

« L'ULB a retrouvé une capacité de décision »

Eric De Keuleneer est le nouveau président de l'Université libre de Bruxelles. Il recadre le processus décisionnel et s'interroge sur l'opportunité de poursuivre tous les programmes de cours.

Eric De Keuleneer

Ingénieur commercial de l'ULB et titulaire d'un MBA de l'Université de Pennsylvanie, Eric De Keuleneer est administrateur délégué de Credibe et de la Fondation universitaire. Il est également président du conseil d'administration de la Cinémathèque royale de Belgique, vice-président du WWF Belgium et administrateur de plusieurs sociétés. Il est titulaire d'une charge partielle de professeur à la Solvay Brussels School of Economics and Management de l'ULB.

Voici un mois, Eric De Keuleneer ne pensait jamais se retrouver à la tête d'une des plus importantes universités du pays. Mais voilà, l'affaire du plagiat – un collaborateur du président Alain Delchambre avait préparé pour ce dernier un discours largement inspiré de celui prononcé en d'autres temps par des personnalités françaises – l'affaire du plagiat donc, a fait tomber le premier président de la nouvelle ère « ulbiste ». Qu'il a fallu remplacer au pied levé.

Pour mémoire, fin 2013, l'ULB a mis en place les jalons d'une gouvernance profondément remaniée. Au diable les structures « parlementaires » capables de générer des palabres interminables. Désormais, la gestion se partage entre un conseil d'administration, un conseil académique, le recteur, le directeur général et le président. Ce dernier se place davantage au-dessus de la mêlée.

Vous venez d'arriver à la tête du conseil d'administration, dans quel état trouvez-vous l'ULB ?

J'étais déjà membre du conseil d'administration nouvelle formule, mais j'ai aussi connu l'ancien il y a 5 ans. Je peux vous assurer qu'il fonctionne mieux qu'auparavant. Les premiers contacts avec les différents corps sont très positifs. On sent un esprit positif, ils sont très conscients des enjeux. La réduction du nombre d'administrateurs, la présidence très apaisante d'Alain Delchambre, la distinction entre conseil académique et conseil d'administration, la présence importante de cooptés... tout cela a amené une dynamique beaucoup plus constructive.

Cela étant, d'aucuns reprochent souvent à l'ULB nouvelle formule une perte patente d'esprit démocratique...

Je ne constate en tout cas pas de réduction du contrôle démocratique, ce qui est le plus important. Mais que les représentants, choisis démocratiquement, décident, cela me semble indispensable et la concertation sociale est traditionnellement très forte et ne sera sûrement pas affaiblie. Le respect de l'avis de tout le monde demeure essentiel mais il faut pouvoir décider, s'adapter au monde qui change. Une des forces mais aussi un des problèmes des universités, c'est qu'elles sont un monde en soi. Avec le risque parfois d'être trop préoccupées de leurs problèmes et pas suffisamment des at-

tentes de l'environnement dans lequel elles évoluent. En retrouvant une capacité de décision plus souple, l'ULB devrait gagner en convivialité, mais aussi en capacité d'action. Au sein du nouveau conseil d'administration il sera essentiel de privilégier les décisions dans l'intérêt général plutôt que de rechercher d'éternels compromis entre les intérêts conflictuels – et parfois les intérêts personnels – de certains groupes.

D'un autre côté, les statuts de l'ULB cultivaient cette contestation soixante-huitarde permanente...

Le conseil d'administration dont j'ai été membre voici quelques années donnait parfois l'impression d'une assemblée chaotique. Dans les périodes de crise, nous avons connu des séances très longues, l'une ou l'autre ponctuée d'envahissements, exactement comme quand j'étais étudiant dans les années 69-70... Cette ambiance où tout le monde a droit à la parole interminable, où les slogans sont plus importants que les analyses, où les rassemblements servent à gérer les crises, a eu son utilité, mais était parfois contre-productive. Mais il ne faut pas oublier que cette université, avec toutes ses ca-

ractéristiques, a réalisé et réalise des résultats remarquables en matière d'enseignement et de recherche, et continue d'attirer de très grands talents.

Mais cette image d'université où on passe plus de temps à débattre qu'à étudier a la vie dure...

Cela n'a jamais été une dominante. Je ne pense d'ailleurs pas que ce soit un problème institutionnel. Dans le contexte de l'Université, les problèmes, même mineurs, prennent souvent une ampleur médiatique disproportionnée... Il faut dire aussi que certains journalistes semblent très motivés par l'idée de leur donner une importance.

Le récent débat sur les valeurs de l'Université a quand même tourné à la confusion...

C'est vrai que ça n'a débouché sur rien, mais il n'en reste pas moins que nous gardons peut-être un problème de communication et de définition. L'Université libre de Bruxelles est née sur une conviction idéologique forte, en débattre n'est donc pas injuste. Ce n'est d'autant moins que nous ne vivons pas dans un microcosme « sud bruxellois ». Les francophones de ce pays

savent ce qu'Université libre de Bruxelles veut dire. Traduit en néerlandais, par contre, ce n'est déjà pas le même sens. Et en anglais, « Free university of Brussels », ça signifie autre chose ! Dans certaines cultures anglo-saxonnes, les « free universities » sont des institutions aux pieds nus, des espèces d'écoles de rue... Le problème prend de l'ampleur lorsque l'on parle rankings : le nom de l'Université n'est pas toujours correctement repéré dans les publications. Par ailleurs, des médecins citent l'hôpital Erasme dans des articles alors qu'il existe une Université Erasme

à Rotterdam dont le personnel engrange parfois les mérites du nôtre. Notre nom a un grand mérite, il faut le garder mais en l'unifiant, et il faut mieux l'expliquer plutôt que de considérer que tout cela va de soi.

Poursuivons avec les rankings où l'ULB se positionne parfois bien en dessous de l'UCL. Est-ce un problème ou en concluez-vous que c'est lié à la tradition d'accueil large de l'ULB ?

Quand on regarde en détail les éléments de ces rankings, on remarque que l'ULB score très bien dans beaucoup de domaines, elle y est même parfois la meilleure du pays. Néanmoins, elle est handicapée par le ratio entre le personnel académique, le nombre d'étudiants et le nombre de pro-

grammes d'enseignement. Soit nous accueillons trop d'étudiants par rapport à nos moyens, soit nous n'avons pas suffisamment de moyens par rapport au volume d'étudiants, soit - et j'insiste sur ce point - le nombre de programmes est trop important par rapport à nos moyens, aux yeux de ces rankings en tout cas. Nous devons d'abord essayer de travailler sur nos moyens et ensuite sur le nombre de filières. Effectivement, nous devons nous demander si nous avons encore la capacité d'offrir toutes les nuances actuelles d'enseignement. Et nous devons entendre les messages qui nous jugent sur notre taux d'encadrement par rapport au nombre des programmes. ■

Propos recueillis par
ÉRIC BURGRAFF
WILLIAM BOURTON

laïcité « Associer l'Université à l'antireligieux, c'est aller trop loin »

L'anticléricalisme de l'ULB se heurte au fait qu'une nouvelle génération - notamment chez les musulmans - a une autre conception de la chose. L'ULB doit-elle s'emparer de ce débat ?

Le refus d'ingérence du religieux est un fondement de base de l'Université, elle concerne surtout l'enseignement et la recherche scientifique. Je ne sais d'ailleurs pas s'il faut parler d'anticléricalisme : certains fondateurs avaient des convictions religieuses fortes, mais ils refusaient bel et bien l'ingérence religieuse dans l'Université.

La réputation d'anticléricalisme de l'ULB serait donc surfaite ?

Associer l'Université à une forme d'anticléricalisme ou d'antireligieux, c'est aller beaucoup trop

loin. De tout temps, des communautés avec des convictions religieuses fortes ont trouvé leur place à l'ULB, qu'elles soient orthodoxes, catholiques, protestantes, juives, musulmanes, ou athées... La communauté juive à Bruxelles a par exemple toujours été proche de l'ULB, et lui a apporté énormément, sans sacrifier une once de son identité.

Et au-delà du message officiel ?

Nous avons sans doute encore une image de « bouffeurs de curés » mais, personnellement, je venais d'une école catholique et en arrivant ici je n'ai jamais senti d'ostracisme. A cet égard, la laïcité ne s'exprime pas en défaveur de la religion mais en faveur d'une liberté dans l'enseignement, dans la recherche, etc.

Cela dit, dans la manière d'exprimer les choses ou dans le folklore étudiant, il est parfois plus facile de se positionner « contre les curés » ou, comme dans la chanson du semeur, « contre Rome qui tremble et chancelle », mais il serait bon d'aller plutôt vers des messages positifs. Nous sommes activement pour le respect et la tolérance, deux valeurs essentielles à Bruxelles.

Et qu'en est-il pour vous-même ?

Moi-même, je me sens très peu engagé en matière religieuse, pour le moment mon plus fort penchant va vers le bouddhisme et l'hindouisme. Je me sens en recherche perpétuelle dans ce domaine. ■

Propos recueillis par
E.B. et W.B.

mission « Il est essentiel d'acquérir et de développer l'esprit critique »

Revenons sur le rôle de l'université en 2014. Doit-elle former des techniciens du savoir pratique directement opérationnels ou doit-elle former des citoyens dotés d'un sens critique ?

Pour moi, nous ne sommes clairement pas dans la première option, nous devons vraiment apprendre à nos étudiants à être critiques. Dans un monde dominé par les lobbies en tous genres, l'acquisition et le développement de l'esprit critique sont des missions essentielles de l'université. Il est très important d'apprendre aux étudiants à examiner les différentes facettes d'un problème. Je crois que des études universitaires doivent surtout leur apprendre à analyser au mieux, à se méfier des idées reçues, à chercher en fonction des circons-

tances et de l'environnement.

Pour dire les choses plus crûment, eu égard à l'état du marché de l'emploi, étudier aujourd'hui l'histoire de l'art, l'archéologie ou le journalisme, est-ce encore bien raisonnable ?

C'est très raisonnable. Il y a des études dites de sciences humaines qui amènent à exercer un esprit critique très pointu, et ce aux plus hautes fonctions. Et dans le secteur des hautes technologies par exemple, les entreprises se créent ou engagent aujourd'hui beaucoup plus pour développer du contenu que pour développer de nouvelles techniques.

Mais le chef d'entreprise aujourd'hui cherche-t-il quelqu'un qui a beaucoup d'esprit critique ou qui

est directement opérationnel ?

Tout ça dépend très fort d'un employeur à l'autre, mais je constate que beaucoup d'entreprises cherchent les deux : d'une part, des gens qui peuvent faire fonctionner la maison dans le cadre des règles existantes sans les remettre en cause en permanence et d'autre part des gens qui remettent en cause ce qui se passe, qui sont capables de penser latéralement, de sortir des boîtes fermées. Les entreprises qui réussissent particulièrement bien dans les nouveaux métiers engagent des palettes très larges d'étudiants. La valeur ajoutée est plutôt le fait de celles et ceux qui sont capables d'innover, de développer de nouveaux métiers. ■

**Propos recueillis par
E.B. ET W.B.**