

A usage unique de : **Muriel MAMBRINI**

F. Taddéi : "Dans la théorie des organisations, le Learning Planet Institute est quelque part entre l'académie et l'ONG"

Véritable Ovni dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français, le "Learning Planet Institute", nouveau nom du CRI fondé par François Taddéi en 2006 dans le giron – mais indépendamment – de l'université Paris Cité, la structure déroge à toutes les normes en vigueur. Ni centre de recherche, ni grande école, ni université, le "Learning Planet Institute" est "quelque chose qui n'existe nulle part ailleurs", "quelque part entre l'académie et l'ONG", un "tiers-lieu intermédiaire", explique son fondateur et ses deux directeurs généraux adjoints, Bénédicte Gallon et Gaëll Mainguy, dans une interview à AEF info en avril 2023. Alors que les généreux financements octroyés par la Fondation Bettencourt Schueller doivent prendre fin en 2024, le LPI se cherche un nouveau modèle, suscitant critiques et jalousies.

AEF info : Le "Learning planet institute", nouveau nom du CRI (Centre de recherches interdisciplinaires) depuis 2021, existe depuis maintenant 16 ans, sous une forme singulière et dérogatoire. Pouvez-vous nous rappeler sa genèse, les jalons de sa trajectoire et ses caractéristiques ?

François Taddéi : Chercheur en génétique, à l'Inserm, depuis toujours, j'aimais déjà beaucoup enseigner et donner des conférences. À 35 ans, en 2003, je reçois le "Prix Inserm pour la recherche fondamentale", qui récompense le caractère interdisciplinaire de mes recherches dans le domaine de la biologie, ce qui était plutôt rare à l'époque. Nous lançons alors une série de *workshops* interdisciplinaires à la demande d'étudiants de différentes universités et écoles.

À la suite du succès de ces événements, en 2004, un master est même ouvert sur cette base, "Approches interdisciplinaires des sciences du vivant", porté par l'ENS et les universités Paris-Diderot puis Paris-Descartes, caractérisé par le fait que les étudiants avaient trois stages à faire dans trois laboratoires de disciplines différentes, dont au moins un théorique et un expérimental. Ravis, beaucoup voulaient ensuite poursuivre en thèse, mais les écoles doctorales ne permettaient pas des thèses interdisciplinaires, ce qui se traduisait par une "fuite de cerveaux", car les bourses n'étaient données qu'aux thésards d'une discipline bien identifiée. C'est d'ailleurs souvent ce qui se passe quand les ressources sont limitées : l'argent va à ceux qui ont une légitimité historique.

En 2006 donc, nous demandons la création d'une école doctorale dérogatoire et interdisciplinaire, qui ne soit pas adossée

à des laboratoires en particulier, et dont la vocation est de permettre à des étudiants d'explorer de nouvelles frontières à l'interface entre les disciplines. L'école doctorale "Frontières du Vivant" est portée par l'ENS et les universités Paris-Diderot et Paris-Descartes, qui délivrent le diplôme, et nous créons à côté une association, le "CRI", pour recevoir les financements à la demande de la fondation Bettencourt Schueller. Nous créons aussi des "laboratoires accueillis", grâce à un alinéa sur les écoles doctorales qui le permet via le décret de 2006 : le temps de la thèse, un laboratoire est "accueilli" par notre école doctorale. Cette idée avait été refusée en 2005 par le MESRI, mais le nouveau décret a créé l'interstice qui nous a permis de créer cette structure dérogatoire.

"En 2012, nous sommes lauréats d'un Idefi, avec à la clé 6,5 millions d'euros, et cela fait une grosse différence. C'est là que nous prenons un tournant vers le sujet des apprentissages. "

En 2012, nous sommes lauréats d'un Idefi (initiative d'excellence pour des formations innovantes), avec à la clé 6,5 millions d'euros, et cela fait une grosse différence. C'est là que nous prenons un tournant vers le sujet des "apprentissages". Nous grandissons, nous avons besoin de davantage de place, et c'est à ce moment-là que nous investissons ce bâtiment situé dans le Marais, que venait de quitter le département d'anglais de l'université Paris-Diderot. Nous présentons un projet très innovant à la mairie, qui avait entre-temps récupéré les lieux, et nous gagnons. Nous y déménageons en 2013, puis de grands travaux de rénovation sont programmés pendant lesquels nous partons dans la Tour Montparnasse, et nous réinvestissons ce nouveau campus en 2018. Les travaux sont alors financés par la Fondation Bettencourt Schueller, qui nous accompagne depuis le début.

AEF info : En mars dernier, *Mediapart* a consacré une longue enquête au Learning planet Institute, au ton très critique, titré "[Hacker l'université : comment le projet du Learning Planet Institute s'est fourvoyé](#)". Il y est notamment dénoncé l'abandon du dessein initial, ancré dans la recherche en biologie, pour des disciplines plus "molles", comme les sciences de l'éducation. Confirmez-vous ce changement d'axe stratégique ?

François Taddéi : Nous avons toujours dû faire face à des gens qui n'aimaient pas ce que nous faisions en matière d'interdisciplinarité, et qui nous font régulièrement un procès en légitimité. De plus, quand on change d'axe stratégique, les équipes changent aussi, et certains collaborateurs du CRI ne font plus partie du Learning Planet Institute : cela a provoqué des crispations chez certains, qui ont alimenté le papier de *Mediapart*.

Mais sur le fond, notre évolution stratégique vers les "sciences de l'apprendre" a un sens : nous pensons que ce que nous faisions il y a 15 ans dans la biologie, et qui était à l'époque très novateur, est devenu plus courant aujourd'hui. Les grands centres de recherche le font, car les choses ont beaucoup évolué dans ce secteur. Et nous, nous sommes de toute façon trop petits dans ce champ pour continuer d'attirer des chercheurs et des étudiants, pour financer des plateformes techniques à la hauteur de ce qui serait nécessaire à ces recherches, etc. On ne joue pas dans la même cour ! La partie biologique du Learning Planet Institute portée par Ariel Lindner va rejoindre Sorbonne Université, qui est ravie de pouvoir attirer les brillants chercheurs qui y sont associés.

De plus, fondamentalement, nous pensons que la transition sociétale pour laquelle nous plaidons nécessite plus que des approches issues de la biologie : c'est d'un "changement de manière de penser et d'agir" dont nous avons besoin ! Et c'est là que le Learning Planet Institute peut jouer un véritable rôle maintenant. Mettre des spécialistes de l'IA, des apprentissages et du développement durable dans la même pièce, ce n'est pas facile : mais le besoin sociétal est là, sur les liens entre apprentissages et transitions.

AEF info : Le modèle économique du CRI reposait sur un généreux don de la Fondation Bettencourt Schueller de 106 millions d'euros, qui court encore jusqu'à fin 2024. À cette date, vous devrez vous passer de cette manne. Ce changement stratégique est-il induit par la fin de ce financement, qui vous obligera à davantage "vendre" une offre de formation adaptée à la demande, comme le laisse entendre l'article de *Mediapart* ?

François Taddéi : Le modèle économique du Learning Planet Institute n'est qu'un aspect de l'équation. L'évolution a été Dépêche n° 691835 • Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.

plus globale, comme je vous le disais précédemment. Ce qui nous guide, c'est le défi sociétal. C'est l'accompagnement des jeunes qui font face à une éco-anxiété terrifiante, et c'est ce qu'ils attendent de nous. Peu de gens peuvent se positionner sur ces sujets très interdisciplinaires et qui demandent une vraie capacité à co-construire avec les jeunes comme nous le faisons depuis le début.

"Ce qui nous guide, c'est le défi sociétal. C'est l'accompagnement des jeunes qui font face à une éco-anxiété terrifiante, et c'est ce qu'ils attendent de nous."

Les sujets devant nous sont complexes, les ODD (Objectifs de développement durable) de l'ONU sont beaucoup plus larges que les seules sciences du vivant, et tout est interconnecté. En vingt ans, le numérique et l'IA ont engendré une transformation épistémologique de la recherche, qui impacte tous les champs. Le CRI, puis le Learning Planet Institute, a forgé un savoir-faire dans la co-construction du savoir. Ce qui se faisait avant dans des laboratoires disciplinaires localisés s'est transposé sur des plateformes numériques. Ce réseau mondial de sciences participatives permet de nouvelles manières de faire. C'est une approche systémique, rendue possible par le numérique, l'interdisciplinarité et le côté distribué des réseaux.

Nous restons une association à but non lucratif et nous y tenons ; nous ne sommes pas devenus une business school ! Même si nous réfléchissons à devenir un établissement d'enseignement supérieur pour pouvoir lancer des activités de formation continue, nos "ventes" ne représentent que 5 % de notre budget, et si nous arrivons un jour à 30 %, nous serons contents ! Notre idée est d'aller chercher des financements publics, du mécénat, en France et à l'international. Nous maintenons également nos programmes pour la jeunesse ou pour les publics éloignés de l'emploi.

AEF info : Sur quels types de financements nouveaux comptez-vous appuyer votre modèle économique, une fois que le mécénat Bettencourt aura pris fin ?

Bénédicte Gallon : Nous bénéficierons des fonds de la Fondation Bettencourt Schueller pendant encore deux ans et demi, et nous avons d'ores et déjà commencé à planifier l'après.

L'association Learning Planet Institute, qui compte 85 salariés, a un budget de 10 M€ par an, auxquels s'ajoutent 2 M€ sur la partie enseignement. Ces ressources-là viennent des appels à projets que nous avons remportés au fil du temps (les 6,5 millions d'euros de l'Idefi, 9,3 millions sur les EUR en 2018, 1,7 M€ le plan d'investissement dans les compétences, France 2030, etc.), et transitent par l'université Paris Cité : elles servent notamment à financer une partie de l'école graduée et l'Institut des défis, qui est la suite de l'Idefi.

Nous avions candidaté à l'appel à projets NCU pour financer notre licence historique "Frontières du Vivant", mais celle-ci a de trop petits effectifs, et nous n'avons pas été retenus. Et comme l'université Paris-Cité a décidé de ne pas la reprendre dans sa propre carte de formations, nous devons la fermer.

Nous allons continuer à candidater à des appels à projets. Nous allons par exemple déposer un dossier de Compétences et métiers d'avenir, ainsi qu'un dossier pour l'AMI "Innovation dans la forme scolaire", dont les résultats sont attendus à l'été, et développer le mécénat. Précisons au passage que nous avons toujours eu d'autres mécènes français que la Fondation Bettencourt Schueller. La différence est qu'aujourd'hui, nous les activons davantage.

François Taddei : Nous sommes par ailleurs partenaire d'un financement "Domaine d'intérêt majeur" de la région IDF pour 2022-2026 (Bioconvergence pour la santé), pour accompagner la communauté scientifique qui s'intéresse à des projets émergents dans le domaine de la biologie de synthèse et la biothérapie, et ainsi favoriser la mise en relation de chercheurs publics et privés. Cela montre que notre capacité à mobiliser l'intelligence collective pour résoudre des défis complexes est un concept très générique, qui s'applique donc à beaucoup de choses. Et nous disposons de plateformes et outils

numériques que nous pouvons mettre à la disposition de différentes communautés et éventuellement obtenir des financements publics ou privés en fonction des acteurs que l'on accompagne.

Gaëll Mainguy : J'entends bien les critiques sur notre modèle économique, mais j'aimerais discuter avec ceux qui les formulent pour savoir comment ils font tourner leur organisation. Nous sommes une association loi 1901 : les éventuels bénéfices seraient systématiquement réinjectés dans l'association. Or, il se trouve que nous n'en faisons pas. De plus, tous nos projets sont avant tout conçus pour répondre à des besoins et avoir de l'impact, pas pour "faire de l'argent". Nous sommes, et serons, jugés sur nos actes : lorsque nous arrêterons de faire des choses qui servent l'intérêt général, nous ne trouverons plus de financements publics.

AEF info : Sur quelles ressources RH fonctionne le LPI, et sous quels statuts ?

Bénédicte Gallon : Les financements via AAP nous permettent de financer des doctorants, des chercheurs, des ingénieurs pédagogiques, des ingénieurs de recherche, des ITA. Cela représente une vingtaine de personnels sur la partie enseignement et une trentaine de chercheurs. S'ils sont hébergés au sein du Learning Planet Institute, ils sont payés et gérés administrativement par l'université Paris Cité, via les fonds de l'Idex et de l'ANR.

L'association gère quant à elle directement 80 personnes. Dans le détail, il s'agit d'une dizaine de chercheurs – salariés de l'association – qui font leur postdoc et sont associés à des programmes d'évaluation et de recherche de sciences participatives dans lesquels nous sommes associés avec d'autres partenaires. Il y a aussi des ingénieurs pédagogiques, des ingénieurs de formation, des personnels supports, des codeurs, etc.

AEF info : Sur le fond, que pensez-vous de ce foisonnement d'appels à projets, qui apparaît comme un nouveau mode de financement de la recherche et qui est très critiqué par une partie de la communauté scientifique. Il semble que vous en ayez pris le pli ?

François Taddei : Tous les chercheurs ont appris à le faire. De notre côté, nous l'avons peut-être fait à une autre échelle que d'autres, mais il n'y a personne au sein du Learning Planet Institute dont la fiche de poste consiste à répondre uniquement aux AAP ! Quand on veut faire émerger des choses qui n'existent pas encore, la logique des appels d'offres n'est pas intéressante, et me paraît même légitime. Par ailleurs, si on veut financer des recherches sur les transitions professionnelles par exemple, cela ne me paraît pas absurde de le faire via des AAP. Mais si le but est de financer de l'existant, c'est problématique. J'ajoute que les universités font de la recherche sur beaucoup de choses, mais très peu sur leur propre pédagogie et leur rôle dans la société.

AEF info : Avec quels cercles de partenaires vous associez-vous aujourd'hui, et quels types de projets menez-vous concrètement avec eux ?

François Taddei : Nous sommes associés à différentes universités à travers divers projets. PSL est par exemple associée à notre école doctorale, tandis que nous avons monté une *summer school*, appelée "l'école des ODD", avec AMU et l'IRD. Depuis 2014, nous avons aussi une chaire Unesco sur les "Sciences de l'apprendre" et avons monté avec eux une alliance ouverte en 2019, sur les sujets de société apprenante.

Outre l'université Paris Cité, CY Cergy Paris université devient aussi un partenaire académique de premier rang pour le Learning Planet Institute, à travers notamment le bachelor "Act" lancé avec l'Essec. Concrètement, nous accueillons les promotions dans nos locaux, nous avons aidé à concevoir le design pédagogique de la formation, et nous dispensons quelques heures d'enseignement. Nous sommes payés pour ces missions, tandis que les frais d'inscription reviennent à l'Essec. Nous sommes également en train de lancer un partenariat plus structurant avec CY Cergy Paris université, non seulement pour des formations au-delà du bachelor "Act", mêlant des partenariats internationaux, mais aussi pour la création d'une équipe de recherche sur la thématique "apprendre à l'heure des transitions".

Par ailleurs, nous discutons également des projets avec l'université de La Rochelle, l'IRD ou Inria.

AEE info : Finalement, après ces plus de quinze ans d'existence, quelles réalisations concrètes portez-vous au crédit du LPI ?

François Taddei : Là où nous avons le plus de recul, c'est sur notre master, notre école doctorale et le devenir de nos anciens étudiants : il suffit de regarder leurs publications et leur trajectoire professionnelle pour juger du travail accompli. Nous avons aussi permis à des ministères, à des institutions comme l'Unesco, de faire des choses qu'ils ne savaient pas faire : nous accompagnons des transformations, que ce soit dans les rectorats, au SGPI, ou ailleurs, et nous leur permettons de se nourrir de l'intelligence collective que nous savons fédérer. Nous avons été généreux de notre temps et de nos conseils.

"Quand Michael Crow, président d'Arizona State University, université la plus innovante aux USA, 8 ans d'affilée, vient à Paris, il passe au Learning Planet Institute et nous invite chez lui pour monter des partenariats."

Autre grande réalisation : ce bâtiment, pour lequel l'architecte a reçu le Geste d'Or. Tout a été co-construit avec les étudiants, et c'est un lieu qui en a inspiré beaucoup d'autres, dans les grandes écoles, les universités, en France comme à l'étranger. Nous accueillons encore aujourd'hui un nombre très important de *learning expeditions*, car ce lieu intéresse. Quand Michael Crow, président d'Arizona State University, université la plus innovante aux USA, 8 ans d'affilée, vient à Paris, il passe au Learning Planet Institute et nous invite chez lui pour monter des partenariats.

Nous sommes également heureux d'avoir pu développer cette double culture entre l'ESR classique et les ONG, entre le monde académique et la volonté de changer le monde. À l'Insead, on nous a dit que nous étions quelque chose qui n'existeait nulle part ailleurs : dans la théorie des organisations, il existe les entreprises, l'académie, le secteur public, et les ONG. Nous sommes quelque part entre l'académie et l'ONG, ce qui n'avait pas été observé. Nous sommes un tiers-lieu intermédiaire, permettant la rencontre entre des décideurs et des étudiants.

AEE info : Avez-vous un regret, quelque chose que vous n'avez pas réussi à faire aboutir ?

François Taddei : Oui, la transformation systémique, qui n'est pas encore acquise. Il y a besoin de libérer les énergies. Le concept d "agentivité", ou "agency" en anglais, c'est-à-dire le fait d'être acteur de son quotidien, auteur de son avenir, n'a pas encore trouvé sa place dans le vocabulaire. Ce changement culturel là n'a pas encore été atteint en France.

AEE info est un **groupe de presse professionnelle numérique et organisateur d'évènements**. AEE info produit tous les jours une information de haute qualité qui mobilise une équipe de **80 journalistes** spécialisés permanents à Paris et en régions.

C'est un outil de travail, d'aide à la décision, d'information et de documentation utilisé tous les jours par plus de **20 000 professionnels et 2 000 organisations abonnées** (médias, institutions, collectivités territoriales, entreprises, fédérations, syndicats, associations).

5 SERVICES D'INFORMATION, 18 DOMAINES ET 2 HEBDOS

Les cinq services d'information spécialisés d'AEE info diffusent (Social RH, Enseignement Recherche, Développement durable, Habitat & urbanisme, Sécurité Globale) à leurs abonnés un service d'information continue par courrier électronique et via l'application mobile. Être abonné à ces services, c'est avoir l'assurance d'être informé rapidement, précisément et objectivement des faits essentiels.

Cliquez ici pour tester gratuitement les services d'information AEF info
