

## Manuel Tunon de Lara : la crise a montré une « carence d'autonomie et de décentralisation »

Paris - Publié le mardi 19 mai 2020 à 16 h 35 - Entretien n° 183549

« Cette crise a bien illustré que les universités, souvent parmi les principaux employeurs de leur région, sont des acteurs incontournables de leur territoire », déclare Manuel Tunon de Lara, président de l'Université de Bordeaux, dans un entretien à News Tank, le 19/05/2020.

Tirant les leçons de la réponse à la crise de la Covid-19, il souligne que « les structures comme l'université nécessitent une certaine autonomie ». Or, estime-t-il, « on a vu la carence d'autonomie des établissements et une carence de décentralisation ».

« Le principe de réalité, c'est que lorsqu'il faut stopper l'activité de 8 000 personnels, mettre en place des dispositifs de surveillance sanitaire, se concerter avec le CHU, suivre la santé des étudiants, pouvoir leur venir immédiatement en aide, organiser la reprise, le fonctionnement des labos... c'est l'université qui le fait. Ce n'est pas un dispositif national qui passe par un organisme ou une direction de ministère. »

Pour Manuel Tunon de Lara, « les universités ont conforté leur leadership, ce d'autant que je ne vois pas aujourd'hui beaucoup de dissonances entre les établissements ou leurs représentants. Je crois qu'on est tous sur la même longueur d'onde, chacun prêt à assumer ces responsabilités à notre mesure ».

Au chapitre des satisfactions, il salue « l'engagement formidable » de la communauté universitaire, d'abord pour venir en aide aux soignants ou participer à la réponse à la crise (étudiants en santé), puis à travers les projets de recherche. L'Université de Bordeaux a ainsi lancé une « mission Covid » et mobilisé 500 k€ pour des projets de recherche et d'innovation et 300 k€ pour le soutien direct aux étudiants.

S'agissant des difficultés rencontrées, il insiste sur :

- la transformation numérique, qui « n'a pas été faite par l'université française ».
- « le système d'information des universités [qui] a des carences fortes. Le secteur industriel libéral nous a sauvé la mise avec des outils comme Zoom ou Teams, mais l'ESR ne devrait-il

pas être prêt à dématérialiser beaucoup plus et se doter de ses propres solutions ? »

- « il faut absolument moderniser les aspects RH ».

---

## Manuel Tunon de Lara répond à News Tank

Avant d'être président d'université, vous êtes pneumologue. Cette crise vous a-t-elle surpris ?

Oui, je l'ai été. Il n'y avait pas beaucoup de signes annonciateurs, les chiffres chinois officiels ne nous apprenaient pas grand-chose. Les syndromes de détresse respiratoire aiguë (SDRA) sont des pathologies habituelles que l'on sait bien prendre en charge en réanimation, mais leur fréquence de survenue a surpris tout le monde. Leur concentration dans le temps et l'espace ont débordé les systèmes de santé.

Le monde universitaire s'est très vite mobilisé, cela vous a-t-il étonné ?

Je n'ai pas été surpris, mais j'ai trouvé cet engagement formidable.

D'une manière générale cette période de crise force le trait de ce qui se passe en temps normal, elle exacerbe les tendances, elle révèle des faiblesses ou des forces.

Tout le monde s'est remonté les manches. Cela éteint les critiques qu'on peut voir en temps normal sur la fonction publique, sur le rôle des institutions, que ce soit à l'hôpital ou à l'université.

S'agissant de l'Université de Bordeaux comment avez-vous réagi à la crise ?

J'ai trouvé remarquable l'engagement des équipes. Les personnels de l'université ont déployé des trésors d'inventivité, même si le PCA était assez élaboré : il avait été mis en place au moment des attentats et nous avons pu l'adapter à une crise sanitaire et le décliner pour qu'il soit efficace.

Comment gérer le foisonnement d'initiatives de la part de vos parties prenantes ?

Dans la première phase, il y a eu beaucoup d'initiatives pour venir en aide aux soignants, pour fournir et élaborer des matériels de protection, etc. Il y a aussi eu un engagement très fort des étudiants en santé. C'était un moment de mobilisation collective, qui faisait plaisir à voir dans une région qui prenait des précautions, mais était épargnée par le virus.

Puis, les projets de recherche sont apparus. Nous avons mis en route une mission Covid, incluant le CHU (direction et VP recherche), et invitant régulièrement les organismes de recherche, nos établissements associés et des représentants du conseil régional.

 *Une mission Covid,  
pilotee par le VP  
recherche*

Le travail de cette mission était de coordonner les initiatives et a permis d'identifier une cinquantaine de projets qui pouvaient bénéficier d'un financement d'amorçage. Nous avons mobilisé 500 k€ pour des projets de recherche et d'innovation et 300 k€ pour le soutien direct aux étudiants.

Dans une période comme celle-ci, il faut éviter que la bonne volonté ne se traduise par un feu d'artifice d'initiatives individuelles. Il faut canaliser et coordonner l'énergie pour porter l'effort sur les projets si possible mutualisables. Il faut être raisonnable et se mettre en ordre de marche derrière les projets qui peuvent aboutir.

**Au-delà de cette vision positive, quelles limites voyez-vous dans la réponse de l'université ?**

« *Une mutation académique à mener sur les usages*

Je pense d'abord au déficit numérique. La transformation numérique n'a pas été faite par l'université française. Il y a une mutation académique à mener sur les usages, qui n'est pas nulle aujourd'hui, mais qui n'est pas suffisamment aboutie

pour prendre le relais d'un enseignement présentiel.

Selon les disciplines et les usages, la transformation s'est plus ou moins opérée ces dernières années. Et ceux qui ne l'avaient pas amorcée ont été en difficulté. Nous avons ainsi vu l'hétérogénéité des situations au sein de l'université, avec par exemple des masters ou des IUT dont les effectifs sont plus réduits et qui sont déjà habitués à des modalités de travail à distance.

Dans ces cas, la bascule a bien marché. Mais la difficulté, bien sûr, concerne le premier cycle où il y a de grands volumes d'étudiants.

« *Le secteur industriel libéral, nous a sauvé la mise avec des outils comme Zoom ou Teams*

Et au-delà des usages, il y a la technologie. Le système d'information des universités a des carences fortes. Le secteur industriel libéral nous a sauvé la mise avec des outils comme Zoom ou Teams, mais l'ESR ne devrait-il pas être prêt à dématérialiser beaucoup plus et se doter de ses propres solutions ?

On doit urgemment accélérer notre transformation numérique et prendre en compte l'accès au réseau du territoire, car ce type d'épisode peut - va - se reproduire.

**Est-ce que l'absence d'expertise forte sur le plan numérique de la part des présidences ou directions d'établissements n'est pas un frein au changement que vous appelez de vos vœux ?**

« *L'université a renâclé à transformer les modalités de son fonctionnement*

C'est vrai, nous n'avons pas cette culture, et cette situation d'urgence nous a contraints à nous jeter à l'eau. Spontanément l'université a renâclé à transformer les modalités de son fonctionnement et de son enseignement.

Il faut bien dire qu'il ne suffit pas de dématérialiser un support de cours. On ne conceptualise pas la formation de la même façon si on le fait en présence d'étudiants en amphitheâtre ou avec une approche à distance ou mixte, comme on va devoir le faire très probablement à la rentrée.

Cela demande une remise en cause de la façon d'enseigner, d'évaluer. C'est une forme de rupture. Et il est vrai aussi qu'on n'est pas toujours techniquement armés pour cela.

### Votre pratique de dirigeant va-t-elle changer ?

Je le dis en toute franchise et avec beaucoup de modestie, devoir piloter un établissement de notre taille en temps de crise est une expérience dont le dirigeant sort plus aguerrri, peut-être renforcé même si nous nous serions tous passés de cette épidémie.

Le fonctionnement en cellule de crise, le temps et l'impact des décisions, la prise en compte des dysfonctionnements qui se révèlent, le décalage qu'il peut y avoir entre des consignes nationales et la réalité du terrain sont autant de leçons pour la pratique d'un président d'université.

Sur un plan plus technique, je dois dire que j'ai trouvé une certaine efficacité dans les réunions en visioconférence, même avec beaucoup de participants. Lorsque la technique fonctionne, il y a une forme de rigueur dans l'organisation des échanges qui permet de bien travailler.

J'ai pu innover dans la façon de communiquer avec le personnel et les étudiants, dématérialiser des circuits de signature ou aborder des contacts internationaux.

Je viens, par exemple, de faire connaissance en visio avec la présidente de Manchester et son équipe avec qui nous avons mis en place en 45 minutes un plan de collaboration, avec une efficacité remarquable ! Tout cela n'était pas dans nos traditions ni dans nos usages.

### Quid de la relation aux étudiants dans le contexte actuel et à l'avenir ?

Nous en comptons 55 000 et la relation avec eux est très différente selon les composantes. La préoccupation a été très vite de garder le lien avec ceux qui étaient restés dans leur résidence et sur la métropole, en particulier dans les cités universitaires.

Il y a eu une mobilisation très forte pour cela, institutionnelle et caritative, et on a pu compter sur notre Espace santé étudiant qui a su faire face de manière remarquable.

Nous menons depuis plusieurs années une politique de santé étudiante ambitieuse, avec des circuits innovants (cohorte I-Share), des spécialistes en santé publique et cela nous a été très utile !

 *Nous menons depuis plusieurs années une politique de santé étudiante ambitieuse,*

Néanmoins cela a été une préoccupation importante d'avoir des étudiants qui restent isolés. Il y a eu beaucoup d'engagement et une collaboration efficace avec le [Crous](#), même si avoir des intermédiaires ne facilite pas les choses.

À Bordeaux, nous sommes très sensibles à ce qu'on peut faire du patrimoine et du logement. Et à la lumière de cette crise, je pense que l'on doit encore davantage réfléchir à ce que doit être une approche stratégique du logement étudiant sur les campus.

**Vous évoquez le rôle d'intermédiaire du Crous : si on élargit la réflexion aux organismes de recherche ou aux recteurs délégués, comment jugez-vous la marge de manœuvre laissée aux universités dans une telle période ?**

Comme pour le reste, on observe une exacerbation des dysfonctionnements : on a donc vu la carence d'autonomie des établissements et une carence de décentralisation.

Le principe de réalité, c'est que lorsqu'il faut stopper l'activité de 8 000 personnels, mettre en place des dispositifs de surveillance sanitaire, se concerter avec le CHU, suivre la santé des étudiants, pouvoir leur venir immédiatement en aide, organiser la reprise, le fonctionnement des labos... c'est l'université qui le fait, ce n'est pas un dispositif national qui passe par un organisme ou une direction de ministère.

Cette crise a bien illustré que les universités, souvent parmi les principaux employeurs de leur région, sont des acteurs incontournables de leur territoire. Cela s'est également vérifié au plan économique quand il s'est agi de continuer à payer nos prestataires et sous-traitants et d'aider les start-up présentes sur le site.

 *Les structures  
comme  
l'université nécessitent une  
certaine autonomie*

Je trouve nécessaire d'avoir des consignes sanitaires nationales, je suis partisan de faire corps en temps de crise - je ne suis pas sûr qu'un autre gouvernement aurait fait mieux ou moins bien - il faut tous être solidaires et unis. Mais, en revanche, il faut bien tirer les leçons de ce que l'on voit. Et ce que l'on voit, c'est que les structures comme l'université né-

cessitent une certaine autonomie.

J'ai eu des contacts réguliers avec le rectorat et le recteur délégué, d'excellentes natures, nous avons partagé la situation au jour le jour sans prescription de sa part. En revanche, les positions de certains organismes de recherche, du Cnrs ou encore d'autres agences nationales comme Campus France étaient parfois en décalage avec la réalité de terrain. Les structures nationales et leurs orientations, pas toujours coordonnées, ne peuvent être l'alpha et l'oméga d'une action que l'État décline vers ses opérateurs.

**Diriez-vous que la crise permet aux universités d'affirmer un certain leadership ?**

Les universités font leur chemin et sont les institutions qui se sont de loin le plus transformées dans le domaine de l'enseignement la recherche et l'innovation, mais un élément me semble plus important : elles détiennent l'échelle du temps long. En temps de crise, tout le monde réagit ou hyper-réagit et c'est bien normal, mais l'université doit pouvoir plus facilement capitaliser sur un temps plus long, avant et après la crise.

 *Capitaliser sur un  
temps plus long*

On l'a souvent dit pour la science dans ce contexte d'épidémie, il ne s'agit pas par exemple aujourd'hui, dans la précipitation, de découvrir le médicament miracle en trois semaines.

Une Nation comme la nôtre doit plus investir au long cours dans la science, la recherche et la technologie, pour ne pas être prise au dépourvu en période de crise. Cet enjeu, c'est l'apanage de l'université. Ce sont des institutions qui ont beaucoup changé, mais elles sont anciennes et peuvent apporter beaucoup au pays, car elles sont un repère et réunissent des compétences sur lesquelles les responsables politiques doivent pouvoir s'appuyer en temps de crise comme en temps normal.

« On est tous sur la même longueur d'ondes

De ce point de vue, je crois que les universités ont conforté leur leadership, ce d'autant que je ne vois pas aujourd'hui beaucoup de dissonances entre les établissements ou leurs représentants. Je crois qu'on est tous sur la même longueur

d'onde, chacun prêt à assumer ces responsabilités à notre mesure.

**Le travail à distance, la délégation de tâches, le recrutement par visio... sur le plan des ressources humaines, les universités vont-elles durablement bouger ?**

Il faut absolument moderniser les aspects RH. À vrai dire, il faut de véritables RH, car les universités ont souvent transformé, à la faveur de l'autonomie, des services du personnel en service dit « de RH », mais qui n'en avaient pas la compétence, les moyens d'accompagnement, la souplesse et la réactivité que nécessite une gestion moderne des RH.

Dans le groupe de travail que je co-coordonnais sur la LPPR (dont on a malheureusement retenu que quelques propositions qui ont fait office de « chiffon rouge »), on avait souligné la nécessaire acquisition par les universités d'une véritable GRH et d'un dialogue sincère avec le ministère.

Évidemment, les universités sont des opérateurs de l'État et doivent protéger la fonction publique et leurs personnels. Il y a des garde-fous à installer, mais il y a une transformation à opérer, qui n'a pas encore eu lieu.

Heureusement, beaucoup de choses ont été faites. À Bordeaux, on avait commencé à expérimenter le télétravail et cela nous a rendu fièrement service quand il s'est agi de le mettre en œuvre à plus grande échelle.

Sur les recrutements, on n'est pas suffisamment encadrés pour les mener dans le calendrier imparti, à distance et dans des conditions acceptables pour les candidats alors que le pôle RH a été soumis à rude épreuve.

Nous prévoyons donc de réunir des comités de sélection en septembre et une prise de fonctions en décembre. Mais il faut s'adapter et nous avons pu faire des recrutements à distance pour des personnels contractuels et des Ater.

**Les règles du jeu en matière de relations internationales vont-elles aussi changer ?**

La mobilité internationale constitue un défi majeur, dont on ne se rend pas encore pleinement compte.

- Sur la mobilité encadrée et organisée entre institutions, il y a des difficultés, mais on peut les sur-

monter. Il faut absolument privilégier ce volet, car on a déjà des parties de masters en ligne, on a des interlocuteurs en face qui sont dans la même approche. Nous allons être plus enclins à activer ce type de mobilité, à faire valoir nos partenariats et réseaux européens parce que ces constructions permettent de donner une formation plus aboutie aux étudiants.

- **À l'inverse, la mobilité individuelle, qui passe par Campus France**, je ne suis pas sûr qu'elle soit facilement réalisable dès l'an prochain. Va-t-on dématérialiser nos premiers cycles pour répondre à cette demande ? Il y a là un danger qui serait de mettre des cours en ligne de façon dégradée pour la rentrée et ainsi risquer de discréditer les formations qui ne seraient pas à la hauteur. C'est un euphémisme de dire que nous ne sommes pas en avance dans ce domaine. Il faut donc être prudents et penser à moyen terme. Il faut proposer des formations bien préparées, s'appuyer sur ce qui marche bien et s'aider entre nous. Nous devons pouvoir tenir collectivement la position de l'université française et s'appuyer sur ce que nous avons de mieux.

J'entends la volonté politique d'avoir plus d'étudiants étrangers en France. Bien entendu, j'y suis favorable, mais il faut la penser d'une façon plus stratégique. On ne peut pas juste dire à tout va : « Venez en France on a dématérialisé nos premiers cycles ! ».

**Les modèles économiques des établissements, en France et dans le monde, sont-ils remis en question ?**

Il faudra regarder de près comment les universités se comportent au plan international. Il semble déjà acquis que celles dont le modèle dépend des droits d'inscriptions étrangers (Grande-Bretagne, Australie) sont fragilisées.

La France arrive à financer l'enseignement supérieur et la recherche avec un modèle économique public qui peut faire sens si cet investissement se traduit par un retour sur l'éducation du pays, sa société, son emploi. Il faut même investir plus, cette crise le démontre !

En dépit de notre modèle, nous allons avoir une diminution des recettes, mais il y a peut-être d'autres opportunités. La formation continue et l'alternance doivent s'adapter, car les entreprises, pour la relance, vont avoir besoin des universités. À condition qu'elles sachent répondre ! Il faut pour cela inventer de nouveaux modèles.

On parle beaucoup de la relance et j'aimerais que l'université soit un peu plus reconnue comme un levier de cette relance, un recours pour la société et notre pays.

## Révision du plan stratégique U25 de l'Université de Bordeaux

« Nous sommes en train de réviser le plan stratégique U25 pour nous projeter à l'horizon 2030 (U30) et ainsi avoir dix ans d'anticipation. Il faut qu'on révise nos objectifs au regard de la crise.

Dans le cadre des réflexions pour répondre aux AAP Idées et SFRI du PIA 3 nous avons beaucoup axé nos projets autour de la notion de campus expérimental pour la société », indique le président de l'Université de Bordeaux.

## Manuel Tunon de Lara



Date de naissance : 13/02/1958

Parcours	Depuis	Jusqu'à
Conférence des présidents d'université Président de la commission des questions de santé	Décembre 2018	Aujourd'hui
Université de Bordeaux Président	2014	Aujourd'hui
Fondation Bordeaux Université Vice Président	2010	Aujourd'hui
Université de Bordeaux Professeur des universités - praticien hospitalier	1996	Aujourd'hui
Université Bordeaux II Président	Janvier 2008	Décembre 2013
Université Bordeaux II Vice Président relations internationales	2000	2007
Établissement & diplôme	Année(s)	
Université Bordeaux II Doctorat en sciences	1992	1995
University of Southampton Fellowship immuno-pharmacology	1992	1993
Université Paris 5 - Descartes DEA de physiologie	1990	1991
Institut Pasteur Immunologie générale	1988	1989
Université Bordeaux II Doctorat en médecine	1975	1989

Fiche n° 3916, créée le 20/05/14 à 18:06 - MàJ le 20/12/18 à 11:28

## Université de Bordeaux



Université de Bordeaux  
351 cours de la Libération  
33405 Talence Cedex - FRANCE



Fiche n° 1603, créée le 10/03/14 à 03:11 - MàJ le 20/02/18 à 10:08

© News Tank 2020 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »