

## Exclusif **[Série] Analyses, réflexions, solutions : les acteurs de l'Esri prennent la parole sur l'après Covid**

Paris - Publié le jeudi 28 mai 2020 à 12 h 24 - Actualité n° 184093

- « La balle est dans notre camp : il nous faut redonner confiance en la science, faire comprendre nos modes de pensée, démontrer que nos doutes et nos incertitudes sont des atouts, pas des défauts. » ([Alain Beretz](#), directeur de l'[IGBMC](#) et professeur à l'[Unistra](#) dont il a été le président).
- « Remettre la communication interne au cœur des préoccupations des gouvernances des établissements » ([Sandra Démoulin](#), présidente de l'[Arces](#)).
- « Des "contrats territoriaux Esri" permettant de conjuguer volonté des territoires et présence de l'État autour des universités » ([Denis Varaschin](#), président de l'[Auref](#)).
- « Retrouver le chemin de l'apprentissage de ce qui a fait "l'honnête homme" du 17<sup>e</sup>, dans toutes ses dimensions multidisciplinaires allant de la philosophie, de l'histoire des courants de pensée aux disciplines scientifiques. Ces formations restent à inventer, à tous les niveaux » ([Claude-Gilles Dussap](#), président du comité de pilotage du [SCEI](#)).

Voilà quelques-unes des idées avancées par plusieurs acteurs de l'[Esri](#) que nous avons interrogés dans le cadre d'une série d'articles consacrés aux leçons à tirer de la crise sanitaire, à ce qu'il en restera ensuite, et à la façon dont l'Esri peut contribuer à construire « le monde de demain », et dont nous publions le premier volet, le 28/05/2020.

Car deux mois après le début de la crise de la Covid, force est de constater que les organisations de l'Esri, tout comme l'ensemble de la société, ont dû s'adapter. Sur le plan de l'organisation du travail, de la pédagogie, de la recherche, des relations humaines mêmes, de nouveaux usages ont été pris, parfois dans l'urgence, et devront certainement perdurer plusieurs mois, peut-être même de façon irrémédiable.

Avec un peu de recul, et parce qu'il faut envisager la suite, nous voulions recueillir ces expériences variées, ces aspirations et ces perspectives, afin de les partager et de nourrir la réflexion. Si vous souhaitez apporter votre contribution, n'hésitez pas à contacter la rédaction.

Ce premier volet contient aussi des contributions d'[Alain Rousset](#), président de la Région

Nouvelle-Aquitaine, [Jean-Gabriel Ganascia](#), président du Comité d'éthique du [CNRS](#), Catherine Treilhou-Balaudé, VP culture et communication, et [Jamil Dakhli](#), président de Sorbonne Nouvelle, [Alain Fuchs](#), président d'Université PSL, [Aurélien Barrau](#), astrophysicien à l'UGA, et [Margot Drancourt de Lasteyrie](#), directrice de l'Executive PhD à ESCP Business school.

## « Mieux transmettre, mieux enseigner, mieux communiquer » (Alain Beretz)



Alain Beretz - © Seb Lascoux

Dans les commentaires et les réactions face à la Covid-19 et ses conséquences, le Café du Commerce a eu, hélas, plus d'audience que l'Académie des sciences. Que ces deux types de forums coexistent dans notre société, chacun sous des formats multiples, c'est indispensable. L'anecdotique et le ressenti sont des aspects importants, au cœur de notre vécu collectif et individuel de cette période complexe. Il faut entendre et comprendre ce mode d'expression, même quand il produit des arguments plus idéologiques que factuels, c'est son droit, c'est son rôle.

Mais quand des brèves de comptoir, grossièrement maquillées de quelques termes scientifiques (ou supposés tels), sont présentées comme des vérités indiscutables, cela relève de la falsification. **Trop d'institutions, de métiers, d'individus ont été, sinon coupables, du moins passifs devant cette banalisation du faux et de l'imprécis**, qui laissera de très vilaines traces ; c'est pour moi une des conséquences les plus graves de cette période.

Car au-delà des réactions, des passions, cette crise nous interpelle sur nos fondamentaux, à nous universitaires. Ainsi on me demande de répondre à la question : « *En quoi l'Esri peut-il aider à construire le monde de demain ?* » L'« Esri » ne pourra rien pour demain, car ce mot imprononçable est un artefact conceptuel qui ne décrit rien, qui ne nomme rien. À l'insupportable acronyme issu d'une novlangue coupée des réalités, je préférerais toujours ce mot simple, ancien, connu et traduisible dans toutes les langues : « université ».

### Faire le diagnostic des outils

L'université qui travaille sur le temps long, avec des outils connus, éprouvés et pérennes, des valeurs fondamentales au sens premier du terme. L'université qui est une des plus anciennes institutions humaines toujours en activité, qui inclut toutes les diversités, toutes les modalités d'élaboration des connaissances, de transmission de ces connaissances, et de leur inclusion dans la société. Oui, l'université pourra aider à construire le monde de demain, comme elle a déjà contribué à façonner depuis des siècles le monde où nous vivons.

 *La science a joué un rôle ambigu dans cette crise*

Comment? **L'université n'apporte pas des réponses toutes faites, mais des méthodes et des outils.** Une réponse à une crise aigüe ne peut être efficace que si les outils sont déjà prêts. Mais hélas, dans les derniers mois, soit ces outils n'étaient pas prêts, soit ils ont été mal utilisés.

À nous d'en faire le diagnostic, à nous de proposer des solutions pour que ces erreurs ne se reproduisent pas. Il nous faut plus que jamais nous appuyer sur notre histoire et les valeurs qu'elle a forgées, et construire dans la durée pour préparer le futur. J'aurais aussi souhaité que la crise tue la bêtise et accroisse la solidarité ; ça n'a hélas pas toujours été le cas, à l'université pas plus qu'ailleurs.

La science a joué un rôle ambigu dans cette crise. Comme le dit Axel Kahn, nous avons par moment basculé dans un « monde de déraison ». Je ne serai jamais pessimiste, mais je suis triste de constater qu'à un moment où la science aurait pu calmer, rassembler et rassurer, elle est trop souvent devenue une opinion parmi d'autres, une croyance optionnelle ou même un alibi.

### Une responsabilité partagée

 *Les réponses finales ne sont pas scientifiques mais politiques*

Une partie de la faute en revient aux politiques, qui nous ont globalement mal utilisés, quelquefois même manipulés. Les décideurs ont demandé aux experts de leur fournir des preuves certaines, une parole unique et unanime, alors que la science est « polyphonique », comme le rappelle Gérald Bronner [sociologue à Université de Paris].

Certains de nos collègues ont, hélas, répondu à ces demandes biaisées, sur les plateaux télé ou les réseaux sociaux. Mais c'est probablement notre faute : comment voulez-vous poser les bonnes questions aux experts, ou de comprendre leurs réponses, sans une culture partagée, sans un vocabulaire commun ?

La balle est donc dans notre camp : il nous faut redonner confiance en la science, faire comprendre nos modes de pensée, démontrer que nos doutes et nos incertitudes sont des atouts, pas des défauts. Bien sûr, nous ne devons pas perpétuer l'illusion qu'une bonne science peut résoudre tous les problèmes ; restons modestes, les réponses finales ne sont pas scientifiques, mais politiques.

Utilisons donc mieux nos atouts pour apporter notre brique à l'édifice. Le professeur est aussi un chercheur, le chercheur aussi un enseignant : il nous faut donc mieux transmettre, mieux enseigner, mieux communiquer pour que nos valeurs irriguent notre société. C'est ainsi que nous pourrions mettre en œuvre les préceptes de Marc Bloch : faire « comprendre le surprenant et le nouveau » à tous nos concitoyens en « recherchant la vérité ».

**« Redessiner des organisations plus efficaces et permettant une meilleure conciliation vie personnelle-vie professionnelle » (Sandra Démoulin, présidente de l'Arces)**



Sandra Démoulin - © D.R.

Lorsque j'étais en charge du marketing RH et des relations écoles et universités chez SFR (il y a environ six ans), je me suis occupée de toute la campagne de communication autour de la mise en place du télétravail dans l'entreprise. Je pense avoir entendu les pires préjugés possible de la part des managers, les freins psychologiques étaient puissants.

Lors de ma prise de poste à CY Cergy Paris Université, ma résidence principale restant à Grenoble, j'ai demandé à télétravailler le vendredi. Pour la majorité de mes interlocuteurs, cela n'a pas posé de problème, mais certains faisaient encore des remarques à ce sujet.

Après les deux mois qui viennent de s'écouler avec 100 % de l'organisation en télétravail, l'évolution des mentalités s'est accélérée. Cela a permis une véritable démythification du télétravail, car les établissements de l'Esri ont réussi à s'adapter, à transformer leurs méthodes de travail en faisant preuve d'une agilité sans précédent.

« Une véritable  
démythification du  
télétravail »

Cette expérience inédite a permis aux institutions d'éprouver leurs organisations de travail et d'évaluer en conditions réelles les situations pour lesquelles le collectif de travail est indispensable et celles qui sont plus efficaces en télétravail. Ce qui à l'avenir leur permettra de **redessiner des organisations plus efficaces et permettant une meilleure conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle pour tous.**

Pour un établissement comme CY Cergy Paris Université où le sujet des transports est essentiel (le site est à 50 minutes de Paris) et les allers-retours pour des réunions fréquents, le télétravail devra se développer. Que ce soit par rapport au nécessaire désengorgement des transports en commun dû à la crise sanitaire, mais également par le fait qu'être physiquement présent ne sera plus vu comme indispensable, les visios seront multipliées et cela permettra à la fois de gagner en efficacité (moins de perte de temps dans les déplacements) et en confort de vie pour les personnels, sans oublier les impacts environnementaux.

« De vraies stratégies  
de marque  
employeur »

cette crise a été primordiale.

Cette crise a également permis de remettre la communication interne au cœur des préoccupations des gouvernances des établissements. Habituellement parent pauvre des stratégies de communication des institutions, sa place pendant

Au-delà d'échanges fréquents d'information avec les communautés universitaires, il a fallu créer de nouveaux outils et inventer de nouvelles pratiques relationnelles pour garder le lien à distance. J'espère sincèrement que cet élan va se poursuivre et que vont se développer plus largement dans les établissements de vraies stratégies de marque employeur.

**« Un besoin de recherche accru » (Alain Rousset, président de la Région Nouvelle-Aquitaine)**

Le constat que je porte pour le moment sur cette crise est qu'elle a été à la fois un « révélateur » et un « accélérateur ». Elle a révélé certaines de nos faiblesses sur la très médiatique gestion des masques, mais aussi sur un sujet moins audible, celui des médicaments. La région a d'ailleurs lancé un groupe de travail avec entreprises et scientifiques pour produire des principes actifs de médicaments sur lesquels la Chine et l'Inde règnent aujourd'hui.

« *La nécessité de plus d'horizontalité dans nos modes de fonctionnement*

Elle a aussi révélé la **nécessité de plus d'horizontalité dans nos modes de fonctionnement**. Alors que les territoires foisonnaient d'initiatives, on a vu l'État parfois en difficulté pour faire face aux enjeux. En tant que décentralisateur convaincu, je ne suis pas surpris, mais une nouvelle fois les collectivités locales, mairies, intercommunalités, départements, régions, ont joué un rôle majeur dans la gestion de cette crise, et tout autant les initiatives citoyennes.

Cette crise a aussi été un accélérateur et singulièrement des inégalités économiques et sociales. Je suis inquiet sur le décrochage scolaire qui me paraît sous-évalué aussi bien en primaire que dans l'enseignement supérieur. On a vu **la précarité des étudiants sur nos campus**. On a vu l'isolement de certains de nos aînés et plus globalement des plus fragiles. Ces inégalités ne sont pas issues de la crise sanitaire, mais cette dernière les a augmentées dans des proportions que nous ignorons encore.



Alain Rousset - © D.R.

Fort de ce constat, j'espère que la conscience de nos interdépendances sera la principale leçon de cette crise. Nous avons été la première région de France à mettre en place une feuille de route transversale pour favoriser la transition écologique, Néo-Terra. Je crois que nous avons aussi à agir plus fortement sur les volets économiques et sociaux, car l'impact risque d'être massif.

### Une lucidité nouvelle sur nos sociétés

Cette crise a été l'occasion d'une lucidité nouvelle. Sur nos fragilités, j'en parlais avant, mais aussi sur notre modèle de développement et nos sociétés. Les hôtesses et hôtes de caisse, les éboueurs, les aides à domicile sont des métiers peu valorisés. Ils ont pourtant fait l'objet d'applaudissements nourris le soir à 20 heures, et j'aimerais que cette reconnaissance de l'importance de ces métiers persiste après la crise et se traduise aussi financièrement.

« *Le politique a dû reprendre ses droits face à l'économie*

Je crois que le rôle d'un responsable public n'est pas de jouer les oracles, mais d'agir pour permettre que nos sociétés évoluent positivement. Nous portons une ambition forte en Nouvelle-Aquitaine de réindustrialisation et de relocalisation. Il

s'agit de clés importantes pour demain et la question sera celle de l'approfondissement de ces politiques.

Plus globalement, il y a aussi une remise en question des hiérarchies. Le politique a dû reprendre ses droits face à l'économique, et nous allons faire face à un moment de vérité majeur lorsque nous aurons à faire les comptes de cette crise. Lorsque l'activité économique diminue d'un tiers, il y a forcément des conséquences. Il s'agira dès lors de **penser ce qui relève de l'essentiel et de l'accessoire**. Des choix devront être opérés et il s'agira de faire nôtre la célèbre formule de Pierre Mendès-France : « Gouverner, c'est choisir ».

Est-ce que cela sera l'occasion d'un renouveau démocratique, d'une réappropriation par le citoyen du politique ? Je ne le sais pas, mais c'est ce que j'espère, car nous voyons bien que le changement de trajectoire de nos sociétés ne sera possible que si l'ensemble de la société y consent. J'en reviens à la lucidité nouvelle de cette crise.

### Mobiliser les forces de recherche régionales sur des projets pluridisciplinaires

J'ai toujours cru dans la société de la connaissance. L'Esri a naturellement un rôle majeur à jouer sur le volet santé, la recherche de solutions et de réponses pour faire face à la pandémie.

- Le milieu hospitalo-universitaire a travaillé de façon remarquable.
- La recherche et l'innovation, c'est aussi des choses plus inattendues.
- L'hybridation des enseignements pour assurer la continuité pédagogique a été aussi très forte.
- Des centres de culture scientifique, technique et industrielle comme Cap Sciences ou Lacq Odyssée ont mis à disposition leur fab lab pour produire des milliers de visières de protection.

A court terme, nous avons lancé un [AMI Flash Recherche et Innovations](#) pour encourager les réflexions et amorces de développements et de productions de médicaments, molécules, à partir notamment des ressources naturelles disponibles, en Nouvelle-Aquitaine. Il vise également à participer à l'amorçage de programmes pour comprendre les impacts de la crise et anticiper l'après-crise au plan sanitaire, économique, social, sociétal, en mobilisant les forces de recherche régionales sur des projets pluridisciplinaires.

 *Plus que jamais de la science pour nous aider à comprendre et agir*

Tout cela nous le faisons en conservant l'accélération de nos politiques en faveur de la transition écologique. Près de 400 universitaires ont été mobilisés dans le cadre du projet Néo Terra (Acclimaterra - Ecobiose).

Nous avons besoin plus que jamais de la science pour nous aider à comprendre et agir. **L'Esri se trouve renforcé dans une crise qui a constamment dû mobiliser l'expertise scientifique**. J'en reviens au constat premier. La crise a aussi mis en exergue, révélé, l'importance fondamentale de la connaissance et provoque inmanquablement un besoin de recherche accru.

**« La richesse et la résilience de l'organisation en réseau » (Denis Varaschin, président de l'[USMB](#) et de l'[Auref](#))**



Denis Varaschin - © Seb Lascoux

L'historien est un naïf qui aime à dire qu'il estime que nous n'avons pas de leçon à tirer du passé, mais qu'il peut arriver à l'histoire de bégayer, et que dans ces situations les retours plus ou moins cycliques peuvent porter sens.

À ce titre, rappelons que la situation épidémique ne relève pas du mauvais sort. Elle s'inscrit dans un temps long. Les moments de crise sont traditionnellement des temps qui conduisent à penser l'avenir autrement et à mettre en place les nécessaires restructurations qui conditionnent l'avenir.

Au sein des universités, nombreux sont les collègues qui aspirent avant tout au retour « à la normale », « au quotidien ». Mais pas tous. Au sein des chefs d'établissements, nombreux sont ceux qui pensent que le moment doit être utilisé pour demander plus de moyens, d'abord pour leur établissement. Mais pas tous.

La pire des situations pourrait donc se dessiner : celle de ne rien changer dans nos modes de pensées, nos organisations, nos actions. Mais le pire n'est jamais certain.

Il s'agit de repenser notre société, dont l'Esri est une modeste partie. Comment nous rendre utiles, nous universitaires ? Quelles idées avancer, sachant que la pensée magique, celle qui accomplit tous les désirs, n'est pas nécessairement de ce monde ?

### Le constat : un manque de confiance — au mieux — dans les universités et les universitaires

La situation présente se caractérise par un manque de confiance — au mieux — dans les universités et les universitaires. Deux courriers ministériels, tardifs, viennent de confirmer ce que le plus grand nombre ressent depuis quelques années maintenant.

Ils accompagnent un nouveau credo qui s'organise autour de trois axes :

- Tout d'abord, les entreprises, qu'il convient de sauver pour préserver la création de richesse, l'emploi, la paix sociale et la stabilité politique. Les arguments sont recevables, mais à aider massivement et sans distinction on préserve la survie d'organisations qui étaient déjà en difficulté avant la crise sanitaire et ainsi on ne prépare pas l'avenir sur la base de choix renouvelés.
- Les grandes écoles, un des mythes français, auxquelles on réserve des moyens et des possibilités que l'on refuse aux universités.
- La santé, alors que tout un chacun sait que c'est la diversité et la complémentarité des connaissances, des compétences, de la recherche qui sont fondamentales.

### Humanisme, autonomie et territoire : le triptyque pour reconstruire l'Esri

Des universitaires estiment que la crise est une opportunité et qu'elle les oblige. Beaucoup souhaitent participer à la reconstruction du pays et reconstruire l'Esri. Leur pensée pourrait reposer sur un autre triptyque de nature à faire briller les yeux :

- Au centre, l'humanisme, qui caractérise nos sociétés européennes : remettons l'homme au centre

de nos pensées, et considérons-le comme un élément qui participe à un environnement conçu dans sa globalité ; allons vers une vision plus participative de notre société pyramidale aux élites si sensibles à la concentration des pouvoirs.

- Avec un volet sur l'**autonomie**, qui aura fait ses preuves au long de cette crise : si le pays n'estime pas avoir les moyens financiers suffisants à investir dans ses universités, qu'il simplifie enfin le fonctionnement de l'Esri, et laisse ainsi s'exprimer sa dynamique, tout en repensant en parallèle et en profondeur l'évaluation menée par le Hcéres.

- Et un autre consacré au **territoire**, qui pour l'heure donne plus d'espoir qu'une approche globale en panne d'idées et d'actions efficaces. Aujourd'hui, la compréhension, les anticipations et les mutations se concentrent là. La richesse et la résilience de l'organisation en réseau auront été au cœur des réponses efficaces apportées au virus. Des « contrats territoriaux Esri » permettraient, en souplesse et avec le souci de la flexibilité, de conjuguer volonté des territoires et présence de l'État — pas moins d'État, mais mieux d'État, selon la formule consacrée — autour des universités.

## **Les réflexions d'Alain Fuchs, Aurélien Barrau et Margot Drancourt de Lasteyrie**

*Alain Fuchs, Aurélien Barrau, Margot Deancourt de Lasteyrie*

1/5



## **Alain Fuchs, président d'Université PSL**

L'extraordinaire mobilisation des collègues enseignants a permis d'assurer la continuité pédagogique pendant le confinement dans de bonnes conditions, avec un souci majeur de maintenir à flots les étudiants en difficulté. Il s'est également agi de veiller aux problèmes urgents que certains pouvaient rencontrer : santé, logement...

C'est au prix d'une débauche d'énergie, d'une formidable créativité et de prise d'initiatives que nos collègues (que l'on pourrait également applaudir le soir à 20h sur nos balcons) ont pu combler le déficit criant de notre ESR en matière de digitalisation des pratiques, pédagogiques et administratives.

*Alain Fuchs, Aurélien Barrau, Margot Deancourt de Lasteyrie*

2/5

Nous devons maintenant **inventer des pédagogies en mode « hybride » pour la rentrée 2020, et nous procurer les outils qui permettront de les mettre en place.** Nous y travaillons d'arrache-pied. L'accueil des nouveaux étudiants fera évidemment l'objet d'un soin particulier.

*Alain Fuchs, Aurélien Barrau, Margot Deancourt de Lasteyrie*

3/5

## **Aurélien Barrau, astrophysicien à l'Université Grenoble-Alpes**



J'aimerais voir presque tout changer. Outre la catastrophe écologique (et sociale) en cours, nous faisons face à une gigantesque crise du sens.

J'aimerais que la production de connaissance (re)devienne l'enjeu de la recherche - et non pas la production d'articles qui, même cités, sont rarement lus et moins encore utiles.

J'aimerais que la **transmission du savoir et de l'étonnement** (re)devienne l'enjeu de l'**enseignement** - et non pas la satisfaction à des indicateurs ou enquêtes arbitraires que nous inventons nous-mêmes pour nous duper.

*Alain Fuchs, Aurélien Barrau, Margot Deancourt de Lasteyrie*

4/5

J'aimerais que nous sortions de la culture de la gestion pour (re)nouer avec un enchantement de la découverte et de l'exploration. Loin de l'inflation administrative et bibliométrique.

Alain Fuchs, Aurélien Barrau, Margot Deancourt de Lasteyrie

5/5

## Margot Drancourt de Lasteyrie, directrice de l'Executive PhD à ESCP Business school

Décloisonner le monde des entreprises, le monde de la recherche et des écoles.

Penser que le monde de la recherche ne peut se faire qu'en dehors de l'entreprise, de même, croire que l'innovation peut toujours se faire sans l'apport de la recherche est d'un autre temps.

C'est dans cette perspective notamment qu'ESCP développe ses chaires d'entreprise et les offres de l'Executive Education, en particulier son global Executive PhD. ESCP souhaite former des leaders réflexifs et propose de ré-apprendre à apprendre en combinant le meilleur des deux mondes.

Il s'agit de **bâtir de véritables ponts entre les écoles, les universités et les entreprises** avec des partenariats de long terme. C'est tout un écosystème à développer et à incarner !

### « Rendre du sens aux organisations et à leurs modes de fonctionnement » (Claude-Gilles Dussap, président du comité de pilotage du Service de concours écoles d'ingénieurs)

Nous n'en sommes pas encore tout à fait à l'heure des bilans et des conclusions. La crise actuelle a globalement révélé les faiblesses des systèmes complexes que nous avons. Il a été nécessaire de changer les priorités, de trouver de nouvelles méthodes de coopération.

 *L'agilité et la réactivité sont devenues des atouts vitaux*

Les concours « Classes préparatoires » ont dû faire preuve d'adaptabilité. Ceci restera et conduira inévitablement à revoir quelques procédures. Heureusement le SCEI avait une forte expérience du pragmatisme et de l'opération. Les modes

de fonctionnement que nous avons ont montré leur souplesse d'adaptation et leur efficacité.

Ceci s'est fait au prix d'une coopération inédite entre l'ensemble des concours et des acteurs en charge d'organiser ce moment charnière dans la vie des candidats, entre la fin de la classe préparatoire et l'intégration dans une école. **Cet esprit de coopération qui s'est révélé tellement précieux restera.**

Il est très clair que les deux mois écoulés ont profondément modifié les priorités. L'agilité et la réactivité d'organisations comme la nôtre sont devenues des atouts vitaux. Toute évolution devra tenir compte de cette nouvelle donne. Il faudra donc rendre du sens aux organisations et à leurs modes de fonctionnement, en les débarrassant d'oripeaux bureaucratiques inefficaces pour s'en tenir à l'essentiel.



Claude-Gilles Dussap - © D.R.

### **Le monde de demain aura besoin de dépasser l'évènementiel**

Qu'il s'agisse de recherche ou d'enseignement supérieur, l'Esri porte sur des perspectives de moyen et long termes. La crise actuelle a mis au grand jour certaines des fragilités sanitaires, technologiques et sociologiques de nos sociétés, tout en révélant l'immense interdépendance des systèmes de la planète. Le monde de demain aura besoin de dépasser l'évènementiel pour apprendre certaines formes de conceptualisation et de visions globales. Seul l'Esri, à l'échelle d'un pays ou d'un continent, pourra contribuer à cela.

En termes de formation, il faudra retrouver le chemin de l'apprentissage de ce qui a fait « l'honnête homme » du 17<sup>e</sup>, dans toutes ses dimensions multidisciplinaires allant de la philosophie, de l'histoire des courants de pensée aux disciplines scientifiques. Ces formations restent à inventer, à tous les niveaux, du collège aux écoles d'ingénieurs. Le monde est aujourd'hui beaucoup plus complexe qu'autrefois, interdépendant, incertain et aussi informé.

 *Sans évolutions, nous préparons des générations d'unijambistes*

**Tout ou presque est à inventer. C'est largement aussi important que se préoccuper des vocations aux carrières du numérique ; cela c'était avant le 17/03/2020.** Si nous ne le faisons pas, nous préparons des générations d'unijambistes incapables de s'adapter au nouveau contexte de ce siècle de tous les dangers, en particulier des dangers environnementaux.

Heureusement, les jeunes générations sont demandeuses de ces mises en perspective. La nécessité fait loi. À nous d'y répondre, sans dogmatisme en réveillant l'intelligence collective.

### **Revenir à des modes de fonctionnement beaucoup plus agiles pour la recherche**

En termes de recherche, il est urgent de revenir à des modes de fonctionnement beaucoup plus agiles. Il faut aujourd'hui en France (ou en Europe) environ deux années entre le moment de l'écriture d'un programme de recherche et le démarrage effectif pour les lauréats chanceux, seulement 10 % des dossiers initiaux. Quel gâchis !

## « Des tracas administratifs incessants

Il est aujourd'hui prouvé que cette lourdeur, déjà largement dénoncée lors des assises de l'ESR en 2012, est complètement inadaptée et inefficace. Nous avons une chance inouïe que le pays se maintienne vaillamment que vaillamment au niveau de recherche où il est.

Nous le devons aux chercheurs du pays qui, malgré tout, continuent par passion à faire leur métier, au prix de tracas administratifs incessants.

Une nouvelle fois, il faudra bien faire le constat que **le terrain reste le refuge de l'efficacité**. Mais il faudra modifier profondément nos modes d'organisation autant nationaux qu'euro-péens. C'est une opportunité immense. Il faudra la saisir, vite, très vite.

## Du bon usage de la distance (Jean-Gabriel Ganascia, président du Comité d'éthique du CNRS)

Le confinement a arrêté brutalement tout échange direct avec les étudiants et avec les autres chercheurs. Nous poursuivons, avec difficulté, nos enseignements à distance et nous essayons, toujours à distance, de maintenir la cohésion d'équipes de recherche.

« Distance vient de désaccord, d'écart, de séparation

Distance vient de désaccord, d'écart, de séparation ; la distance marque la désunion, la discorde ; elle l'introduit aussi. Or, **l'éducation passe par une relation de proximité entre enseignants et élèves. De même, la formation par et pour la recherche se fait en équipe**, dans les laboratoires, comme par osmose, entre des chercheurs confirmés et des plus jeunes, qu'ils soient doctorants ou stagiaires.

Comment résoudre cette tension entre d'un côté les objectifs de toute pédagogie, de toute transmission et de toute recherche, qui semblent exiger une proximité pour être atteints, et d'un autre côté les contraintes qui s'imposent à nous aujourd'hui, et qui exigent l'introduction de distances ? Telle est la question qui se pose à nous d'ores et déjà et surtout pour le futur proche, en particulier pour l'automne.

### Distance et distanciation

À l'université, nous introduirons plus de distances :

- entre les étudiants qui ne pourront se retrouver tous ensemble dans des salles de cours ;
- entre les étudiants et les professeurs, qui ne passeront plus derrière les élèves afin de jeter un œil sur leur travail, pour les aider, pendant les travaux dirigés et les travaux pratiques dans les laboratoires ou les salles machines ;
- entre les enseignants qui ne se réuniront plus physiquement.
- Dans les laboratoires de recherche, là encore, l'encadrement des stagiaires et des doctorants deviendra plus distant, les relations entre chercheurs aussi.

On suppléera à cet éloignement physique par l'utilisation d'outils électronique ; ainsi remplace-t-on déjà les réunions par des visioconférences et le tableau noir par l'utilisation de tablettes graphiques. Toutes ces innovations subsisteront très certainement, car elles permettront aussi de diminuer le temps perdu dans les transports et d'encourager le télétravail.

L'introduction de distances ne provoque pas uniquement de la mésentente ; elle conduit aussi à ce que le grand dramaturge allemand, Bertholt Brecht, appelait la « distanciation ». Cette pratique théâtrale consistait à créer une certaine distance entre le spectacle et les spectateurs afin de susciter un malaise, une critique, une remise en cause et une évolution.

C'est certainement ce qui est en train de se produire dans l'enseignement supérieur et la recherche.



Jean-Gabriel Ganascia - © Lebedinsky

### Trouver d'autres modèles d'évaluation

« On ne sait pas comment évaluer les étudiants »

À titre d'illustration, dans le cadre de l'enseignement, on conçoit que l'on poursuive nos pratiques pédagogiques anciennes à distance, en reproduisant, par l'entremise de moyens électroniques, la classe telle qu'on l'a tous connue. En

revanche, on ne sait pas comment évaluer les étudiants.

La méthode traditionnelle reposant sur des examens individuels écrits en temps limité est remise en cause. Nous devons trouver d'autres procédures.

Pour l'année en cours, nous lui substituons des projets, à savoir des épreuves plus longues, mais surtout moins contrôlées, où les étudiants auront le loisir d'échanger avec d'autres. À terme, cela conduira peut-être à remettre en cause les principes sur lesquels reposent la plupart des évaluations, ce qui ne sera peut-être pas nécessairement une mauvaise chose...

**« L'échange d'arguments et de contre-arguments écrits a élevé le débat » (Catherine Treilhou-Balaudé, VP culture et communication et Jamil Dakhli, président de Sorbonne Nouvelle)**

### La distanciation physique, une alliée du débat démocratique ?

Deux conseils d'administration se sont tenus à l'université Sorbonne Nouvelle pendant la période de confinement, selon un protocole rigoureux, et de ce fait lourd et complexe.

En amont de chaque conseil, les administrateurs ont posé une trentaine de questions portant sur les sujets à l'ordre du jour, qui concernaient surtout — mais pas exclusivement —, la gestion de la crise sanitaire. À ces questions ont été proposées, grâce à la consultation des composantes et services concernés, des réponses argumentées, et plus approfondies — en raison du délai imposé par l'écrit entre question et réponse —, que d'ordinaire.

« *A distance et en situation de crise, les rôles se modifient*

En effet, dans son fonctionnement habituel en présence, le conseil d'administration réunit des personnalités qui s'efforcent de jouer le rôle que leur impartit leur statut de représentant d'une catégorie (étudiant, personnel, personnalité extérieure), d'un groupe d'opinion et parfois d'intérêts. **À distance et en situation de crise, les rôles se modifient**, comme si le bien commun de l'établissement l'emportait sur les jeux de rôles, le débat de fond sur le positionnement rhétorique.

Sans disqualifier pour autant les échanges oraux, puisqu'un moment d'échange en visioconférence a également été prévu pour chaque CA, l'échange d'arguments et de contre-arguments écrits a élevé le débat, lui rendant paradoxalement la force démocratique que l'on aurait pu penser réservée aux assemblées physiques.

### Une politique de qualité de vie au travail

La crise sanitaire nous a obligés à repenser en profondeur l'organisation du travail dans nos institutions. De manière évidente, du fait de la généralisation de nos activités à distance, cette crise nous a confortés dans notre projet de développer le rôle du télétravail dans le cadre d'une politique de qualité de vie au travail.

La première étape pour y parvenir résidera dans la **dématérialisation des procédures administratives** à travers un système de Gestion électronique des documents. Et nous lançons aussi un plan d'équipement des personnels Biatss exerçant des missions « télétravaillables ».



Jamil Dakhli

---

© 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. »