, territoires) et dans le projet de schéma régional de la recherche 2021-2027 présenté par la commission SHS du CCRRDT (parmi les thématiques privilégiées par la région Pays de la Loire : Design et industries culturelles et créatives, Alimentation et bio-ressources, Tourisme et patrimoine, Numérique et réalité virtuelle, Banque-Finances-Assurances, Risques et vulnérabilités). Puis ils peuvent aisément nourrir des recherches s'inscrivant dans les défis et axes des appels à projet nationaux et internationaux.

### 2.3 - LA VIE DU LABORATOIRE

Au lieu de réserver les séminaires aux présentations par axe, comme cela se faisait jusqu'à présent (actuellement 3 à 4 séminaires annuels par axe), la nouvelle direction du GRANEM a décidé de mettre en place un calendrier de rendez-vous déclinés de la manière suivante. Cette déclinaison a été construite à partir des besoins exprimés des enseignants-chercheurs et des orientations stratégiques choisies par la direction. Afin d'impliquer davantage les enseignants-chercheurs dans l'activité du GRANEM, il y aura un

Document d'autoévaluation des unités de recherche  
partage de responsabilités (avec des responsabilités tournantes) pour les séminaires et ateliers suivants  
qui jalonnent la vie du laboratoire.

### **Accompagnement à la publication**

La nouvelle direction du GRANEM a décidé de mettre en place un ensemble de programmes afin de donner une vision des objectifs scientifiques du laboratoire et d'accompagner les enseignants-chercheurs pour l'atteinte de ces objectifs.

Le programme de publication vise à accompagner les enseignants-chercheurs dans un objectif de publication. Il permettra d'apporter une aide à la publication avec un suivi ponctuel ou, en fonction des besoins, continu (pouvant aller de l'intention de publication jusqu'à la dernière version de l'article lors du processus de révision). Adapté à chaque demande, il pourra apporter plusieurs formes de soutien :

- Aide au cadrage de la recherche sur la plan théorique, méthodologique et opérationnel ;
- Aide au choix de la revue en fonction de la recherche envisagée, en particulier pour les revues internationales (présentation par des membres du GRANEM ayant déjà publié dans la revue ciblée) ;
- Relecture argumentée du papier (avant soumission et après demande de révisions) par un chercheur du GRANEM de la même discipline. Des collaborations avec des chercheurs ou unités de recherche externes pourront être envisagées pour élargir la liste des relecteurs.

Plus généralement, seront organisés des séminaires axés sur les conseils en matière de publication et des réunions en comité restreint dédiées aux ateliers. Deux formats d'atelier de publication seront créés : l'atelier de publication ouvert (concernant tout type de revue classée HCERES) et l'atelier de publication ciblé pour les revues internationales de haut rang (rang A HCERES). Les enseignants-chercheurs déjà actifs en termes de publication seront invités à privilégier ce second format d'atelier.

Ce programme de publication se veut véritablement comme une aide et non comme une injonction. Il répond en ce sens aux attentes des enseignants-chercheurs du laboratoire puisque sur les 45 répondants au questionnaire interne, 37 ont déclaré être intéressés par une relecture de leurs articles par des enseignants-chercheurs du GRANEM de la même discipline et 28 par des enseignants-chercheurs extérieurs au GRANEM. L'ambition de la nouvelle direction du GRANEM est d'apporter son soutien aux enseignants-chercheurs du GRANEM qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement pour la publication, mais aussi la contractualisation et les projets de carrière personnels. Ils ont été nombreux à manifester ces besoins lors des réunions de groupe et l'enquête interne par questionnaire. Le VP Recherche de l'Université d'Angers nous a d'ailleurs précisé qu'il était prêt à nous soutenir dans notre démarche.

Cet accompagnement pourra également avoir pour effet d'encourager les collaborations internes au GRANEM (réduire le cas du chercheur isolé) et permettra aux enseignants-chercheurs du GRANEM de mieux connaître les travaux des uns et des autres. A noter que la nouvelle direction du GRANEM a fait voter en 2020 un ensemble de critères conditionnant l'acceptation des demandes de financement. Parmi ces critères, se trouvent la saisie obligatoire des productions scientifiques sous HAL et l'engagement à soumettre un article dans une revue classée HCERES dans le cas d'une demande de financement pour une participation à un colloque. Par ailleurs, le laboratoire réserve une partie de son budget au *copy editing*, incitant à la production scientifique en anglais.

### **Accompagnement à la contractualisation**

L'enquête interne par questionnaire montre que sur les 24 enseignants-chercheurs déclarant souhaiter piloter un projet de recherche nationale ou international (de type ANR, ERC...), 17 aimeraient être accompagnés par des collègues qui ont l'expérience en la matière. Fort des expériences passées du GRANEM en termes de contractualisation, la nouvelle direction a décidé de mettre à profit l'expertise des enseignants-chercheurs porteurs pour un partage de connaissances et compétences. Ainsi, un programme de contractualisation est également prévu. Il viendra compléter l'accompagnement apporté jusqu'à présent par la direction de la recherche de l'Université d'Angers (Pôle Partenariats et Innovation et Pôle CAP Europe). Les ateliers seront ici essentiellement centrés sur la relecture critique, dans un sens constructif, du contenu scientifique des projets. Les autres étapes (ex. : appui au montage et suivi de projet) étant comblées par les deux Pôles de la direction de la recherche mentionnés ci-dessus. Au sein du GRANEM, nous espérons que le partage d'expériences heureuses, mais aussi malheureuses, aidera et stimulera les enseignants-chercheurs désireux de s'engager dans une réponse à un appel à projet d'envergure.

A noter que pour marquer son orientation stratégique, la nouvelle direction du GRANEM a fait voter en 2020 la mise en place d'un budget dédié au soutien financier pour des dépôts de projets d'envergure à dimension scientifique dans lesquels les enseignants-chercheurs du GRANEM sont impliqués, en tant que porteur ou partenaire scientifique. Ce soutien au dépôt de projet vise non seulement à distinguer le travail réalisé par l'enseignant-chercheur, mais aussi à montrer au financeur principal la confiance apportée par le GRANEM

Document d'autoévaluation des unités de recherche

au projet concerné. Le soutien financier du GRANEM est toutefois soumis à un ensemble de conditions (potentiel de valorisation, inscription dans les axes du laboratoire...) et au vote du Conseil de laboratoire. Quatre dépôts de projet ont ainsi été soutenus financièrement par le GRANEM en 2020 : 1 projet H2020 (GRANEM partenaire scientifique, projet rejeté cette année mais avec la note très encourageante de 13/15), 1 projet RFI Alliance Europa (GRANEM porteur, projet accepté), 2 projets de Chaire à dimension scientifique (GRANEM porteur dans les deux cas, 1 projet accepté et 1 projet en cours de validation).

Ces programmes d'accompagnement à la publication et à la contractualisation à destination de l'ensemble des enseignants-chercheurs du GRANEM ont aussi pour ambition de montrer aux enseignants-chercheurs déjà très actifs en termes de recherche qu'ils ne sont pas les seuls du laboratoire à porter la qualité de la production scientifique du GRANEM et de sa valorisation. Cette démarche vise ainsi à réduire les risques de "fuite" de chercheurs produisant, pouvant être séduits par des propositions d'embauche venant d'autres unités de recherche (privées ou publiques) situées en Pays de la Loire ou région parisienne par exemple.

### **Accompagnement aux projets de carrière individuels (HDR et dossiers de qualification)**

Pendant ce présent contrat, seulement deux enseignants-chercheurs du GRANEM ont soutenu leur HDR, alors que le laboratoire comptabilise 25 MCF non HDR recrutés avant le contrat (avant 2017). L'enquête interne par questionnaire montre que parmi les 18 enseignants-chercheurs du GRANEM qui souhaitent soutenir une HDR dans les deux ou trois ans à venir, 13 ont exprimés le besoin d'être conseillés et accompagnés. Sans se substituer au rôle du directeur ou de la directrice de l'HDR, le GRANEM va mettre en place des ateliers permettant d'échanger sur les expériences des enseignants-chercheurs HDR et d'apporter des premiers conseils personnalisés à celles et ceux qui veulent s'engager dans cette procédure. Cet accompagnement viendra en complément des réunions d'information générale données chaque année par la direction de la recherche de l'Université d'Angers. Si l'enseignant-chercheur le souhaite, cela pourra aussi être l'occasion d'échanger sur les éventuelles difficultés rencontrées tout au long de sa carrière et d'apporter un soutien, sachant que les informations resteront totalement confidentielles. Elles ne seront en aucun cas diffusées à d'autres instances.

### **La vie des doctorants**

Les réunions de groupes et l'enquête interne par questionnaire ont mis en évidence la nécessité de renforcer la vie des doctorants dans le laboratoire, surtout par des rencontres plus récurrentes. Ainsi, malgré la période de confinement, le laboratoire a expérimenté une formule permettant aux doctorants de partager des moments de convivialité et d'échange instructifs. Testé en 2020 auprès des doctorants en sciences de gestion, cette formule (appelée "Café des doctorants") s'est présentée de la manière suivante : entre début avril et fin juin 2020, une à deux fois par mois, pendant une heure, les doctorants se sont retrouvés en ligne via Teams (en espérant pouvoir transformer ces rendez-vous en présentiel dans l'avenir) accompagnés par deux enseignants-chercheurs PR du GRANEM, avec une alternance de ce binôme enseignant-chercheur. Avant chaque rendez-vous, une liste de questions et sujets posés par les doctorants était transmise au binôme enseignant-chercheur, qui pouvait ainsi prendre le temps d'approfondir les réponses apportées lors de la date prévue. Très appréciés par les doctorants, ces rendez-vous permettent de susciter les rencontres, de discuter de problématiques personnelles et partagées par les doctorants, de lever des doutes (voire angoisses pendant la période de confinement) et de partager des connaissances. Les Cafés des doctorants reprendront donc dès la prochaine rentrée. Un format similaire sera mis en place pour les doctorants en sciences économiques, avec des rendez-vous communs aux doctorants des deux disciplines, par exemple au moment de l'accueil des nouveaux doctorants.

Par ailleurs, la salle mise à disposition pour les doctorants par le doyen de la faculté de Droit-Economie-Gestion, sera réaménagée afin d'améliorer l'accueil des étudiants : achat de nouveaux écrans, installation de nouveaux logiciels, réorganisation du mobilier, coin détente. Puis, si la situation sanitaire le permet, des moments de convivialité seront organisés dans cette salle et dans d'autres lieux, afin de développer les occasions de vie collective. Les représentants des doctorants (Aurélien Blanc – section 05 - et Etienne Capron - section 06), ont plusieurs projets stimulants, comme les "P'tits déjeuners des doctorants". Puis, la direction du GRANEM désire intégrer davantage les doctorants dans la vie du laboratoire. Elle souhaite les impliquer dans l'organisation des séminaires et ateliers de recherche, des colloques et autres événements du GRANEM. L'objectif n'est pas de les cantonner à des fonctions opérationnelles, mais bien de les associer au fonctionnement du laboratoire, à ses équipes et à ses missions fondamentales ; la finalité étant de leur permettre de mieux intégrer les doctorants à la communauté des chercheurs à laquelle ils appartiennent.

### **Séminaires et ateliers de partage de connaissances**

Outre le besoin de mieux connaître les travaux et domaines d'expertise des collègues du GRANEM, les participants aux réunions de groupe et à l'enquête interne ont montré leur intérêt pour le partage des connaissances, avec une perspective multidisciplinaire (sciences économiques et sciences de gestion),

Document d'autoévaluation des unités de recherche

principalement en matière d'approche théorique et conceptuelle, d'approche méthodologique (ex. : approches expérimentales en sciences économiques et sciences de gestion) et d'exploitation d'outils de traitement de données. Lors de ce contrat, les responsables de l'axe Tourisme-Territoires-Culture (Marianne Lumeau - section 05 - et Sandra Camus - section 06) avaient mis en place des séminaires consacrés à une présentation développée (1h30 de temps de présentation) d'un chercheur confirmé sur une thématique forte du laboratoire. La particularité de ces séminaires est que le chercheur devait retracer l'historique de cette thématique en mettant en exergue les évolutions des recherches sur le sujet au sein de sa discipline. Ensuite, un débat permettait de mettre en perspective les travaux présentés au regard des disciplines des autres membres présents. Ainsi, le Pr Dominique Sagot-Duvaurox a déroulé une présentation sur la place de la recherche en Culture en Sciences économiques et le Pr Philippe Violier a exposé la place de la recherche en Tourisme en Géographie. Fort de la richesse et du succès de ces deux séminaires, de nouveaux « Grands séminaires » marqueront la vie du laboratoire. Ils seront associés aux autres formats de séminaire et ateliers, tous ouverts à l'ensemble des membres du GRANEM :

- **Les Séminaires**

- Les « Grands séminaires » : format long (au moins 1h de communication) pour une analyse de fond, par exemple de l'évolution des recherches sur un sujet donné dans une discipline donnée. Nous ferons notamment appel à des chercheurs invités. Fréquence : minimum 2 fois par an ;
- Les séminaires GRANEM : format standard (entre 20 min. et 1h de communication) pour une présentation de travaux en cours ou achevés portant spécifiquement sur les thématiques du laboratoire. Fréquence : minimum 1 fois par mois ;
- Les séminaires des doctorants : format standard (20 min. minimum de communication par doctorant) pour une présentation de l'avancée de la thèse ou d'un article en cours. Ces séminaires pourront être créés *ad hoc* ou être couplés à l'un des séminaires ci-dessus. Fréquence : minimum 1 fois par mois.

- **Les Ateliers**

- Les ateliers « Partage de connaissances » : format à ajuster en fonction de la nature du contenu. Ces ateliers visent à organiser un partage des savoir-faire des enseignants-chercheurs et des doctorants. L'enquête réalisée en amont a permis de montrer que les sujets à privilégier pour ces ateliers sont les suivants avec, dans la mesure du possible, une mise en perspective pluridisciplinaire : méthodologie de recherche (ex. : l'expérimentation en sciences économiques et sciences de gestion), maîtrise de logiciels (ex. : Alceste, R, IRaMutTeQ, NVivo, PLS, Latex). Fréquence : 5 par an ;
- Les ateliers « Amorçage de recherche » : mis en place au fil de l'eau, en fonction des demandes des enseignants-chercheurs du GRANEM ou des opportunités qui se présentent pour le GRANEM (ex. : lancement d'un appel pour un numéro spécial d'une revue sur une thématique phare du GRANEM ; appel à projet pour lequel le GRANEM a tout intérêt à monter une équipe pour y répondre). Ces ateliers auront pour objectif de créer une rencontre dédiée au projet identifié, afin de constituer un groupe d'enseignants-chercheurs prêts à travailler ensemble et éventuellement avec des chercheurs d'autres unités de recherche, nationales ou internationales, pour mener à bien le projet. En fonction des besoins, le GRANEM organisera un ou plusieurs ateliers pour accompagner le démarrage du projet et faciliter sa planification et son organisation : réalisation d'un rétroplanning, organisation des réunions en présentiel et visio, construction éventuelle d'une budgétisation, d'un diagramme de Gantt, mise en relation avec certains acteurs (ex. : instances de l'Université d'Angers, guichets de financement, premiers contacts avec des chercheurs externes ciblés...). Cet accompagnement sera réalisé par notre ingénieure d'étude du GRANEM, Anne-Laure Guillaumat.
- Les ateliers « Accompagnement » : comme mentionné précédemment, mis en place au fil de l'eau, ces ateliers visent à accompagner les enseignants-chercheurs du GRANEM qui le souhaitent dans leurs objectifs de publication, de contractualisation et de carrière :
  - Ateliers de publication ouverts : concernant tout type de revue ;
  - Ateliers de publication ciblés : ciblant les revues de rang A HCERES, à privilégier pour les enseignants-chercheurs déjà publiants ;
  - Ateliers pour la contractualisation ;
  - Ateliers pour les projets de carrière individuelle.

La direction souhaite démarrer l'ensemble de ces rendez-vous à partir de janvier 2021, en l'inscrivant dans un calendrier pré défini, comprenant des créneaux fixes. Puisque les responsables de ces événements seront des doctorants et enseignants-chercheurs ne faisant pas nécessairement partie du Conseil de laboratoire,

Document d'autoévaluation des unités de recherche

l'organisation et la vie du laboratoire impacteront l'implication et la vie de l'ensemble des membres de l'unité. En effet, si la direction du GRANEM coordonnera ces séminaires et ateliers, la responsabilité de ces événements sera partagée par les membres du GRANEM. Ainsi, l'animation du GRANEM sera l'affaire de tous les responsables des séminaires et ateliers déployés pendant l'année. Cette organisation permettra un pilotage du laboratoire engageant la direction et le Conseil de laboratoire, mais aussi toutes celles et tous ceux qui voudront s'investir dans un projet collectif de recherche. Chaque responsable de séminaire et d'atelier tiendra le rôle d'organisateur et d'animateur, avec le soutien de la direction et de l'équipe administrative. Il sera tenu de renseigner la *NewsLetter* du GRANEM pour faire état des avancées du projet (cf. section suivante) et de présenter le projet en séminaire (séminaires GRANEM).

## 2.4 - LA COMMUNICATION DU GRANEM

Pour recenser les travaux de ses chercheurs, l'Université d'Angers avait conçu la plateforme d'accès libre Okina. Désormais, les chercheurs de l'Université d'Angers doivent saisir leurs productions scientifiques sous HAL. Début 2020, le Conseil de laboratoire du GRANEM a voté le caractère obligatoire de cette saisie sous HAL pour prétendre à un éventuel financement. Cette saisie est essentielle pour un recensement exhaustif des travaux des membres d'une unité de recherche et pour la visibilité de ces derniers.

Par ailleurs, en matière de communication, la direction du GRANEM souhaite développer de nouveaux supports. Au-delà des archives ouvertes HAL et du site internet du GRANEM (<http://GRANEM.univ-angers.fr/fr/index.html>), actuellement en phase de rénovation et restructuration, plusieurs projets sont en cours de réalisation ou achevés :

- **La QuickNews du GRANEM**

Les réunions de groupe ont mis en exergue la difficulté des enseignants-chercheurs, des doctorants et des personnels administratifs d'avoir une vision synthétique des informations susceptibles de les concerner pour leurs recherches : événements du GRANEM, événements scientifiques en-dehors du GRANEM, appels à projet,... Ainsi, la nouvelle direction du GRANEM a décidé de mettre en place une *QuickNews* diffusée uniquement en interne. Elle est active depuis début 2020. Il s'agit d'une lettre d'information hebdomadaire (les lundis de chaque semaine) basée sur une veille réalisée par notre ingénieure d'études Anne-Laure Guillaumat, chargée de la valorisation et de l'appui à la recherche. Les rubriques de cette *QuickNews* du GRANEM sont les suivantes : Appels à projet et candidatures (avec des liens vers les sites internet et autres lettres portant sur ce sujet), Appels à communication et contribution, Annonce événements, Événements de la semaine, Autres informations.

- **La NewsLetter du GRANEM**

Bi-annuelle, celle-ci a également vocation à être diffusée en interne. Elle présentera de manière plus détaillée l'activité du laboratoire, en faisant des focus sur des événements et des travaux marquants. Elle n'est pas encore mise en place.

- **La plaquette d'information synthétique du GRANEM**

Cette plaquette présentera de manière synthétique et originale le laboratoire, ses axes de recherche, ses atouts, les liens internet et contacts essentiels. Rédigée en français et en anglais, elle servira d'outil de communication externe et pourra notamment être diffusée par les enseignants-chercheurs du laboratoire lors de leurs déplacements en colloque ou autres missions à teneur scientifique.

- **Les réseaux sociaux**

Actuellement le GRANEM n'est pas très actif sur les réseaux sociaux. Il est prévu d'attribuer des responsabilités, en impliquant des enseignants-chercheurs et des doctorants, pour développer la communication externe du GRANEM auprès de la communauté en ligne (sur les réseaux professionnels et grand public). Les posts contiendront des informations écrites, imagées et vidéographiques, avec des versions courtes et des versions longues : "la minute du GRANEM !" et "les 10 minutes du GRANEM !".

- **Autres moyens de communication**

En plus des Assemblées générales du GRANEM et des supports écrits mentionnés ci-dessus, les moments de rencontre (hors ligne et en ligne selon le contexte sanitaire et les contraintes associées) seront privilégiés pour renforcer la diffusion des informations en interne et l'esprit de cohésion : les séminaires et ateliers mentionnés ci-dessus, les journées des doctorants, ainsi que des moments de convivialité associés à ces rencontres (buffet, petit déjeuner, café, temps de discussions informelles).

## 2.5 - LA VALORISATION DE LA RECHERCHE ET LA DIMENSION INTERNATIONALE

Pour renforcer les interactions entre la dimension académique des recherches du GRANEM et la dimension socio-économique du territoire, le GRANEM mise sur le développement de ses trois Chaires, sachant qu'à toutes les trois, elles couvrent l'ensemble des axes de recherche du GRANEM :

- **Règles & Marchés** : créée depuis 2009, associée à l'Axe 3 (Mutations Stratégiques, Risques et Soutenabilité Financière), active (même très active) (cf : programme des activités de la Chaire) ;
- **Avantage et Acceptabilité des PROtéines alternatives** : associée à l'Axe 1 (Défis Alimentaires, Environnementaux et Organisationnels), en lien direct avec l'ANR Cri-Kee pilotée par G. Pantin-Sohier. Démarrage prévu fin 2020 ;
- **Tourisme Innovation Lab** : associée à l'Axe 2 (Enjeux du Tourisme, de la Culture et du Numérique), faisant suite au RFI Angers TourismLab et en lien direct avec le GIS Etudes Touristiques lancé en 2019. En cours de finalisation, démarrage souhaité en 2021.

Le GRANEM envisage aussi de s'appuyer davantage sur la Fondation Université d'Angers afin de promouvoir des partenariats avec les entreprises et valoriser les résultats de ses enseignants-chercheurs, notamment dans les domaines de l'alimentation et du tourisme.

Afin de renforcer la visibilité du GRANEM au niveau local et national, il est prévu de développer la communication externe comme précisé dans la section 2.4. Cette communication externe passe aussi par des interventions dans les médias locaux et nationaux (voir annexe 5). L'objectif est de faire connaître le GRANEM et les travaux de ses enseignants-chercheurs auprès des acteurs économiques privés et publics locaux pour initier des partenariats en vue de développer des projets de recherche « ancrés » dans le tissu socio-économique local. Dans cette optique la *Newsletter* devrait permettre de présenter de manière synthétique et non technique les travaux de recherche les plus à même d'intéresser les acteurs publics et privés.

Comme mentionné précédemment, un effort important sera fait pour inciter les enseignants-chercheurs à publier davantage et à « améliorer » le niveau scientifique des publications en incitant à soumettre dans les revues de rang A HCERES.

Pour le prochain contrat, la stratégie internationale reposera sur la coordination et complémentarité des relations tissées jusqu'à présent par les membres du GRANEM avec des acteurs académiques internationaux. Il s'agira de cartographier et créer des liens entre les différentes (et nombreuses) collaborations internationales existantes au GRANEM, en structurant l'ensemble. La finalité sera d'identifier les orientations internationales centrales (celles qui seront au cœur de la stratégie du laboratoire), sans mettre de côté celles qui sont périphériques mais prometteuses et/ou de niche. Les orientations internationales centrales représenteront les axes de développement forts du GRANEM compte tenu de leur qualité et de leur ancrage dans les axes de recherche du GRANEM. Les relations internationales identifiées seront privilégiées pour une transformation en projets académiques concrets, qui viendront compléter ceux que l'on a déjà : développement des cotutelles internationales, participation à des projets de recherche internationaux, mobilités de recherche entrantes et sortantes, événements académiques, co-publications, voire des rapprochements entre unités de recherche. La stratégie internationale du GRANEM sera construite avec l'appui des composantes du GRANEM ; composantes déjà fortement impliquées à l'international.