



Les LabEx de l'université de Bordeaux, 2011-2015 : quel(s) changement(s) ?

Synthèse finale de l'étude LabEx

Juin 2015

Document confidentiel – merci de ne pas diffuser



AVANT-PROPOS

Le dispositif d'observation et de suivi de l'IdEx Bordeaux

La Mission Investissements d'avenir (MIA) de l'université de Bordeaux a mis en place depuis 2012 un dispositif d'observation et de suivi destiné à aider à la mise en œuvre de la politique d'excellence de l'université de Bordeaux (IdEx Bordeaux). Ce dispositif a vocation à fournir à la gouvernance du programme IdEx (conseil de gestion, direction opérationnelle...) et à ses acteurs (équipes de recherches) des outils (données, analyses, travaux réflexifs) leur permettant de construire, d'accompagner et de suivre en continu le déploiement des actions et leurs impacts pour le site bordelais d'enseignement supérieur et de recherche. L'originalité de ce dispositif réside dans le fait qu'il est axé sur une activité d'observation des actions mises en œuvre, dans une logique de réflexivité ayant pour objectif de caractériser les impacts des projets / programmes initiés (effet transformant, adéquation des modalités d'action aux objectifs, retour sur investissement, etc.).

Une étude sur les LabEx de l'université de Bordeaux

Le présent document est la synthèse finale d'une étude approfondie sur les LabEx de l'université de Bordeaux réalisée dans le cadre de la procédure de suivi et d'évaluation des projets / programmes de l'IdEx Bordeaux. Dans l'optique de la préparation de l'évaluation intermédiaire d'IdEx Bordeaux, les responsables opérationnels du programme Investissements d'Avenir à Bordeaux ont souhaité disposer d'éléments qualitatifs d'appréciation des changements induits par la mise en place des nouveaux dispositifs que sont les LabEx.

Un suivi qualitatif des LabEx de l'université de Bordeaux a ainsi été lancé dès la fin de l'année 2012, avec pour but de tenter d'objectiver les effets transformants de ces dispositifs pour leurs communautés et pour le site bordelais d'enseignement supérieur, ainsi que leur apport différentiel à la réalisation des objectifs stratégiques de l'initiative d'excellence de l'université de Bordeaux dont ils sont parties prenantes.

Il faut préciser que, bien que mobilisant des outils et méthodes issus de la sociologie politique, cette étude n'est pas une recherche scientifique au sens académique du terme mais une étude à visée de mise en perspective analytique et de compréhension des transformations en cours et de leurs conséquences. Il s'agit d'un travail d'inspiration ethnométhodologique de suivi à l'interne d'un phénomène, qui repose sur des enquêtes de terrain réalisées par des entretiens semi-directifs et un travail d'observation participante des responsables de l'étude, nourri par des sources d'analyse extérieures. En ce sens, elle propose une lecture et une grille de compréhension des événements, dont la finalité est opérationnelle, i.e. aider à améliorer l'action et le déploiement des projets. Cette précaution méthodologique doit être gardée en tête à la lecture du présent document.

Précisions sur les enquêtes de terrain et sur la synthèse finale

L'échantillon de personnes interrogées a été volontairement limité aux membres des LabEx enquêtés, et tout particulièrement aux membres de ces dispositifs en ayant une compréhension vécue ; l'explicitation de leurs représentations devant permettre une « compréhension rationnelle » des changements induits par les LabEx et de leurs premiers effets transformants. Pour chaque LabEx, la liste des personnes interrogées a été proposée par les directions des LabEx, et des correctifs ont pu être apportés pour éviter certains biais (surreprésentation d'un groupe professionnel ou d'un corps disciplinaire au détriment d'un autre par exemple).

Le travail d'enquête sur les LabEx de l'université de Bordeaux s'est déroulé en deux phases. Une première étape de l'étude a été réalisée par Chloé Renaud, doctorante en sociologie des sciences de l'Université Bordeaux Segalen, de début mars à fin juillet 2013. Sa mission a consisté à déployer l'étude auprès des LabEx COTE, AMADEus et TRAIL par des entretiens semi-directifs (27 entretiens, 9 pour chacun des 3 LabEx). Elle a également participé à la rédaction et à la relecture des documents de synthèse relatifs à chaque LabEx. Une seconde étape a été conduite par Aurélie Couture, docteure en sociologie de l'université de Bordeaux, de mi-avril à fin juillet 2014. Elle a été chargée de poursuivre l'étude par l'observation du LabEx LaScArBx (9 entretiens) et l'actualisation des données relatives aux LabEx COTE (4 entretiens), AMADEus (1 entretien croisé) et TRAIL (4 entretiens). Elle a également réalisé les documents de synthèse relatifs à cette seconde étape de l'étude. Un tableau récapitulatif listant l'ensemble des entretiens effectués sur les deux phases de l'étude est disponible en annexe 1.

*La présente analyse est la synthèse de ces enquêtes de terrain. Elle a été conçue et rédigée par Marie Campain (chargée de mission pilotage au sein de la MIA), sous la supervision de Claude Sorbets, référent du Comité opérationnel IdEx Bordeaux pour les activités d'observation et de suivi. Elle a été présentée en Comité opérationnel IdEx Bordeaux, avant sa diffusion aux membres du conseil de gestion. **Cette synthèse finale propose un état des lieux et une mise en perspective de la trajectoire des LabEx de l'université de Bordeaux sur la période 2011-2015, à l'exception du LabEx BRAIN non étudié à ce stade.***

Sont ici remerciées l'ensemble des personnes qui se sont rendues disponibles lors d'entretiens ; leurs contributions se sont avérées essentielles pour ce travail.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Les LabEx, instruments du *Programme Investissements d'avenir* et vecteurs de sa philosophie du changement

La genèse du *Programme Investissements d'Avenir* (PIA) est marquée par le contexte de crise économique majeure qui touche l'Europe à la fin des années 2000 et, pour son volet dédié à l'enseignement supérieur et à la recherche, par l'absence remarquable des universités françaises dans le premier classement de Shanghai paru en 2003. Dans le cadre d'une société mondialisée de la connaissance, le PIA a pour but d'accélérer la mutation du système universitaire français afin qu'il soit en capacité de résister dans un contexte de compétition internationale fortement accrue¹.

Cet objectif, souvent repris depuis dans les exercices de prospective et de réflexion menés autour de la question du redémarrage de l'économie française², s'inspire des précédents mis en place en Europe au milieu de la décennie 2000. A cette époque émergent les premières « *Research Excellence Initiatives* » (REIs), qui se définissent selon l'OCDE comme « *instrument designed to encourage outstanding research by providing large scale, long-term funding to designated research units, with an emphasis on research of exceptional quality [...]* »³. Ces REIs, en dépit de leurs formes, outils et pratiques managériales variables selon les pays où ils sont mis en place, ont les mêmes buts, à savoir : favoriser la recherche interdisciplinaire et menée en coopération ; attirer des talents étrangers ; former de futurs chercheurs grâce à des programmes doctoraux et post-doctoraux ; favoriser l'émulation entre chercheurs et accroître la visibilité de la recherche et de ses résultats⁴. En introduisant ce nouveau type de dispositif, les pouvoirs publics européens ont cherché à restructurer leurs champs scientifiques nationaux, en induisant une redistribution des positions et un déplacement des lignes de forces traditionnelles. Pour le dire autrement, ils ont imposé un changement dans le champ scientifique en partant du constat que l'autorégulation de ce dernier n'était plus assez efficace pour lui permettre de remplir les missions devant être les siennes dans un contexte de crise économique majeure.

¹ République française, Annexe au projet de loi de finances pour 2014, *Rapport relatif à la mise en œuvre du suivi des Investissements d'Avenir*, p.30.

² À l'été 2013, le Président de la République a demandé au Commissariat général à la stratégie et à la prospective (France Stratégie) d'introduire un séminaire gouvernemental consacré à la situation de la France dans dix ans. Le document « *Quelle France dans dix ans ?* » a ainsi identifié les grandes questions qui se posent pour la France à cet horizon. Sur la question de l'évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'ambition identifiée par le rapport est d'aller vers « une société décloisonnée et ouverte sur le monde », et le constat, résumé comme suit : « *pour assurer sa prospérité la France ne peut rester à l'écart des mutations du monde. Cette ouverture passe par un décloisonnement de la société [...]* » ; un des objectifs est donc de « *faire émerger une dizaine d'universités pluridisciplinaires de classe mondiale* ». Le rapport complet « *Quelle France dans 10 ans ? Les chantiers de la décennie* », et sa partie consacrée à l'ESR, pp. 127-136 :

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/f10_rapport_final_23062014_1.pdf

Plus d'éléments sur le constat, la cible, les leviers concernant l'ESR, se reporter au cahier des indicateurs du rapport, pp.58-59 :

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/france_2025_cahier_web.pdf

Voir aussi le dossier de presse sur le rapport, p.11 accessible en ligne :

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/france2025_dp_web1.pdf

³ OECD, *Promoting Excellence. New approaches to funding*, OCDE Publishing, 2014, p.17. Accessible en ligne : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207462-en>

⁴ *Ibid.*, p.32

En France, la réflexion à propos d'un REI démarre en 2009 avec la mission Aghion¹. Son rapport intermédiaire intitulé *L'excellence universitaire : leçons des expériences internationales*², remis à la ministre de l'enseignement supérieur et à la recherche Valérie Pécresse en janvier 2010, considère les différentes initiatives d'excellence existantes, notamment l'*Excellenzinitiative* allemande, et pose les bases de ce qui allait devenir l'action IdEx du Programme Investissements d'Avenir. Rappelant que « *l'excellence académique est un facteur majeur de la croissance potentielle des pays développés* »³, ce rapport souligne la nécessité de changement et de réformes plus globales au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche français. Les conclusions et préconisations faites par la Commission sont cohérentes avec la philosophie des REIs, qui est ainsi sous-jacente au Programme des Investissements d'Avenir français : viser des « *effets de transformation du système pour l'adapter dans les meilleures conditions à l'espace international* »⁴.

Le PIA français est structuré en différentes « actions », dont l'action IdEx, qui vise à faire émerger en France 5 à 10 pôles pluridisciplinaires d'excellence d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial, et l'action LabEx, qui a « *a pour objectif de doter de moyens significatifs les laboratoires sélectionnés ayant déjà une visibilité internationale pour leur permettre de faire jeu égal avec leurs meilleurs homologues étrangers, d'attirer des chercheurs et des enseignants-chercheurs de renommée internationale et de construire une politique intégrée de recherche, de formation, de valorisation de haut niveau, ainsi qu'une politique de large diffusion des connaissances* »⁵. Ces deux « actions » du PIA se déclinent selon des modalités opérationnelles différentes mais ont une ambition commune d'introduire du changement dans le monde français de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) en permettant un mouvement de « montée en gamme ». Leur logique, de type schumpétérien peut être résumée comme suit : promouvoir l'émergence de nouvelles forces de recherche pour stimuler des prises d'avances et des écarts innovateurs entre chercheurs et entre sites, la dynamique de l'innovation compétitive étant celle de prises d'avance suivies de rattrapage de retard. Conformément à cette philosophie du changement, les LabEx de l'université de Bordeaux sont pensés pour être de nouveaux instruments⁶ susceptibles de modifier les manières de travailler des chercheurs et les modes de

¹ Professeur d'économie à Harvard et à l'école d'économie de Paris (PSE), les travaux de Philippe Aghion portent sur l'innovation et la croissance. Il a fait partie de la « Commission pour la libération de la croissance française », dite Commission Attali, dont le rapport a été rendu le 23 janvier 2008 au président Nicolas Sarkozy. En 2009, à la demande de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'époque, Valérie Pécresse, il prend la tête d'une mission d'analyse des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche, entouré d'experts internationaux à même d'apporter un éclairage singulier sur les universités françaises, dite « Mission Aghion ». Celle-ci a été entièrement composée de personnalités internationales, universitaires ou anciens universitaires, impliquées dans la réforme des universités à l'étranger. Ces personnalités étaient les suivantes : Mathias Dewatripont, Directeur de l'École de Commerce Solvay (U.L.B., Bruxelles) ; Pr Martin Hellwig, Directeur de l'Institut Max Planck à Bonn (Allemagne) ; Bengt Holmstrom, Professeur d'Economie au MIT ; Caroline Hoxby, Professeur d'Economie à l'université de Stanford ; Wilhelm Krull, Secrétaire General du Volkswagen Stiftung ; Andreu Mas Colell, Président du European Research Council ; Jo Ritzen, Président de l'université de Maastricht ; Andre Sapir, Senior Fellow à Bruegel et ancien conseiller du Président de la Commission Européenne ; Michael Sohlman, Directeur de la Fondation Nobel. Le travail de la mission a porté sur une comparaison internationale de l'autonomie des universités, puis sur la mise en œuvre des campus d'excellence universitaire. Son rapport a été rendu fin janvier 2010 à la ministre Valérie Pécresse.

² *L'excellence universitaire : leçons des expériences internationales* Rapport d'étape de la mission Aghion à Mme Valérie Pécresse Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, 26 janvier 2010. Disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.ifrap.org/education-et-culture/le-rapport-aghion-et-ses-pistes-pour-la-reforme-de-luniverte>

³ *Ibid.*, p.4.

⁴ République française, Annexe au projet de loi de finances pour 2014, *op.cit.*, p.27.

⁵ *Idem*, p.30.

⁶ La notion d'instrument est utilisée ici au sens que lui donne la sociologie de l'action publique et notamment Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès : « un *instrument d'action publique* constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur [...] *L'instrumentation de l'action publique* renvoie à l'ensemble des problèmes posés par le choix et les usages des instruments (des techniques, des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale. Il s'agit de comprendre non

production de la science sur le site bordelais. Conçus comme des réseaux thématiques rassemblant les meilleurs chercheurs du site autour de projets scientifiques novateurs, ils ont vocation à constituer des environnements de standard international et à être des outils structurants, permettant, par un effet de décloisonnement des structures existantes de gestion de la recherche et par un effet d'entraînement sur l'ensemble de la communauté scientifique qui leur est rattachée, l'émergence de nouvelles thématiques de recherche et de nouveaux leaders scientifiques à fort potentiel de développement.

Sur la base de cette ambition et de ces effets attendus, quel bilan faire du changement introduit par les LabEx de l'université de Bordeaux sur la période 2011-2015¹ ? Quatre ans après le début du déploiement des LabEx de l'université de Bordeaux, et dans le cadre de la préparation de l'évaluation intermédiaire de l'IdEx Bordeaux dont les LabEx sont les piliers scientifiques, on peut tenter, grâce à une enquête sociologique auprès de quatre des LabEx du site (AMADEus, TRAIL, COTE, LaScarBx) menée au printemps 2013 puis au printemps 2014, d'apprécier les trajectoires prises par ces projets. Analyser le changement apporté par la mise en place des LabEx de l'université de Bordeaux invite à se poser la question du changement de situations entre un état temporel et un autre, *i.e.* celle du chemin parcouru depuis l'année de leur mise en place (2011) jusqu'à aujourd'hui (2015). Des premiers effets en cours peuvent être observés, attestant d'un changement de situations entre 2011 et 2015. Cependant des effets non souhaités comme des effets retardés doivent également être pointés. La présente synthèse fournit ainsi des lignes interprétatives pour l'analyse des trajectoires, des effets en cours et des points critiques des projets IA du site bordelais, en se centrant sur les principaux instruments innovants que sont les LabEx. Elle balise l'ensemble des points structuraux qui ont marqué ces quatre dernières années et l'ensemble des positions des acteurs qui doivent être prises en compte.

Des effets transformants en cours

Pour se structurer et déployer leur action, les LabEx ont dû faire avec une injonction paradoxale, présente au cœur du PIA, à laquelle ils sont régulièrement confrontés. Le PIA se construit sur une dimension territorialisée, ayant vocation à sélectionner des « sites » à faire émerger et sur lesquels bâtir des pôles d'excellence : dans un contexte de société mondialisée de la connaissance, les classements d'universités qui permettent d'évaluer le niveau des institutions les unes par rapport aux autres sont en effet basés sur une comparaison entre lieux. Or, une des régularités tendancielle du monde de la recherche est la production de connaissances en réseaux : les réseaux professionnels sont un élément-clé de la recherche qui opère de manière déterritorialisée, la production de savoirs ne connaissant pas de frontière. Il s'agit là d'une injonction paradoxale, entre une *logique de site*, propre à la construction et l'opérationnalisation de projets LabEx (et IdEx) forcément territorialisés sur un site, et une *logique de réseau*, propre à la manière naturelle de fonctionner de la recherche et à la demande d'internationalisation des chercheurs au cœur du cahier des charges des « actions » LabEx et IdEx du

seulement les raisons qui poussent à retenir tel instrument par rapport à tel autre, mais aussi d'envisager les effets produits par ces choix ». Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès, « Instrument », in BOUSSAGUET Laurie, JACQUOT Sophie, RAVINET Pauline (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, 2nd édition, Paris, Presses de Science-Po, 2006, p.269-270.

¹ Précisons que l'on s'est intéressé ici aux changements induit par les LabEx sur les manières de *faire* de la science (*l'organisation*), sur les contenus de la science (*les connaissances et les savoirs produits*), à ces effets pour les LabEx eux-mêmes (pour l'efficacité de leur fonctionnement et pour leur champ scientifique particulier) et pour le site bordelais d'enseignement supérieur (pour produire de « l'excellence »).

PIA. Dans la mesure où il est parfois un frein dans l'action et la concrétisation du changement par les difficultés qu'il crée, ce paradoxe doit être gardé en tête pour évaluer les premiers effets transformants des LabEx.

Il n'empêche cependant pas leur structuration¹, ces derniers constituant désormais des communautés de recherche organisées et en cours de consolidation. Un changement est donc visible en ce sens que des réalisations ont été concrétisées. Elles sont cependant variables selon chaque LabEx, dans la mesure où leur situation de départ et les contextes dans lesquels ils évoluent sont différenciés : de fait, la trajectoire des LabEx de l'université de Bordeaux ne peut être homogène de par la diversité de leurs situations initiales. Difficile en effet de comparer la trajectoire d'un LabEx qui trouve en partie son assise sur un GIS préexistant ayant fait ses preuves dans la structuration d'un réseau, avec celle d'un LabEx ne disposant pas au départ de base structurée en communauté mais uniquement d'individus relativement isolés et avec des précédents de structuration ayant échoué ; ou bien celle d'un LabEx regroupant deux communautés de recherche ne se connaissant pas et disposant de niveaux de structuration hétérogènes, sans habitude de collaboration commune et celle d'un LabEx regroupant 3 UMR d'un même champ scientifique qui collaboraient peu et engagées dans un projet immobilier qui peinait à suffire pour les fédérer. Les premières réalisations des LabEx sont donc à apprécier à l'aune de ces genèses contrastées.

L'opérationnalisation des projets scientifiques

L'activité des LabEx de l'université de Bordeaux s'est dans un premier temps concentrée sur la mise en place d'une organisation, avec une gouvernance dédiée et des outils spécifiques pour fédérer et faire travailler les communautés de chercheurs autour de leurs projets scientifiques. Sur ce point, il faut remarquer que, sur un cahier des charges commun, les LabEx de l'université de Bordeaux ont formalisé des projets scientifiques aux ambitions très différentes, au-delà même de leurs objets de recherche et champs disciplinaires variés : orchestration d'une communauté divisée pour les rassembler sur un même paradigme technique, le « translationnel » (TRAIL) ; mise en avant d'une communauté précédemment structurée pour impulser une nouvelle dynamique d'innovation au sein du groupe (AMADEus) ; création *ad hoc* d'une nouvelle communauté autour d'un projet novateur sur des interfaces (COTE) ; rapprochement (voire fusion) de trois équipes de recherche de disciplines sœurs autour d'un projet général et ce faisant *a priori* fédérateur (LaScarBx). Afin de concrétiser ces ambitions, des instruments spécifiques sont mis en place pour opérationnaliser les projets scientifiques et faire collaborer les communautés. L'instrument le plus utilisé est celui des appels à projets (AAP). Pour 3 LabEx sur 4, la mise en œuvre du projet scientifique passe en effet par une procédure annuelle d'appel à projets, (principalement sur le volet « recherche »), cadrée par un certain nombre de thématiques prioritaires, et ouverts à plusieurs types de projets. Il faut noter une exception : le LabEx AMADEus n'utilise pas l'outil AAP et a préétabli un projet de recherche global pour quatre ans, croisant défis de recherche ciblés et compétences transversales clés détenues par les équipes, et affectant des moyens aux interfaces sur lesquelles se positionnent les équipes.

¹ Le mot « structuration » doit ici être entendu comme la description d'une modalité d'organisation (un dispositif d'action, une entité) et non comme la mise en place d'une institution. Voir : Anthony Giddens, *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987, 474p.

Au-delà de son apparent succès, il faut dresser un constat nuancé sur cet instrument qu'est l'appel à projets interne. Outil de sélection des projets fort prisé, il peut produire des effets positifs ou négatifs sur une communauté de recherche, en fonction de la manière dont il est pensé. Il peut être en effet utilisé dans une logique de répartition des fonds entre équipes / individus qui sont difficilement projetés par ailleurs vers un horizon commun - soit que le projet scientifique ne fasse pas consensus, soit que la communauté ne se structure pas vers l'avenir, par le biais de la constitution d'un pool de jeunes chercheurs par exemple. Dans ce cas, cet instrument va induire de la fragmentation et renforcer des tensions existantes. Il va ancrer des comportements « pervers » pour la communauté en cours de structuration, certains chercheurs cherchant à bénéficier individuellement d'un effet d'aubaine (le LabEx étant alors considéré comme un « guichet » supplémentaire à disposition) et critiquant la direction du LabEx quand ils s'estiment « lésés » par rapport à d'autres. *A contrario*, si cet instrument est utilisé conjointement à d'autres (recrutement de doctorants, de post doctorants, chaires spécifiques par exemple) qui permettent une projection de la communauté des chercheurs vers un objectif commun, il peut être un élément de cohésion et d'intégration, dans une logique de décloisonnement. On touche ici à la question de la relation des communautés aux fonds disponibles dans les LabEx. Souvent au départ crispante et vecteur de tensions, celle-ci s'est apaisée au fur et à mesure du déploiement des LabEx. Il faut cependant noter un trait généralement observé : un projet scientifique cohérent au cœur du LabEx permet un engagement plus fort des communautés impliquées et une relation dépassionnée aux fonds disponibles. En effet, le moteur de l'engagement des chercheurs est alors plus l'intérêt intellectuel que l'effet d'aubaine escompté. En conséquence la relation aux rétributions financières est alors apaisée : les fonds disponibles sont vus comme une incitation à faire du nouveau, dans une logique d'investissement (le financement de l'émergence par exemple, de nouveaux outils de recherches, de nouvelles jeunes pousses) au contraire d'une vision opportuniste considérant l'argent disponible comme un financement courant venant combler une pénurie et permettant de continuer à faire ce qui se faisait déjà avant la mise en place du LabEx.

Effet boostant / effet renouvellement

Sur la base de situations de départ diversifiées, de mises en place de structurations¹ variées, les trajectoires des LabEx de l'université de Bordeaux ne pouvaient qu'être hétérogènes. Des régularités tendanciennes communes permettent cependant d'affirmer qu'ils ont tous eu un effet transformant, actuellement en cours d'amplification. Cet effet transformant est en premier lieu un « *effet boostant* » : chaque LabEx est un accélérateur pour sa communauté scientifique dans son ensemble, en termes de production scientifique et d'attractivité. C'est également un « *effet de renouvellement* » : chaque LabEx fait émerger de nouvelles figures porteuses et de nouvelles pratiques, dans une logique de décloisonnement des équipes et d'internationalisation des chercheurs du site.

En ce qui concerne « l'effet boostant » escompté, les productions scientifiques sont encore faibles pour l'ensemble des LabEx, du fait de la jeunesse des projets financés. Elles sont plus ou moins prometteuses selon la nouveauté induite par chaque projet scientifique, posant souvent la question de l'apport effectif du LabEx : comment discerner ce qui était déjà en gestation de ce qu'il a en propre impulsé ? L'effet

¹ *Idem.*

boostant du dispositif LabEx se mesure pour l'instant à la construction de nouvelles collaborations plus qu'à la montée en puissance des équipes par leurs productions ou leurs connexions vis-à-vis de l'extérieur. Les premières années des LabEx correspondent plutôt à une étape de structuration interne, qui a permis pour certains de créer du consensus autour du projet et d'établir des procédures qui constituent des bases solides pour le déploiement du projet et la montée en puissance de communautés.

Quant à « l'effet de renouvellement » anticipé, l'émergence de nouvelles pratiques ne renvoie pour l'instant qu'aux collaborations inédites qui se nouent entre les UMR. Générer de l'interdisciplinarité reste néanmoins une gageure pour l'ensemble des LabEx, nécessitant une transformation des modes de travail et de pensée et allant à l'encontre du cloisonnement disciplinaire induit par les pratiques de la profession et de la logique de gestion de carrière axées sur l'hyperspécialisation qui en découle. Les chercheurs de la « jeune génération » sont néanmoins vecteurs de renouveau, voyant dans le LabEx une opportunité de moderniser les traditions universitaires et un moyen de décloisonner les pratiques et les thématiques de recherche. L'accent qui est mis dans certains LabEx sur les recrutements de *juniors* (doctorants, post-doctorants, chaires) semble en ce sens intéressant. Certains outils sont vus comme porteurs mais doivent encore être appropriés par les acteurs de la gouvernance de chaque LabEx dans le cadre de stratégies d'évolution clairement définies. L'intérêt manifesté par la « jeune génération » pour les possibilités offertes par l'instrument LabEx apparaît prometteur, et laisse présager une réelle évolution des pratiques dans les années à venir.

Des effets non souhaités

Les premiers effets pour l'instant observés du changement introduit par les LabEx de l'université de Bordeaux, et plus généralement par l'ensemble du PIA sur le site bordelais, ne doivent pas masquer l'existence de manière simultanée d'effets de mise en péril et d'effets contreproductifs.

Des effets de mise en péril

Citons parmi les effets non attendus, les « adaptations compromises » en matière de structuration d'un seul établissement sur le site. Ainsi, dans la mesure où la philosophie du PIA est de faire émerger en France des universités de recherche internationales, certains pourraient dire que celle-ci a été affectée par la réunion de seulement trois des quatre universités présentes sur le site bordelais. En effet, en fond des projets LabEx et IdEx validés par le jury international, le processus en cours de rapprochement volontaire et fort des établissements bordelais était une dimension présentée comme garant d'engagements cohérents de pilotage des nouveaux dispositifs favorisé par une restructuration d'ensemble de la gouvernance universitaire.

En ce sens, la fusion seulement partielle en un établissement unique peut être lue comme témoignant d'une réticence au changement d'une partie des acteurs du site. Or, le nouveau métabolisme du site universitaire a un impact, sans doute différencié, sur les LabEx, dans la mesure où ces derniers ont dû composer avec les systèmes de compromis qui se sont mis en place. Les tensions existantes sur le site

bordelais d'enseignement supérieur et de recherche liées aux changements en cours ont en effet pu se répercuter sur ces dispositifs. C'est par exemple le cas des tensions entre la « nouvelle » Université de Bordeaux et l'Université Bordeaux Montaigne – cette dernière ayant refusé de longue date de s'impliquer dans le processus. Elles ont par exemple une incidence directe sur le LabEx LaScarBx qui rassemble trois UMR ayant en commun d'œuvrer dans le champ de l'archéologie, AUSONIUS, rattachée au CNRS et à l'Université Bordeaux Montaigne, IRAMAT-CRP2A, rattachée au CNRS et à l'Université Bordeaux Montaigne, et PACEA, rattachée au CNRS et à l'université de Bordeaux. Si certains membres de ce LabEx conçoivent les financements de ce dernier comme indispensables aux collaborations inter-équipes, plus nombreux sont ceux qui le voient comme un levier pour la structuration de la communauté de chercheurs. Ceux-là envisagent, à terme, l'unification de celle-ci au sein d'une seule et même UMR dépassant le périmètre initial du LaScarBx (avec l'intégration de l'UMS ARCHEOVISIONS notamment, plateforme 3D anciennement rattachée à AUSONIUS et restée en dehors du LabEx), et ancrée dans une perspective transversale vectrice de distinction au niveau national et international. Le rapprochement de la communauté LaScarBx, enjeu central, pourrait être alors être mis en péril par des tensions institutionnelles.

Des effets contreproductifs

En ce qui concerne les effets contreproductifs qui ont vu le jour, on peut citer d'une part les oppositions suscitées par les LabEx et d'autre part les difficultés pouvant intervenir entre les LabEx et l'IdEx. Premièrement, les LabEx sont eux aussi confrontés en leur sein à une réticence au changement. Celle-ci se concrétise par des tensions parfois fortes entre les actions innovantes relevant de la « logique de mission » inhérente au déploiement de leur projet et les freins oppositionnels relevant d'une « logique de gestion », émanant des institutions historiques de la recherche sur lesquelles ils s'appuient. Ainsi les LabEx, construits sur un projet scientifique transversal et fédérateur, rassemblent (une partie ou l'ensemble, selon les cas) des chercheurs d'UMR (unité mixte de recherche), historiquement unité de base de fonctionnement et de gestion de la recherche en France. Or beaucoup d'UMR ont eu et conservent une certaine méfiance à l'égard des LabEx : par le travail supplémentaire qu'ils induisent indirectement pour elles (au niveau de la gestion des fonds des LabEx, souvent répartis dans les différents laboratoires, et des demandes multiples en résultant), par la menace pour leur existence qu'elles perçoivent émanant de ces nouveaux instruments. Les LabEx sont en effet parfois considérés comme des dispositifs concurrentiels aux UMR, soit parce qu'on leur impute l'ambition de les remplacer à terme, soit parce qu'on estime que les sommes allouées aux LabEx sont ponctionnées sur le budget des UMR et devraient leur revenir (NDLR : les sources des financements sont distinctes et complètement hermétiques l'une de l'autre, les fonds des LabEx relevant d'un apport extrabudgétaire du « *Grand emprunt* » et ce faisant de la tutelle de l'Assemblée nationale, là où les fonds des UMR relèvent du budget du Secrétariat d'Etat à l'enseignement supérieur et à la recherche¹). L'autonomie dont bénéficient les LabEx pour la mise en œuvre de leurs

¹ « Les investissements d'avenir ne se substituent pas au financement préexistant de l'Etat mais constituent un apport extrabudgétaire en faveur de l'innovation, du renforcement de l'attractivité de notre pays et de la productivité de nos entreprises. Ils sont ainsi un des facteurs essentiels du maintien et de la promotion de l'excellence française en matière de recherche, d'enseignement et de production ». Nous soulignons. « Les investissements d'avenir sont un vrai levier de transformation de notre appareil productif, avec lequel la France se donne enfin les moyens de s'affirmer comme un bâtisseur d'avenir [...]. A travers le soutien à l'innovation, le programme d'investissements d'avenir mène un travail de pionnier pour faire émerger un nouveau modèle de croissance et contribuer à la compétitivité d'une économie de la

projets par rapport aux UMR préexistantes, tout en reposant en grande partie sur elles (pour les recrutements, pour la gestion financière), est facteur de crispations, que celles-ci soient relatives à un refus de rapprochement, à des conflits entre projets concurrents, ou à une surabondance de travail gestionnaire. La difficulté pour faire correspondre les règles de fonctionnement de ces institutions aux contraintes des projets des LabEx a pu parfois aboutir à des retards dans la réalisation du projet des LabEx. Par exemple la nécessité pour la gouvernance des LabEx de mettre en œuvre un projet scientifique transversal, là où les UMR fonctionnent sur une base disciplinaire, implique par exemple de recruter des professeurs étrangers selon des modalités techniques et qui sont parfois trop différentes de celles pratiquées dans les environnements de recherche locaux, et des situations de blocages ont pu être observées.

Ces tensions pourraient être interprétées comme une résistance au changement incarné par les LabEx en tant qu'instruments du PIA, les structures gestionnaires historiques admettant difficilement de « faire bouger les lignes » et se positionnant comme gardien d'un ordre établi que les LabEx viennent précisément renouveler. Ces points de vue contrastés se manifestent bien souvent sur la question des outils et éléments de communication (entendue ici au sein large) des LabEx : il a été difficile pour les LabEx d'avoir une politique de communication et de valorisation propre, distincte de celle des UMR. Le cas des signatures de publications des chercheurs est ici révélateur. Les LabEx ne peuvent décompter dans le suivi de leurs réalisations demandé par l'ANR que les publications considérées comme émanant directement de financements du LabEx (avec une mention spéciale à inclure en signature par les chercheurs financés dans leur publication), et non l'ensemble des publications des chercheurs du LabEx, entités qui ne sont pas les employeurs de ces chercheurs. C'est ce faisant tendre à réduire l'évaluation de l'apport des LabEx à un apport financier ponctuel et nier à ces derniers une puissance d'entraînement sur leur communauté de recherche, alors qu'il s'agit bien là de leur ambition première. **En résumé, les effets transformants des LabEx sont parfois limités par le fait que leur « logique de mission » (de développement, par un travail en mode projet, de manière souple etc.) est en contradiction avec la « logique de gestion » (de fonctionnement) du monde de l'ESR français (logique d'évaluation individuelle des chercheurs qui restreint leur engagement dans un projet collectif, logique d'évaluation disciplinaire qui limite les implications dans un projet interdisciplinaire...).**

Un autre effet contreproductif est corrélé à des difficultés pouvant intervenir localement entre le niveau des LabEx et le niveau de l'IdEx et de ses politiques de site. Les LabEx, vecteurs du changement souhaité par le PIA, se trouvent parfois dans la situation paradoxale de freiner celui allant dans le même sens et de manière concomitante mais émanant d'une autre « action » du PIA, l'IdEx. En dépit de la mission qui leur est assignée, et parce qu'elles étaient très centrées au départ sur la construction

connaissance ». Editorial par Alain Juppé et Michel Rocard du Rapport 2014 du Commissariat général à l'investissement. Commissariat général à l'investissement, *Rapport d'activité 2014*, 45p. p.3. Disponible en ligne :

<http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2015/03/ra-cgi-2014.pdf>

Les financements du PIA sont « additionnels aux crédits budgétaires et non pas substitutifs » rappelle également le *Projet de Rapport d'information de l'Assemblée nationale, déposé en conclusion des travaux de la Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur la gestion des programmes d'investissements d'avenir relevant de la mission Recherche et enseignement supérieur*, co-dirigé par les députés Alain Claeys et Patrick Hetzel, p.18. Rapport n° 2662 publié le 18 mars 2015, disponible à la page suivante: <http://www.assemblee-nationale.fr/14/documents/index-depots.asp>

de leur propre légitimité et de l'acceptabilité de leur périmètre vis-à-vis de leurs communautés, les directions des LabEx ont pendant un moment considéré « l'IdEx » comme une structure concurrentielle avec laquelle il fallait minimiser les coordinations, perçues comme autant de tentatives de potentielles mises sous tutelle. Au lieu de considérer les actions mises en place au nom du projet IdEx Bordeaux comme une source complémentaire de moyens au service de la même ambition, certaines directions de LabEx ont pu la percevoir comme concurrente et illégitime. Cependant le refus de « la tutelle de l'IdEx » doit sans doute être interprété ici comme relevant en grande partie d'une méconnaissance de l'ampleur de la dynamique globale de changement dans laquelle sont insérés les LabEx. Les appels répétés du Comité stratégique international de l'IdEx Bordeaux¹ à parvenir à une meilleure « mise en synergie de l'IdEx et des LabEx » (« les LabEx sont les pierres angulaires de l'IdEx, qui de son côté est le facteur clé de transformation de l'université de Bordeaux » ; « l'IdEx et les LabEx doivent être envisagés comme un tout ») doivent être compris en ce sens. Ces recommandations ne s'entendent pas comme une « mainmise des LabEx sur l'IdEx », comme ont pu le souhaiter certains ou le redouter d'autres, mais comme un appel à conforter un processus de changement nourri conjointement et simultanément par l'IdEx et les LabEx, qui n'en sont que deux types d'instruments complémentaires.

Des effets retardés

Dernier élément à noter, les effets des déclinaisons locales du PIA sont à évaluer à l'aune d'une temporalité longue : il faut attendre un temps plus long que les quatre années de l'évaluation intermédiaire pour observer les changements de fond souhaités par la mise en place localement de projets IA. En ce sens les effets relevés pour l'instant doivent surtout être considérés comme des « effets anticipés », en cours d'amplification. Certains changements semblent à l'heure actuelle encore timides, laissant penser qu'il y a des « effets retardés » pour les LabEx : ainsi des éléments pourtant au cœur de la philosophie du PIA, le volet international et la connexion au monde socioéconomique, se retrouvent pour l'instant marginalisés dans la mise en œuvre des LabEx.

La montée en gamme par l'international

L'international est au cœur du PIA en tant qu'élément-clé de la transformation de l'ESR français : l'internationalisation des forces de recherche et des structures doit être considérée comme un levier pour en améliorer la qualité². Il faut entendre l'internationalisation à la fois comme la capacité à faire rentrer l'international dans les projets (par des collaborations avec des partenaires étrangers institutionnels de renom, par des thèses en cotutelle...), et comme un signe de « montée en gamme » de la culture professionnelle des chercheurs français par une mise en conformité de leurs travaux avec les standards attendus de leur discipline dans le champ scientifique globalisé. Cette

¹ Les rapports du Comité stratégique d'IdEx Bordeaux sont disponibles en ligne : <http://idex.u-bordeaux.fr/News/Programme-IdEx/Une-gouvernance-integree/Le-Comite-strategique/r2012.html>

² « À la lumière du diagnostic sur les transformations internationales en cours et à venir, de l'examen distancié des forces et des faiblesses du cas français et de l'analyse comparée des stratégies des principaux pays d'accueil dans le monde, une ambition pour la France consisterait à utiliser l'internationalisation comme levier pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche ». France Stratégie, 2015, *Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur*, 208 pages, p.185. Disponible en ligne : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_internationalisation_enseignement_12022015_web.pdf

« professionnalisation » se concrétise par une bonne maîtrise de l'anglais, la capacité à évoluer dans un environnement multi-sites et multiculturel, par la mise en conformité du travail effectué aux meilleurs standards mondiaux (en termes de publications par exemple). En ce sens, les LabEx ont vocation à être vecteur d'internationalisation de leur communauté et à en amplifier les effets pour l'instant balbutiants. Le pendant de l'internationalisation des chercheurs français est la capacité à attirer les meilleurs chercheurs mondiaux dans le périmètre du LabEx, soit en les recrutant de manière temporaire ou pérenne (par le biais de contrat de post-doctorat ou de Chaires, junior ou senior, de durée variable), soit en les faisant intervenir de manière récurrente dans le projet (au sein du *Scientific Advisory Board* des LabEx ; par la tenue régulière d'écoles d'été, de conférences internationales...). L'internationalisation des chercheurs locaux est présentement un enjeu plus ou moins fort selon l'ambition scientifique des LabEx de l'université de Bordeaux¹. Elle est inhérente à la recherche dans certains domaines de pointe, et constitue un vecteur d'innovation scientifique et d'attractivité. Les programmes de mobilité proposés par les LabEx et par l'IdEx y contribuent fortement, si tant est que cette mobilité s'ancre dans les stratégies d'évolution portées par la gouvernance des LabEx. En effet, certains ont encore des difficultés à envisager leur action dans une visée internationale. Ici aussi le poids des situations de départ de chacun des LabEx joue : certains d'entre eux ont eu jusqu'à présent un ancrage principalement local, le lien avec des structures territoriales préexistantes (sous forme de GIS, de partenariat renforcé avec les collectivités) ou bien des terrains d'étude locaux ayant induit une prégnance pour ce niveau de projection. On peut ainsi interpréter en partie ce manque de perspective internationale comme une forme de résistance « passive » au changement induit par le PIA par une dépendance au sentier des acteurs des LabEx qui continuent naturellement à faire ce qu'ils faisaient avant à l'échelle où ils le faisaient, n'ayant pas conscience du changement de cadre qu'apporte pourtant le fait d'évoluer dans une nouvelle structure² comme un LabEx. Il faut cependant nuancer ce constat au regard de la logique paradoxale que connaissent les LabEx : on pourrait considérer le manque d'ambition internationale des LabEx comme le fruit des perspectives divergentes entre la « logique de site » dans laquelle sont pris les LabEx (contraint de se structurer localement dans un premier temps) et la « logique de réseau » sur laquelle fonctionne la science (insertion dans des réseaux transnationaux de pairs, pour l'instant un peu timide).

La connexion au monde socioéconomique et l'impact sociétal

Le PIA, déclinaison opérationnelle du « *Grand emprunt* », n'est acceptable d'un point de vue politique que dans la mesure où le poids qu'il fait peser sur les générations présentes et futures de contribuables (l'argent utilisé provenant d'un emprunt public) est compensé par l'impact sociétal qu'il doit avoir. L'enjeu du ROI (*return on investment*) est central pour l'État français en période de crise économique, et est inhérent au PIA. Cette injonction est rappelée dans les différents textes cadres nationaux et

¹ Rappelons que le principe d'existence des LabEx repose sur le constat suivant : « *l'excellence de l'enseignement supérieur et de la recherche en France tient pour une large part à celle de ses laboratoires de niveau mondial. Ils influent en effet fortement sur la visibilité et l'attractivité scientifique de l'Hexagone. Fort de ce constat, le programme d'investissements d'avenir a doté 171 laboratoires d'excellence (LabEx) de moyens significatifs, avec une dotation de 1,8 milliard d'euros* ». Commissariat général à l'investissement, *Rapport d'activité 2014*, 45p. p.15. Disponible en ligne : <http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2015/03/ra-cgi-2014.pdf>

² Voir note page 7.

européens qui ont appelé, face à la crise, à faire de la recherche et de l'innovation des outils pour construire la croissance intelligente de demain¹. Il est vrai que la mesure et l'objectivation de l'impact socioéconomique des projets labellisés dans le cadre du PIA sont compliquées, mais elles restent un impératif au cœur de tous les projets, IdEx comme LabEx. Cet impact socioéconomique², entendu au sens de « bénéfique pour la société des apports de la recherche » peut prendre différentes formes³, comme par exemple : l'accroissement du stock de connaissances utiles disponibles, l'accroissement de diplômés en maîtrise de compétences, le développement de nouvelles méthodologies, le développement de réseaux, l'accroissement de la capacité à résoudre des problèmes, la création de nouvelles entreprises, les réserves de connaissances sociales. Il est bien entendu que dans le cas des LabEx, l'accroissement du stock de connaissances disponibles est un fait avéré. Ces conséquences relèvent bien d'un impact socioéconomique, en ce sens qu'elles sont les résultantes directes ou indirectes de l'activité de production de savoirs. Mais l'ambition d'être des instruments permettant d'œuvrer au rapprochement entre ces connaissances disponibles et les acteurs pouvant les utiliser et les exploiter, formalisée pour les LabEx par l'impératif « 1 euro de financement = 1 euro de cofinancement privé », est à ce stade inégalement mise en œuvre dans les LabEx de l'université de Bordeaux. Par exemple, les partenariats avec les acteurs du monde socioéconomique (entreprises, pôles de compétitivité, fondations...), l'accroissement de relations contractuelles, l'accueil d'industriels dans les équipes, la création d'entreprises innovantes, sont encore timides. Il est vrai que pour qu'une activité ait un impact socioéconomique il faut d'abord se concentrer sur la production de cette activité : autrement dit, il est normal que les LabEx se soient d'abord concentrés en priorité sur la mise en œuvre de leur projet scientifique avant de pouvoir en valoriser les réalisations au bénéfice de tous. La mesure de l'impact socioéconomique est une affaire de moyen et long terme et est à ce stade compliquée.

Reste que si on analyse la trajectoire prise par les LabEx de l'université de Bordeaux en ce sens, force est de constater qu'elle semble *a priori* timide. Cette « timidité » est à interpréter pour certains LabEx comme un désintérêt apparent pour la visée de « transfert de savoirs » qui est pourtant au cœur de la philosophie du PIA et de leur projet. De façon factuelle, peu de moyens ont pour l'instant été mis sur ce volet de l'activité des LabEx, soit en partant du principe qu'il n'y a que peu de « technologies » à

¹ « Les investissements d'avenir sont un vrai levier de transformation de notre appareil productif, avec lequel la France se donne enfin les moyens de s'affirmer comme un bâtisseur d'avenir [...]. A travers le soutien à l'innovation, le programme d'investissements d'avenir mène un travail de pionnier pour faire émerger un nouveau modèle de croissance et contribuer à la compétitivité d'une économie de la connaissance ». Editorial par Alain Juppé et Michel Rocard du Rapport 2014 du Commissariat général à l'investissement. Commissariat général à l'investissement, *Rapport d'activité 2014*, 45p. p.3. Disponible en ligne :

<http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2015/03/ra-cgi-2014.pdf>

² « Les investissements d'avenir sont un vrai levier de transformation de notre appareil productif, avec lequel la France se donne enfin les moyens de s'affirmer comme un bâtisseur d'avenir [...]. A travers le soutien à l'innovation, le programme d'investissements d'avenir mène un travail de pionnier pour faire émerger un nouveau modèle de croissance et contribuer à la compétitivité d'une économie de la connaissance ». Editorial par Alain Juppé et Michel Rocard du Rapport 2014 du Commissariat général à l'investissement. Commissariat général à l'investissement, *Rapport d'activité 2014*, 45p. p.3. Disponible en ligne :

<http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2015/03/ra-cgi-2014.pdf>

³ Pour Ben R Martin & Puay Tang du *Science and Technology Policy Research* de l'University of Sussex, dans *The Benefits from Publicly Funded Research* (2007) se posent la question de l'impact socioéconomique de la recherche publique. D'après eux on peut identifier trois approches méthodologiques dans la littérature académique pour essayer de « mesurer » cet impact socio-économique : econometric studies, surveys (étude théoriques sur les corrélations entre innovation universitaire et développement régional par exemple), case studies. Ces auteurs font une synthèse des apports de la littérature, et mentionnent que les impacts ou « bénéfiques » de la recherche prennent différentes formes, identifiées comme les 7 mécanismes ou « exploitation channels » à travers lesquels la recherche a un impact sur l'économie et la société de manière globale : « Increase in the stock of useful knowledge », « Supply of Skilled graduates and researchers », « Creation of new scientific instrumentation and methodologies », « Development of networks and stimulation of social interaction », « Enhancement of problem-solving capacity », « Creation of new firms », « Provision of social knowledge ». Rapport disponible en ligne : <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=sewp161.pdf&site=25>

transférer, soit en choisissant de se reposer sur des partenariats préexistants. Il est vrai que les connexions au monde socioéconomique sont plus ou moins intenses selon les LabEx et les disciplines : les sciences dures sont plus axées sur le « transfert » que les SHS, plus axées sur la valorisation culturelle. Pour les premières, l'apport du dispositif LabEx est à interroger au regard de collaborations historiques des UMR avec le monde économique ; pour les secondes, l'enjeu d'application des recherches en réponse à des problématiques sociétales est prometteuse, mais sera à évaluer dans la pratique. Ce manque d'ambition pourrait en un sens traduire ici aussi une certaine forme de résistance au changement : en choisissant de méconnaître une partie pourtant clé de leur feuille de route, on peut penser que les LabEx sont restés dans leur cœur de métier, à savoir la production de connaissances.

Des nuances sont à apporter à ce constat. La première tient à la difficulté d'attirer vers des collaborations des partenaires socioéconomiques, pourtant supports de besoins en savoirs technologiques, du fait de l'absence de lisibilité qu'ont les LabEx à l'extérieur du monde de l'ESR. En effet, les acteurs socioéconomiques souhaitent la plupart du temps nouer des collaborations soit avec une institution qui fait sens pour eux et dont ils vont pouvoir se prévaloir (on se situe ici au niveau de l'institution : c'est un partenariat avec l'université X qui est souhaité), soit sur un thème qui fait sens pour eux car relevant de leur problématique et de leur métier (on se situe ici au niveau thématique : c'est un partenariat sur le cerveau / le changement climatique / les matériaux... qui est souhaité). Le « niveau intermédiaire » d'organisation et le « projet scientifique » que représentent les LabEx ne font pas sens pour le monde extra académique. Ceci explique en grande partie la difficulté actuelle de lever des fonds privés sur les LabEx mais également la difficulté à contractualiser des partenariats au niveau des LabEx. La seconde limite à mentionner ici tient au cas particulier et intéressant du LabEx COTE qui a d'emblée posé la question de son impact sociétal sous une forme nouvelle en créant une instance d'échanges avec ses « parties prenantes » du monde socioéconomique, le « *Forum des acteurs* ». Il s'agit pour ce LabEx de se rendre pleinement acteur du transfert de ses connaissances, en captant les besoins en amont et ce faisant, d'être en capacité d'anticiper là où son action est et sera nécessaire à l'avenir. Dernière nuance, de taille : le fait qu'il n'y ait pour l'heure que peu de changement ou des changements très timides sur le volet international et socioéconomique des LabEx ne signifie pas qu'il n'y aura jamais d'effet ; on peut postuler que celui-ci est simplement « retardé ». Sur ces deux volets une accélération est sans doute à prévoir dans les prochains mois dans la mesure où les LabEx vont pouvoir s'appuyer sur deux structures opérationnelles dont les missions sont en parfaite synergie avec celle du PIA (à savoir la Direction des Relations internationales et la Direction Partenariats et Innovation de l'université de Bordeaux, fonctionnant selon une logique de mission et non selon une logique de gestion).

Conclusion

Contrairement à un cliché trop répandu, les LabEx de l'université de Bordeaux ne récompensent pas simplement une minorité « d'excellents », ils ont une vocation d'agents précurseurs de la mise en œuvre d'une transformation de l'ESR français, au cœur du PIA. Tout comme l'est conjointement l'IdEx Bordeaux, ils sont une modalité d'opérationnalisation de la philosophie du changement intrinsèque au PIA. De ce fait, leur mise en place et les évolutions des structures (organisationnelles et institutionnelles) qu'ils induisent, provoquent des phénomènes de résistance au changement. Ceci n'est guère étonnant

dans la mesure où le PIA est un outil instauré pour accélérer une transformation des structures et des mentalités et pour permettre de rattraper le retard pris précédemment par la France.

Cependant, bien que pour l'instant graduelles et en cours d'amplification, les dynamiques de changement que les déclinaisons locales du PIA (LabEx et IdEx) permettent sur le site bordelais d'ESR sont réelles. Elles doivent être encouragées pour en renforcer la portée et éviter que la philosophie du PIA ne se conclut localement par une adaptation compromise, le tout avec patience : le passage d'une université provinciale à une université de recherche internationale se mesure sur du temps long.

ANNEXE 1/ TABLEAU DES ENTRETIENS EFFECTUES

Précisions méthodologiques :

Pour chaque LabEx, les personnes interrogées ont été choisies parce qu'elles étaient supposées avoir le bon niveau d'information pour apporter des éléments à l'étude. Les personnes contactées ont donc été celles participant aux structures de gouvernance des LabEx (directeurs, représentants aux comités scientifiques ou aux comités de pilotage), à la « technostructure » (chefs de projets LabEx), ainsi que, en fonction des cas, les animateurs de structures transversales de coordination (pour AMADEus : responsables de TRC, Targeted Research Challenge – défis de recherche ciblés ; pour TRAIL : responsable de WP, Work Packages, ou d'axes disciplinaires ; pour COTE : animateurs scientifiques).

Pour chaque LabEx, la liste des personnes à interroger a été formalisée à l'aide du chef de projet puis validée par le directeur. Dans le cas de COTE et de TRAIL, cela a initialement conduit à des biais (surreprésentation d'une communauté par rapport à une autre), qui ont pu être corrigés par des entretiens complémentaires lors de la phase 2 de l'étude. Il a parfois été impossible de rencontrer certaines personnes clés de la gouvernance et du fonctionnement des LabEx.

LabEx AMADEus

Nom	Prénom	Fonction dans le LabEx	Date de l'entretien
DUGUET	Etienne	Directeur du LabEx AMADEus	Mai 2013 Juin 2014
FOUASSIER	Olivier	Chef de projet AMADEus	Mai 2013 Juin 2014
HADZIOANNOU	Georges	Responsable recherche	Avril 2013
KUHN	Alexander	Responsable de TRC	Mai 2013
MATHONIERE	Corinne	Responsable formation	Avril 2013
BAROIS	Philippe	Responsable de TRC	Avril 2013
SOUM	Alain	Responsable valorisation / transfert de technologie	Avril 2013
VIGNOLES	Gérard	Responsable de TRC	Avril 2013
COLIN	Annie	Responsable de l'animation scientifique	Mai 2013
Total			11 entretiens

LabEx COTE

Nom	Prénom	Fonction dans le LabEx	Date de l'entretien
BUDZINSKI	Hélène	Co-directrice du LabEx COTE	Juin 2013 Juillet 2014
KREMER	Antoine	Co-directeur du LabEx COTE	Juin 2013
SALLES	Denis	Directeur adjoint sur le volet transfert	Mai 2013
PEREAU	Jean-Christophe	Membre du comité de pilotage de COTE	Mai 2013
THORAVAL	Audrey	Chef de projet COTE	Mai 2013
GOUNY	Claire	Chargée du transfert, de la valorisation et de la communication de COTE	Juin 2013 Juin 2014
MORIN	Soizic	Animatrice scientifique	Juin 2013
EYNAUD	Frédérique	Animatrice scientifique	Juin 2013
MOLLIER	Alain	Animateur scientifique	Juin 2013
POURTIER	Adrien	Chef de projet COTE	Juin 2014
DELIERE	Laurent	Correspondant transfert et valorisation pour COTE	Juin 2014
ROBY	Jean-Philippe	Membre du groupe de travail transfert et valorisation	Juin 2014
Total			14 entretiens

LabEx TRAIL

Nom	Prénom	Fonction dans le LabEx	Date de l'entretien
DOUSSET	Vincent	Directeur du LabEx TRAIL	Mai 2013 Juillet 2014
BAUGER	Jean-François	Chef de projet TRAIL, directeur volet transfert	Avril 2013 Juillet 2014
QUESSON	Bruno	Responsable de WP, directeur volet recherche	Mai 2013
MIRAUX	Sylvain	Responsable de WP	Mai 2013
THIAUDIERE	Eric	Responsable de WP	Mai 2013
FRANCONI	Jean-Michel	Directeur volet formation	Mai 2013
FOUQUET	Eric	Directeur de l'ISM, unité impliquée dans TRAIL	Juin 2013
PALUSSIÈRE	Jean	Membre du comité de pilotage du LabEx pour l'axe oncologie	Juin 2013
MAZOYER	Bernard	Responsable de WP	Juin 2013
COCHET	Hubert	Membre du comité de pilotage du LabEx pour l'axe cardiologie	Juin 2014
GRENIER	Nicolas	Membre du comité de pilotage du LabEx pour l'axe néphrologie	Juillet 2014
<i>Total</i>			13 entretiens

LabEx LaScarBx

Nom	Prénom	Fonction dans le LabEx	Date de l'entretien
FROMENTIN	Valérie	Coordinatrice du LabEx LaScarBx	Juillet 2014
FRANCE	Jérôme	Membre du directoire du LabEx	Mai 2014
GUIBERT	Pierre	Membre du directoire du LabEx	Mai 2014
FOURMENT	Nathalie	Représentante du service régional de l'archéologie au sein du directoire du LabEx	Juin 2014
BRUN	Patrice	Membre d'AUSONIUS, une des UMR du LabEx	Juin 2014
GORGUES	Alexis	Membre d'AUSONIUS, une des UMR du LabEx	Juin 2014
LAHAYE	Christelle	Membre d'IRAMAT-CRP2A, une des UMR du LabEx	Juin 2014
COCHARD	David	Membre du comité de pilotage du LabEx	Juin 2014
MALERET	Sylvie	Chef de projet LaScarBx	Mai 2014
<i>Total</i>			9 entretiens

ANNEXE 2/ SYNTHÈSE DES COFINANCEMENTS DES LABEX (2011-2014)

Les données mentionnées ci-dessous sont celles transmises par les LabEx à l'ANR dans le cadre du reporting scientifique « 2011-2014 » qui s'est tenu au premier semestre 2015 (données extraites du rapport scientifique de chaque LabEx)

A noter !

- Certains LabEx indiquent les cofinancements sur les projets financés par le LabEx, d'autres affichent les cofinancements des UMR impliquées dans le LabEx, sans que cela soit bien mentionné ;
- Le LabEx COTE ne précise pas les cofinancements dans son rapport scientifique à l'ANR. Les données mentionnées dans le tableau sont celles transmises à la MIA

LabEx	Total cofinancements 2011-2014	Dont cofinancements publics	Dont cofinancements privés
TRAIL	7,856 M€ → 41% ANR → 15% PIA Bordeaux (IdEx, autres LabEx et IA) → 10% Plan Cancer → 5% MESR → 5% France Life Imaging → 4% programmes européens → 13% industriels	6,8 M€	1 M€
AMADEus	9 M€	7,76 M€ → 591k€ Région → 3,307M€ ANR → 3,464M€ programmes européens → 200k€ International call (US Air Force)	1,24 M€ → 1,24M€ Chaire ANR / Homeric Arkéma
LaScArBx (les données mentionnées concernent les projets et non l'équipement)	2,391 M€	7,76 M€ → 46% Région → 23% ministère de la culture → 15% CNRS → 12% ANR	95,64 k€
COTE	8,63 M€	8,116 M€	512k€

ANNEXE 3/ BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Textes de références sur les transformations de l'ESR (France/monde)

- Banque Mondiale, Jamil Salmi, *Le défi d'établir des universités de rang mondial*, 2009
- BCG, *Five Trends to Watch in Higher Education*, April 2014
- EUA, Andrée Sursock, *Trends 2015 : Learning & Teaching in European Universities*, 2015
- France Stratégie, CHARLES Nicolas & DELPECH Quentin, *Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur*, janvier 2015
- France Stratégie, *Quelle France dans 10 ans ? Les chantiers de la décennie*, juin 2014
- LERU, BOULTON Geoffrey & LUCAS Colin, *What are universities for ?*, september 2008
- OECD, *Promoting Excellence. New approaches to funding*, OCDE Publishing, 2014
- OECD, GJERDING Allan N & al., « L'université entrepreneuriale : 20 pratiques distinctives », in *Politiques et Gestion de l'enseignement supérieur*, 2006/3 n°18

Documents officiels relatifs au PIA

- L'excellence universitaire : leçons des expériences internationales Rapport d'étape de la mission Aghion à Mme Valérie Pécresse Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, 26 janvier 2010.
- Commissariat général à l'investissement, Rapport d'activité 2014, 45p. Disponible en ligne sur le site du CGI
- République française, Annexe au projet de loi de finances pour 2014, Rapport relatif à la mise en œuvre du suivi des Investissements d'Avenir. Disponible en ligne sur le site du CGI
- Projet de Rapport d'information de l'Assemblée nationale, déposé en conclusion des travaux de la Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur la gestion des programmes d'investissements d'avenir relevant de la mission Recherche et enseignement supérieur, codirigé par les députés Alain Claeys et Patrick Hetzel, p.18. Rapport n° 2662 publié le 18 mars 2015, disponible à la page suivante : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/documents/index-depots.asp>



L'Initiative d'excellence de l'université de Bordeaux est portée par l'université de Bordeaux en parte 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-ID

CONTACT

Mission Investissements d'Avenir
Chargée de mission pilotage
marie.campain@u-bordeaux.fr