



Initiative d'excellence de l'université de Bordeaux

Réunion du Comité stratégique
12 - 14 décembre 2016

Recommandations



RECOMMANDATIONS DU COMITE STRATEGIQUE

Une feuille de route pour le conseil de gestion a été produite à l'issue de cette 5^{ème} session du Comité stratégique, avec les recommandations suivantes.

Having followed IdEx Bordeaux's progress over its probation phase, which concluded with its success and final approval, the Committee wishes to congratulate the Université's leadership and community for its steadfast commitment to a common ambitious vision and its ability to translate it into concrete actions and achievements.

The journey to become "a world renowned research institution that promotes academic freedom, stimulates creativity and drives innovation and leadership that leads the way to addressing the challenges facing the world" ¹has just begun. While celebrations are in order, this is no time to sit on one's laurels. The real work starts here. And the key issue is to obtain full ownership of the process by all the members of the new university. No doubt, there will be many more impressive accomplishments and amazing successes, but also hurdles and setbacks that will need to be overcome. Some of these hurdles are known. Some of the setbacks can be avoided. It is with this in mind that the Committee makes the following observations and recommendations:

1. IdEx is no longer the project. IdEx is a label, a brand that will help realise the bigger project, which is to build the Université de Bordeaux as a top ranked global university, recognized for its research excellence, its innovative learning environment and its contributions to the local, national and global community. All effort must now be mobilised towards achieving this goal and making it the central project of the Université de Bordeaux community. It will require a focused and sustained ambition within a new culture and a way of working that does not shy away from putting itself to the top global university test, both in how it works and in the targets it sets for itself. It also means being open to the community in which the university will thrive. In short, thinking out of the box, at least in terms of what the French university system has become comfortable with, is a prerequisite for joining the global community of research-intensive universities.

2. IdEx Bordeaux greatly benefited from having both an excellent staff and, in the person of its President, a great champion whose vision, commitment and passion rallied many additional champions to the project. The Université de Bordeaux will need this foundation to continue on its journey. Any transition of leadership at this point would result in a significant setback. Likewise, a period of construction in an atmosphere of stability seems to us important. Thus we suspect further recruitment into the perimeter of Bordeaux's research-intensive university should be put on hold until the university is itself well established in its present configuration.

3. To achieve its goal, the Université de Bordeaux will need to have the flexibility to put in place the conditions that will allow it to collaborate and compete with the best in the world. Modern governance structures, HR policies and admission policies are essential to its success. However, significant hurdles are embedded within French laws. To reap the benefits of the IdEx investment, these hurdles must be removed as soon as possible. The Université de Bordeaux has obvious partners in the other two universities having achieved final IdEx approval –Strasbourg and Marseilles. There is a great opportunity for these three universities to be flagships in the transformation of the French university system provided that they are given the flexibility to innovate and be change agents. The State (ministry and the other tutelles) should give its research-intensive universities a mandate to present a proposal that will project the French university system into the future.

¹ Editor's note: This quote is borrowed from the strategic plan of the university of Bordeaux U25

4. Achieving and demonstrating scientific excellence in both teaching and research is the prime criterion used when assessing and ranking universities at the world level. The Committee believes that focusing investments on a small number of priority areas where the Université de Bordeaux can rank among the top such institutions worldwide is essential. It recognizes as well the importance of exploring new opportunities and providing seed funding, but always with a focus on excellence.

5. While the IdEx investment provides a non-negligible source of additional funds it is not sufficient in and of itself to achieve the transformational change envisioned. Of primary importance is competing for funds from European and national research funding organisations. In addition, a strategy should be developed to lever these funds through contributions from business partners, philanthropy and regional agencies. To achieve this aim will require a model of governance that brings partner organisations into the important roles of stewardship and strategic advice. Of note is the capacity to involve the local business, entrepreneurial and societal communities in the governance of the university, to make it an important player in the development of the Bordeaux and Aquitaine regions.

6. Strong partnership with the national research agencies, in particular CNRS, has proven crucial in achieving the IdEx success and will be equally valuable in building the Université de Bordeaux. Notwithstanding the foregoing, a worldclass university needs to set its own research agenda. Therefore, discussions concerning the implantation of external units in the University should be constructive and collaborative, but guided by the principle of reinforcing the autonomy of the University, in its primary missions of research and teaching.

7. The Université de Bordeaux resides in a signature habitat and a vibrant Unesco World Heritage Site. Its prospects for flourishing and achieving international presence are particularly promising. This unique constellation should be exploited by co-evolving with the community in which the University will thrive. Being visible at the local and world level will require new communication strategies, marketing and branding. France and Bordeaux have remarkable resources to achieve the aims of the Juppé- Rocard report. Considerable change is needed, however. Change management will require strong leadership, and perhaps help from professionals of change management². The response to the PIA call for projects demonstrates the acceptance by France of the need for research-intensive universities. This project must not fail. Our opinion is that the elements for success are all there and success will be achieved if the academic and research communities take full ownership of their projects and thus rise to the challenge.

Suzanne Fortier
José Ramon Montero
Richard Frackowiak

Martin Wirsing
Olaf Kubler

² Editor's note: the committee is suggesting here that the university of Bordeaux could seek help from partnering private companies who are more familiar with internal change management

Traduction à partir du texte d'origine rédigé en anglais :

Tout au long de la période probatoire qui s'est conclue par un succès et une confirmation finale, le Comité a suivi avec attention la progression de l'IdEx Bordeaux et souhaite féliciter le leadership et la communauté universitaire pour leur engagement déterminé en faveur d'une vision ambitieuse partagée, leur capacité à la mettre en œuvre et les résultats obtenus.

Le chemin à parcourir pour se transformer en « une institution de recherche de renommée internationale qui encourage la liberté académique, stimule la créativité et génère innovation et leadership pour faire face aux grands défis mondiaux »³ ne fait que débiter. Si l'heure est à la satisfaction, il ne faut pas pour autant se reposer sur ses lauriers. Le vrai travail commence maintenant. Il est pour cela essentiel que tous les acteurs de l'université s'approprient pleinement la démarche de transformation. Il ne fait aucun doute que bien d'autres réussites et incroyables résultats sont à venir, mais il faudra également surmonter un ensemble d'obstacles et de revers. Certains de ces obstacles sont déjà connus, et certains revers peuvent être évités. C'est en tenant compte de ce contexte que le Comité émet les observations et recommandations suivantes :

1. L'IdEx n'est désormais plus à considérer comme un projet. C'est aujourd'hui un label, une marque qui doit aider à mettre en place un projet plus important qui consiste à faire de l'université de Bordeaux une université globale de premier plan, reconnue pour l'excellence de sa recherche, son environnement innovant de formation et son impact sur les communautés locale, nationale et internationale. Désormais, tout doit être mis en œuvre pour atteindre cet objectif et en faire le projet principal de l'université de Bordeaux. Cela va nécessiter une ambition pertinente et soutenue, portée par de nouvelles cultures et façons de travailler. Il s'agira de ne pas reculer devant les obstacles que suppose une compétition avec les meilleures universités globales, qu'il s'agisse des obstacles liés aux règles internationalement établies ou aux objectifs que l'on doit se fixer à soi-même. Cela nécessite également une ouverture sur l'environnement au sein duquel l'université va prospérer. Autrement dit, sortir des sentiers battus du système universitaire français est un prérequis indispensable pour rejoindre le cercle des grandes universités globales de recherche.

2. Tant la qualité des équipes que la personnalité de son Président, leader dont la vision, l'engagement et la passion ont rallié de nombreux autres acteurs importants autour du projet, ont joué un rôle important pour la réussite de l'IdEx Bordeaux. L'université de Bordeaux aura besoin de ces piliers pour poursuivre sa trajectoire. À ce stade, tout changement de leadership provoquerait un recul significatif. Ainsi, il nous paraît primordial qu'une période de construction comme celle-ci se déroule dans la stabilité. Nous estimons donc que tout élargissement du périmètre initial de l'université de Bordeaux en tant qu'université intensive en recherche, doit être mis en attente jusqu'à ce que la configuration actuelle de l'université soit bien stabilisée.

3. Pour atteindre son ambition, l'université de Bordeaux devra bénéficier de flexibilité pour mettre en place les conditions qui lui permettront de collaborer avec les meilleures universités du monde, mais aussi de rivaliser avec elles. Pour y parvenir, la modernisation des structures de gouvernance, des politiques RH et des procédures d'admission sera cruciale. Cependant, la réglementation française pose ici des obstacles majeurs. Ceux-ci doivent être surmontés le plus vite possible afin de récolter les fruits de l'investissement que représentent les IdEx. Les deux autres universités ayant obtenu la confirmation de leur IdEx, celles de Strasbourg et Marseille, sont deux partenaires idoines pour l'université de Bordeaux. Ces trois universités ont là une position idéale pour agir comme les fers de lance de la transformation du système universitaire français, si on leur accorde assez de souplesse pour innover et devenir les catalyseurs du changement. L'État (le Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et les autres tutelles) devrait donner mandat à ses universités

³ Note de l'éditeur : Citation en référence à l'énoncé du cadre stratégique U25 de l'université de Bordeaux

intensives en recherche pour qu'elles soumettent des propositions pour inscrire le système universitaire français dans le futur.

4. Atteindre et démontrer l'excellence scientifique en termes d'enseignement et de recherche est le critère essentiel d'évaluation et de notation des universités de rang mondial. Le Comité estime qu'il est essentiel que l'université de Bordeaux concentre les investissements sur un petit nombre de priorités scientifiques où elle peut se classer parmi les meilleures institutions de recherche au monde. Il reconnaît également l'importance de détecter de nouvelles opportunités et de mettre en place des fonds d'amorçage pour favoriser l'émergence, mais sans compromis sur l'excellence.

5. Si le Programme Investissements d'Avenir dont fait partie l'IdEx constitue une source de financement additionnel, il n'est pas pour autant suffisant pour assurer tout le processus de transformation envisagé. La recherche de financements compétitifs auprès des agences de financement nationale et européenne est d'une importance primordiale. De plus, une stratégie doit être mise en place pour augmenter ces ressources par le biais de contributions de partenaires industriels, du mécénat et de financements régionaux. Cet objectif nécessite un modèle de gouvernance accordant un rôle décisionnel et de conseil stratégique à ces nouveaux partenaires. Il est aussi important d'impliquer le tissu socioéconomique local dans la gouvernance de l'université, pour permettre à cette dernière d'être un acteur clé du développement de Bordeaux et de la région Nouvelle Aquitaine.

6. Un partenariat solide avec les organismes nationaux de recherche, en particulier le CNRS, s'est avéré essentiel dans la réussite de l'IdEx et sera tout aussi précieux pour la poursuite de la construction de l'université de Bordeaux. Cela ne doit pas empêcher une université de renommée mondiale d'établir sa propre programmation scientifique. Dans ce but, même si les discussions relatives à l'implantation au sein de l'université d'unités externes doivent être constructives et collaboratives, elles doivent rester fidèles au principe de consolidation de l'autonomie de l'université pour ses principales missions de recherche et de formation.

7. L'université de Bordeaux est implantée dans un environnement unique et sur un site dynamique classé au Patrimoine mondial de l'UNESCO. Elle a ainsi beaucoup d'atouts pour se développer et consolider son statut à l'international. Il est nécessaire de tirer parti de cette combinaison unique pour évoluer de concert avec l'environnement dans lequel l'université est amenée à prospérer. Pour être visible à l'échelle locale et internationale, il faudra mettre en œuvre de nouvelles stratégies de communication, de promotion de la marque et de marketing.

La France et Bordeaux disposent de ressources inestimables pour atteindre les objectifs du rapport Juppé-Rocard. Néanmoins, des changements considérables sont encore nécessaires. La gestion du changement imposera un leadership ferme et peut-être même l'aide de professionnels de la conduite du changement⁴. La France, en lançant le Programme Investissements d'Avenir, montre qu'elle reconnaît avoir besoin d'universités intensives en recherche. Ce projet ne peut ni ne doit échouer. Nous sommes convaincus que tous les facteurs de réussite sont ici réunis ; le succès ne sera possible qu'à la condition que les acteurs académiques et de recherche prennent pleinement la mesure de leur projet.

Suzanne Fortier
José Ramon Montero
Richard Frackowiak

Martin Wirsing
Olaf Kubler

⁴ Note de l'éditeur : le comité fait ici référence à l'idée que l'université de Bordeaux puisse rechercher de l'aide auprès d'entreprises partenaires plus habituées à conduire le changement.

L'Initiative d'excellence de l'université de Bordeaux est portée par l'université de Bordeaux en partenariat avec :



Les organisations suivantes contribuent au programme : CEA, CHU, IFREMER, INRA, INRIA, IRSTEA.

Participent au financement des projets



Programme financé par l'ANR - n°ANR-10-IDEX-03-02

CONTACT

Mission Investissements d'Avenir
president-CG-IdEx@u-bordeaux.fr
T. 05 40 00 67 98