

UBS : « En huit ans, nous avons bâti notre stratégie, nous nous sommes professionnalisés » (J. Peeters)

Paris - Publié le mercredi 1 juillet 2020 à 9 h 17 - Interview n° 187096

« Avoir fait deux mandats de président est une chance. Je ne regrette pas, c'est dur, c'est physique, mais j'ai adoré cela. Et je suis fier du travail accompli collectivement », déclare Jean Peeters, président de l'Université Bretagne Sud, à News Tank, le 30/06/2020 alors que s'achève son second mandat à la tête de l'université.

[Virginie Dupont](#), professeure en chimie organique et son ancienne [VP CA](#), est élue présidente de l'Université Bretagne-Sud, le même jour.

« En huit ans, nous avons bâti notre stratégie, fait évoluer les locaux, développé la recherche. Nous nous sommes professionnalisés », dit-il en guise de bilan. Quant au rôle de président, « il a évidemment beaucoup évolué avec le passage aux [RCE](#) en 2010. Quand je suis arrivé en 2012, on tâtonnait encore ; mais aujourd'hui nous sommes en plein dans l'autonomie de gestion. »

Il regrette que cette évolution ne soit pas suivie « à la même vitesse par le ministère, où il y a encore un contrôle très tatillon ». Il pointe aussi « la vision comptable de l'État et certaines mesures comme le [GVT](#) nous ont clairement pourri la vie depuis huit ans. J'ai dû geler des postes chaque année, c'est dur à vivre, et quand vous savez que vous êtes sous-dotés, vous créez du découragement. »

L'équipe qui lui succédera « devra gravir une nouvelle marche, passer une étape », estime-t-il. « Nous ne sommes pas encore à 10 000 étudiants, même si c'est pour bientôt. Mais tant qu'on n'atteint pas ce seuil, on reste une petite université. »

Sur la politique de site, il estime que la loi Fioraso de 2013 « a été un grand gâchis, une débauche d'énergie pour des résultats très limités. Surtout qu'elle est arrivée après les assises de l'[ESR](#) lors desquelles personne n'avait demandé cette mesure. »

Depuis la dissolution de la Comue [UBL](#), [UBS](#) est engagée dans une alliance avec [UBO](#) et

l'[Enib](#) : « Nous sommes sur une autre logique. Mais en Bretagne désormais, nous sommes scindés en deux, et sans cette loi, nous n'en serions peut-être pas là... »

Jean Peeters répond à News Tank

Comment avez-vous vu évoluer l'université et votre rôle de président depuis le début de votre premier mandat en 2012 ?

Il s'est passé beaucoup de choses en huit ans, j'ai presque l'impression qu'on a changé d'époque. Nous avons bâti notre stratégie, fait évoluer les locaux, développé la recherche. Nous nous sommes professionnalisés.

 *Prendre des décisions qui engage*

Le rôle de président a évidemment beaucoup évolué avec le passage aux [RCE](#) en 2010. Quand je suis arrivé en 2012, on tâtonnait encore ; mais aujourd'hui nous sommes en plein dans l'autonomie de gestion. Avant la [LRU](#), l'université gérait un petit budget, mais l'État donnait des indications. À partir de 2010, le message a complètement changé, c'était « débrouillez-vous avec votre budget et faites vos choix ». Et le président ne peut pas se cacher, il doit prendre des décisions qui l'engagent.

Au risque de déplaire ?

Les présidents aujourd'hui ne sont plus des gestionnaires, mais des managers avec une dimension politique. On nous demande d'avoir une stratégie, des objectifs et de les mettre en œuvre, tout en gardant notre mission de service public. J'ai dû mener une politique d'austérité, ce qui n'est pas forcément facile à assumer. Il faut aussi faire en sorte d'obtenir des moyens supplémentaires, ce qui passe par des relations extérieures. Et autant en recherche, c'était déjà une habitude avec les contrats, mais en formation, c'était une révolution technique et culturelle à mener.

En revanche, cette évolution n'est pas suivie à la même vitesse par le ministère, où il y a encore un contrôle très tatillon. Le dernier exemple en date étant la [CVEC](#), où il fallait faire un reporting du moindre centime dépensé toutes les deux semaines ! On peut citer aussi le recrutement des enseignants-chercheurs, avec des sections du [CNU](#) qui nous annoncent qui va venir, alors que l'on doit avoir notre propre politique de recrutement. C'est un fonctionnement... étonnant.

Qu'est-ce qui vous a aidé pour l'accomplissement de vos mandats ?

Le temps et l'expérience déjà ! Sur le deuxième mandat, j'étais évidemment plus à l'aise, mais c'est un boulot de marathonien. Je pense que la taille de l'université joue aussi. Ensuite, il faut avoir envie d'apprendre et d'écouter. Et j'ai surtout eu la chance aussi d'avoir toujours de bonnes équipes... que nous avons bien recruté.

La spécialisation fait partie des axes stratégiques du plan 2017-2021 : UBS a-t-elle trouvé sa signature ?

UBS a moins une spécialisation qu'un positionnement. En effet, nous voulons continuer à offrir une formation et une recherche diverse, et une grande partie ne rentre pas dans nos axes. Néanmoins, il nous semblait important de définir des priorités. Ainsi, sur le premier mandat, nous avons fait une analyse de nos points forts, ce qui a conduit à mettre 1 M€ sur des projets transversaux. Puis au bout de quatre ans, nous avons défini un plan stratégique autour de quatre axes :

- La cybersécurité, qui est un champ en pleine ébullition.
- Les matériaux avancés et composites, où nous avons acquis des équipements, et grâce auxquels nous participons au développement économique territorial, avec un laboratoire bien identifié.
- Mer et littoral, où nous avons affirmé ce que nous savons faire, même si cela reste à développer.
- Science des données et IA, là aussi à construire.

Nous nous sommes appuyés dessus pour flécher des postes d'enseignants, de doctorants, du matériel. Et la stratégie commence à payer : on voit que des financements sur projets arrivent sur ces thématiques, et nous sommes bien en lien avec le territoire.

La stratégie internationale, une marche à franchir

Nous avons encore un gros travail à faire sur la partie internationale. Les universités qui réussissent bien sur les projets européens ont une antériorité (La Rochelle ou Brest par exemple). Notre stratégie est trop récente pour avoir suffisamment de visibilité et crédibilité, cela se construit dans le temps. Nous restons une petite université de province, donc on ne vient pas naturellement chez nous. Il reste une marche à franchir, et ce sera à la prochaine équipe de s'en charger.

La politique de site en Bretagne a été assez laborieuse, avec la création puis la disparition de la Comue UBL. Aujourd'hui, UBS est au sein d'une alliance avec l'UBO et Enib : quelles leçons tirez-vous ?

Instabilité et morcellement du paysage

Cette partie de la loi Fioraso de 2013 a été un grand gâchis, une débauche d'énergie pour des résultats très limités. Elle est arrivée après les assises de l'ESR lors desquelles personne n'avait demandé cette mesure. Du coup, on a eu une

loi obligeant à faire des regroupements et parallèlement une politique extrabudgétaire de grands investissements faite pour des ensembles très intégrés : cela a créé de l'instabilité et a morcelé le paysage. Je ne dis pas que les fusions ou les regroupements ne sont pas intéressants, mais ce n'est pas toujours réussi, surtout à marche forcée.

La page est-elle définitivement tournée pour vous ?

Oui, nous sommes sur une autre logique. Mais en Bretagne désormais, nous sommes scindés en deux, et sans cette loi, nous n'en serions peut-être pas là...

Depuis 2008, les universités ont connu la LRU, la loi Fioraso, la loi ORE, l'ordonnance de 2018, et aujourd'hui la LPPR : ont-elles le temps d'absorber ces évolutions législatives ?

Qu'il y ait des lois tous les trois ou cinq ans ne m'étonne pas. Dans le privé, les choses bougent tout le temps, les règles administratives et les stratégies commerciales doivent s'adapter au marché. Nous aussi, nous devons évoluer par rapport à notre secteur.

En revanche, le problème c'est quand on nous demande de suivre des logiques différentes en même temps, et que cela crée de l'orthogonalité entre l'autonomie des universités et le nombre de règles toujours plus importantes ! Le Mesri a encore du travail à faire pour arrêter de contrôler les universités. Il y a une question de confiance à régler.

Et à cette politique se sont ajoutés les investissements d'avenir : comment s'y est inscrit UBS ?

Nous avons peu profité des appels à projets. Les grands appels du PIA sont faits pour les grands regroupements, et il faut déjà avoir un poids en recherche pour postuler. Donc dès le départ, c'était impossible pour nous, et pour tous les établissements qui ne sont pas dans une ville ou une métropole où les organismes de recherche sont présents.

 *Besoin d'universités
plus petites et
réactives*

C'est le système qui conforte le système. Cela m'aurait moins dérangé que l'État fixe dès le départ dix pôles d'excellence, et considère qu'il y a d'autres universités qui maillent le territoire. Si on fait le parallèle avec le monde économique, toutes les entreprises ne sont pas dans le CAC 40, et tant mieux, on a besoin de PME et de TPE qui produisent, font de l'innovation, avec plus d'agilité. On a besoin d'universités plus petites et plus réactives.

Au lieu de ça, on a fait croire à une course où tout le monde avait ses chances, mais ce n'est pas vrai, et on a perdu du temps. La compétition est saine, mais le système est biaisé : c'est pareil sur la LPPR, on n'est que sur la recherche, et on sait que les financements iront là où ils vont déjà. Le balancier tend à aller dans le même sens.

Quels défis voyez-vous à relever pour la future équipe dirigeante ?

Nous avons construit une stratégie, et la nouvelle équipe devra gravir une nouvelle marche, passer une étape. Nous ne sommes pas encore à 10 000 étudiants, même si c'est pour bientôt. Mais tant qu'on n'atteint pas ce seuil, on reste une petite université.

Ensuite, je pense qu'il faut poursuivre une politique de positionnement sur des axes, ce serait une erreur de dire : « on va tout faire en même temps ». Même les financeurs nous demandent où on est bons, et il faut du temps pour construire une crédibilité et une visibilité sur un secteur.

Il y a la transition numérique à mener, à tous les niveaux, dans la pédagogie, le travail, les relations, la communication, etc. Les trois derniers mois ont bousculé beaucoup de choses, fait prendre conscience des manques et des besoins. On a vu que certains équipements ont pris un coup de vieux, on a vu la fracture numérique, mais aussi les possibilités autour du télétravail, etc.

Avez-vous des regrets ?

La vision comptable de l'État et certaines mesures comme le GVT nous ont clairement pourri la vie depuis huit ans. J'ai dû geler des postes chaque année, c'est dur à vivre, et quand vous savez que vous êtes sous-dotés, vous créez du découragement. Aujourd'hui, les finances de l'université sont saines, mais ce n'est pas gagné, car il y aura une vague de départs à la retraite...

Ensuite, non je n'ai pas de regrets, on peut toujours mieux faire, mais c'est aussi une question de personnalité. Par contre, c'est important d'avoir une respiration démocratique, que les personnes en responsabilité changent, et amènent de nouveaux regards, de nouvelles façons de faire.

Avoir fait deux mandats de président est une chance. Je ne regrette pas, c'est dur, c'est physique, mais j'ai adoré cela. Et je suis fier du travail accompli collectivement.

Qu'allez-vous faire après le 30/06, date de l'élection de votre successeur ?

Dans l'immédiat, me reposer, beaucoup ! Puis à la rentrée, je ne suis pas encore tout à fait certain de reprendre mes activités d'enseignant-chercheur, c'est en cours de discussion. Je n'ai jamais fait de plan sur la comète, donc cela va se décider prochainement. Je suis aussi président du festival Interceltique de Lorient qui est passionnant, même si nous avons dû le reporter cette année. On reviendra plus fort l'année prochaine pour les 50 ans du festival!

Jean Peeters



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Université Bretagne-Sud Président	Mars 2012	Aujourd'hui
Université Bretagne-Sud Vice-président chargé des relations internationales	2005	2010

Fiche n° 9512, créée le 10/03/15 à 18:59 - MàJ le 23/03/16 à 23:05

Université Bretagne-Sud



Université Bretagne-Sud
4 Rue Jean Zay
56100 Lorient - FRANCE



Fiche n° 1484, créée le 19/02/14 à 11:42

© 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. »