

l'entretien

« L'heure est venue de lancer un projet stratégique pour l'ULB »

Changement de patron à l'ULB. L'ingénieur commercial Pierre Gurdjian succède à un autre ingénieur commercial, Eric De Keuleneer, à la tête du conseil d'administration. Le nouveau président annonce le lancement d'une grande réflexion stratégique.

Je suis un oiseau exotique. » Pierre Gurdjian s'amuse volontiers de son parcours passé. Et de sa récente arrivée à la présidence de l'Université libre de Bruxelles. Lundi, à l'heure de prendre le leadership de l'institution, il a accordé au *Soir* sa première interview. Il l'a fait en concertation avec Eric De Keuleneer, son prédécesseur. Pierre Gurdjian se qualifie « d'oiseau exotique » mais c'est à deux boulevards de là, dans les murs de la VUB, que cet Anversois est devenu ingénieur commercial. Entretien croisé.

Pierre Gurdjian Clairement ce sera une présidence de la continuité. Je tiens à souligner le travail accompli par Eric De Keuleneer, Didier Viviers et Alain Delchambre ces dernières années. Vu de l'extérieur, la réforme de la gouvernance de l'université est remarquable. Je me coule de manière extraordinairement aisée dans ce moule qui me paraît être l'expression de beaucoup de bon sens. Je sais, bien entendu, que nous sommes face à un monde où les défis abondent, que nous sommes donc dans une évolution continue.

Eric De Keuleneer La tâche ne fut pas simple car il me fallait composer avec d'autres obligations, mais ce fut enthousiasmant. J'ai pris mes fonctions au moment où se mettait en place la nouvelle gouvernance et nous avons rapidement pu trouver un mode de fonctionnement efficace. Autant il était difficile de faire de la gestion collective, autant il est important que la démocratie conti-

nue à s'exercer. Les structures sont modernisées, mais nous avons gardé intact le contrôle démocratique au sein de l'ULB.

Comment avez-vous ou voulez-vous marquer votre présidence ?

E.D.K. Les débats riches et la capacité de décision au sein des autorités et du conseil d'administration ; le soutien à l'action du directeur général Michel Loeb, et à l'action du recteur Didier Viviers, par exemple sa volonté de s'impliquer dans les grands problèmes de société. Ce dernier a notamment créé des chaires destinées à des collègues réfugiés syriens afin qu'ils poursuivent leur activité académique durant leur exil, et renforcé l'ouverture aux chercheurs et étudiants qui font

partie de cette vague de réfugiés. Une volonté aussi de participer à la création d'emplois en élargissant la notion d'enseignement et d'apprentissage. Sur les plans enseignement-recherche, nous cherchons à ce que l'infrastructure, les locaux et équipements, s'adaptent aux nouvelles manières d'apprendre et de chercher. Enfin, nous avons pu faire avancer les réformes à l'hôpital Erasme : il y a nécessité aujourd'hui

de faire des pas stratégiques importants dans le cadre de la réorganisation du bassin de soins bruxellois, et de la construction du nouveau bâtiment d'Erasme, dont le directeur gestionnaire Patrick Goblet a eu la sagesse de gérer à temps le dossier de financement. Nous avons essayé de placer ces 18 mois sous le signe de la rigueur et du consensus, mais je suis sûr que Pierre Gurdjian arrive au bon moment, son profil correspond parfaitement à ce dont l'université a besoin.

P.G. Je suis habité par une forte intention de pouvoir susciter et accompagner une réflexion stratégique, c'est-à-dire de pouvoir stimuler un dialogue avec toutes les composantes de la communauté universitaire : conseil d'administration, conseil académique, recteur, vice-recteurs... Cette capacité d'entrer en débat de façon collective est un état d'esprit très précieux à l'ULB... Cela étant, l'heure est venue de lancer un projet stratégique, de voir comment faire face à tous les défis. A cet égard, je n'ai pas de parti pris, je pense au contraire, de par mon ancien métier, qu'une réflexion stratégique libre et rigoureuse permettra d'examiner, sans a priori, nos forces, nos faiblesses et les tendances auxquelles nous devons faire face.

Cela signifie-t-il dans votre esprit que l'ULB manque de stratégie ou qu'elle n'est pas suffisamment identifiée ?

P.G. Non, au contraire, l'ULB

est dans une position forte et favorable, c'est le résultat de plusieurs années de travail. Premièrement, nous sommes à un moment propice car la nouvelle gouvernance permet désormais d'associer la sérénité et les mécanismes de gestion modernisés pour se concentrer sur le futur. Deuxièmement, il y a dans l'environnement une série de tendances en termes d'enseignement, de recherche et de service société... c'est le bon moment pour les aborder. Troisièmement, en matière de gouvernance, l'ajustement actuel des astres est favorable : il y a concomitance entre la transition à la présidence, le renouvellement cette semaine du conseil d'administration et la transition rectorale dans quelques mois. Pour le surplus, les soucis financiers sont derrière nous. La situation est donc parfaite pour réfléchir de façon sereine au futur.

E.D.K. *Effectivement, l'hôpital Erasme est en boni depuis plusieurs années et les déficits cumulés du passé diminuent pour tendre vers un niveau tout à fait gérable. Persiste évidemment, comme pour toutes les universités, une carence de financement pour pouvoir faire face à l'augmentation des besoins et développer des projets. En résumé, les finances sont saines, mais elles ne permettent pas de développer tout ce qu'on voudrait.*

Vous êtes l'un et l'autre ingénieur commercial. Est-ce un hasard ? En d'autres termes, vaut-il mieux avoir un profil de gestionnaire plutôt que, par exemple, de philosophe, pour diriger l'entreprise université ?
E.D.K. *J'ai été, je pense, le premier président depuis très longtemps avec ce profil... J'espère ne pas avoir laissé une trop mauvaise impression... Mais nous avons eu d'excellents présidents qui étaient philosophes*

ou historiens (comme Hervé Hasquin), et n'avaient pas à recevoir de leçons en matière de gestion. Cela étant, je suis très heureux de voir émerger à nouveau quelqu'un qui apporte une expérience différente, et une connaissance multifacette des milieux d'entreprise. Avec une personnalité forte mais conciliante.

P.G. *Personnellement, ma conviction forte est qu'on n'est jamais contraint par sa formation. La discipline de base est intéressante mais l'expérience, le caractère et les affinités sont bien plus importantes pour l'avenir.*

E.D.K. *Pour me succéder, nous recherchions une personnalité forte mais aussi une expérience, une capacité à encourager la projection dans l'avenir... Jusqu'à présent la stratégie avait souvent été un peu implicite. Or, il est important de pouvoir se demander, avec méthode, où veut-on aller. Donc l'expérience de quelqu'un qui a une grande connaissance des matières « stratégie » et « conseil », mais qui a aussi démontré une grande empathie avec les institutions universitaires était essentielle. Pierre Gurdjian a ce profil-là.*

Le recteur Viviers a souvent évoqué le rapprochement avec la VUB, serez-vous le lien utile ?

P.G. *La proximité physique et historique de la VUB et de*

l'ULB est un atout. Il se traduit dans des collaborations pragmatiques : la réhabilitation des casernes en logements pour étudiants, le projet de learning innovation center, la collaboration forte entre les facultés polytechniques... Etant issu de la maison d'en face, il me sera aisé de mettre de l'huile dans les rouages.

Pierre Gurdjian, un rêve pour « votre » université ?

P.G. *Mon rêve s'étage sur trois niveaux, en référence à la localisation de l'ULB. Une référence bruxelloise francophone (j'inclus la Wallonie), une référence belge et une référence européenne. Il y a tant de défis à relever à ces niveaux qu'être une institution belge, francophone, dans la capitale du pays et de l'Europe, fait de l'ULB un lieu extraordinaire d'expression de ce qu'une université doit être. ■*

Propos recueillis par
ÉRIC BURGRAFF

Eric De Keuleneer

Octobre 2014, au terme d'une courte polémique liée à un plagiat, Eric De Keuleneer avait été invité à remplacer au pied levé le président démissionnaire de l'ULB Alain Delchambre. Ingénieur commercial et professeur à la Solvay Brussels School, il reçoit alors pour délicate mission d'implémenter la toute récente réforme de la gouvernance de l'université.

Pierre Gurdjian

Né à Anvers, passionné par la philosophie, Pierre Gurdjian est ingénieur commercial de la VUB et titulaire d'un MBA à Harvard. Au cours de sa carrière chez McKinsey, il se spécialise dans l'aide aux entreprises confrontées à des transformations organisationnelles et à des fusions-intégrations. Polyglotte, il possède aussi une expertise de niveau mondial dans le développement personnel et le leadership.