

FACE AU COVID-19

**Les établissements
d'enseignement supérieur
et de recherche face
à la crise sanitaire**

Fin 2019 à février 2021

SciencesPo
CENTRE DE SOCIOLOGIE
DES ORGANISATIONS



INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION

Sous la co-tutelle de :
UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL
UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL

Stéphanie Mignot-Gérard
(IRG, UPEC)

Christine Musselin
(Sciences Po, CSO, CNRS)

Aline Waltzing
(Sciences Po, CSO, CNRS)

Avec la collaboration
d'Aliénor Balaudé
(Sciences Po, CSO, CNRS)
et de Anne Moyal
(Sciences Po, CSO, CNRS)

et des étudiant·e·s du master de sociologie de Sciences Po
Andrea Axisa, Bilal Berady, Felipe Bustos Retamal, Ambre
Dulieu, Hajar El Fatihi, Eva Fontaine, Ramiro Galdeano,
Clara Gervaise-Volaire, Upamanyu Ghosh, Jiaqi Hou,
Yun Jiang, Bartholomew Konechni, Marine Lecoœur,
Fernanda Lobato, Francesco Maccarone,
Nils Neumann, Louise Nogues, Maximilien Serreau,
Katharine Shaw Nelson, Ayasia Telesca-Whipple,
Pablo Têtedoie



Cette recherche a bénéficié d'un financement
d'un an dans le cadre de l'appel
RA-Covid 19 de l'ANR, décision attributive
d'aide ANR-20-COV5-0001-01

Janvier 2022

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1. Les universités face aux crises, une question très peu étudiée	07
2. Méthode	07
2.1. UN VOLET SUR LA GESTION NATIONALE DE LA CRISE	08
2.1.1. Suivi des réseaux professionnels et des groupes de travail de la CPU et de la DGESIP	08
2.1.2. Données complémentaires	08
2.2. UNE ENQUÊTE EMPIRIQUE APPROFONDIE DANS CINQ ÉTABLISSEMENTS	09
2.3. LES ENTRETIENS: ÉCHANTILLONNAGE, EXPLOITATION ET ANALYSE	09
2.4. ANONYMAT ET PRINCIPES RÉDACTIONNELS	10
3. Organisation du rapport	11

PARTIE I.

RÉCITS D'UNE CRISE

1. Une faible préparation à la crise (fin 2019 – mi-mars 2020)	13
1.1. DES SIGNAUX INDIVIDUELS, PEU DE RÉACTIONS COLLECTIVES DANS TROIS UNIVERSITÉS	13
1.1.1. « Même pas peur » à Unidex	13
1.1.2. À Unimer et Unimont « On se préparait sans se préparer »	14
1.2. DES CONTRAINTES PROCHES ET IMMÉDIATES QUI PROVOQUENT DES FERMETURES ANTICIPÉES DANS DEUX ÉTABLISSEMENTS	15
1.2.1. Des réactions d'abord circonscrites aux publics ou sites touchés	15
1.2.2. Des fermetures concertées, mais des décisions difficiles à prendre et à imposer	16
1.2.3. Des fermetures qui permettent une anticipation plus ou moins forte	17
1.3. UN CONFINEMENT QUI PARTOUT PREND DE COURT	17
2. Un premier confinement « sidérant » dominé par l'enjeu de la continuité (12 mars - 11 mai)	19
2.1. UNE PRIORITÉ: LA CONTINUITÉ ADMINISTRATIVE, ET ÇA MARCHE!	19
2.1.1. Pas de rupture d'activité	19
2.1.2. Un investissement personnel important pour dépasser les difficultés	20
2.1.3. Un travail de management de proximité significatif pour assurer la continuité	21

2.2. L'ENSEIGNEMENT: CONTINUITÉ EN POINTILLÉS	23
2.2.1. Une continuité pédagogique qui peine à se mettre en place dans les universités	23
2.2.2. L'exception BS: une adaptation permise par des dispositifs préexistants	28
2.3. LA RECHERCHE: CHACUN FAIT CE QU'IL PEUT/VEUT	29
2.3.1. Pas de politique en matière de continuité (sauf à Unidex)	29
2.3.2. Des comportements contingents, indexés sur des « choix » individuels	30
3. Une légère reprise en présentiel, plutôt placée sous le signe du volontariat, mais une grande variété des situations (11 mai - septembre 2020)	32
3.1. DES PLANS DE REPRISE D'ACTIVITÉ NÉGOCIÉS ET LAISSÉS À L'APPRÉCIATION DU TERRAIN	32
3.2. UN RETOUR SUR SITE PROGRESSIF DÉCLINÉ SELON LES ACTIVITÉS ET SELON LA DISPOSITION DES LOCAUX	33
3.3. UN RETOUR SUR SITE LIMITÉ ET PLUTÔT SUR LA BASE D'UN VOLONTARIAT ENCADRÉ POUR LES BIATSS	34
3.3.1. Un retour sur site apprécié par les un-e-s, redouté ou non souhaité pour d'autres	34
3.3.2. Des politiques de reprise basées sur un volontariat plus ou moins encadré selon les établissements	35
3.3.3. Un retour sur site qui varie selon les services, selon les activités et les disciplines	37
3.4. POUR LES ENSEIGNANT-E-S/CHERCHEUR-E-S, LE RETOUR SUR SITE DÉPEND DES DISCIPLINES	39
3.5. LA GESTION DES EXAMENS: UN CASSE-TÊTE AVANT L'ÉTÉ	40
3.5.1. Seuls les concours peuvent avoir lieu en présentiel	40
3.5.2. Des examens en distanciel qui suscitent beaucoup de questions sur la manière de les tenir	41
3.5.3. Télésurveiller pour garantir la valeur des examens en distanciel?	42
3.5.4. Les capacités techniques mises à l'épreuve des examens	43
3.5.5. Des évaluations sous le signe de la bienveillance	43
3.6. REPRISE DES ACTIVITÉS RESTÉES EN SUSPENS: LE CAS DES RECRUTEMENTS D'ENSEIGNANT-E-S-CHERCHEUR-E-S	44
4. Une préparation de la rentrée incertaine	47
4.1. LA PRÉPARATION DE LA RENTRÉE AU NIVEAU NATIONAL: UNE PRÉOCCUPATION QUI MOBILISE LE MESRI ET LES RÉSEAUX	47

4.1.1. Au niveau national : une préparation précoce, mais des négociations avec les autorités sanitaires et des circulaires impossibles à stabiliser	47	1.1.5. BS: Des cellules de crise en deux temps, mais toujours sous la « tutelle » des instances dirigeantes	80
4.1.2. L'incitation du niveau national à préparer l'hybridation et des scénarios de rentrée	48	1.2. UNE MOINDRE TENSION ENTRE CENTRE ET PÉRIPHÉRIE ?	81
4.2. LES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT PRÉPARENT UNE RENTRÉE INCERTAINE EN ORIENTANT PLUTÔT QU'EN IMPOSANT	49	1.2.1. La relation entre directeurs-trices de composantes et présidences: entre association et délégation	81
5. La rentrée: des organisations disparates au sein des établissements, et des perturbations de différentes natures	52	1.2.2. Des services centraux en soutien plus qu'en contrôle, mais pas partout	85
5.1. LES COMPOSANTES AVANCENT EN ORDRE DISPERSÉ	52	2. Une gestion de crise qui repose sur la solidarité et l'engagement	88
5.2. UNE RENTRÉE PLUS OU MOINS PERTURBÉE, ET DES PROBLÈMES DISTINCTS SUIVANT LES CHOIX D'ORGANISATION	54	2.1. UNE FORTE SOLIDARITÉ ENTRE COLLÈGUES	89
5.2.1. Une rentrée relativement sereine dans les trois établissements les plus prudents	55	2.2. FAIRE CORPS AVEC SON ÉTABLISSEMENT	90
5.2.2. Une rentrée plus chaotique dans les composantes ayant fait le choix du présentiel ou de l'hybride	56	2.3. UN ENGAGEMENT ORDINAIRE DES PERSONNELS QUI AIDE À TRAVERSER LA CRISE	90
6. Le reconfinement et après (fin octobre 2020 – février 2021)	59	2.3.1. Les rustines de l'ESR en crise	91
6.1. LE SECOND CONFINEMENT OU LA ROUTINISATION DE LA CRISE	59	2.3.2. Des initiatives pour les étudiant-e-s nombreuses et précoces	92
6.2. ... MAIS ON PASSE DU TRAVAIL DÉGRADÉ À L'HUMAIN DÉGRADÉ	61	2.4. DÉFENDRE L'ESR QUE L'ON ESTIME MALTRAITÉ PAR LES DÉCISIONS GOUVERNEMENTALES	98
6.2.1. Des collectifs à la peine	61	3. Trois modèles de gestion de crise	99
6.2.2. Une instabilité pesante	62	3.1. UNITERRE ET UNIMONT: PRIORITÉ À LA GESTION DE CRISE	99
6.2.3. « Faites remonter des chiffres! »	64	3.1.1. Des présidents prudents et des cellules de crise où les professionnels de santé/prévention occupent une place importante	100
6.2.4. Le « ministère » sous le feu des critiques	66	3.1.2. Au début de la crise, une priorité absolue: la situation sanitaire et sociale des personnels et/ou des étudiant-e-s	101
6.3. UNE GESTION PLUS OU MOINS DIRECTIVE DE LA PRÉSENCE DES PERSONNELS BIATSS ET DES ENSEIGNANT-E-S/CHERCHEUR-E-S	67	3.1.3. La mise entre parenthèses de la recherche et des projets d'établissement	102
6.4. LES EXAMENS À NOUVEAU SOURCES DE DIFFICULTÉS MAIS POUR D'AUTRES RAISONS	68	3.1.4. La relation à la tutelle: des établissements « bons élèves »	103
6.4.1. Des choix différents selon les établissements	68	3.2. UNIDEX ET UNIMER: PRIORITÉ À LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS STRATÉGIQUES	104
6.4.2. Le choix du présentiel ne fait pas l'unanimité chez les étudiant-e-s	69	3.2.1. Unimer: la poursuite des projets structurants, business as usual « à marche forcée »	104
PARTIE II.		3.2.2. Unidex: Maintenir les activités pour tenir son rang	105
GOUVERNANCE DE LA CRISE		3.2.3. Des établissements moins inquiets	106
1. Une crise qui révèle plus qu'elle ne transforme les modes de gouvernance des universités ...	73	3.3. BS: UN BUSINESS MODEL PERTURBÉ PAR LE VIRUS, UNE RÉACTIVITÉ OBLIGÉE	107
1.1. LA CRISE NE MODIFIE PAS LE MODE DE GOUVERNANCE DES QUATRE UNIVERSITÉS, CE QUE REFLÈTENT LEURS CELLULES DE CRISE	73	3.3.1. Priorité à la continuité de l'enseignement, y compris à long terme	108
1.1.1. Unimer: une gouvernance autour des VP et des DUFR, des instances peu actives	73	3.3.2. Priorité à la gestion des mobilités: annuler les déplacements et répondre au mécontentement des étudiant-e-s	108
1.1.2. Unidex: une cohésion entre présidence, DGS et directeurs de collèges, des instances chambres d'enregistrement	75	3.3.3. Priorité au bien-être des étudiant-e-s et à l'« expérience grande école »	109
1.1.3. Uniterre: une équipe présidentielle soudée qui dialogue avec les composantes et des instances consensuelles	77	CONCLUSION	
1.1.4. Unimont: une équipe présidentielle solidaire de l'administration, devant gérer des instances actives	78	1. Retour sur les deux questions à l'origine de cette recherche	112
		2. Des résultats généralisables ?	113
		3. Que restera-t-il de la crise ?	114

REMERCIEMENTS

Nos remerciements s'adressent tout d'abord aux responsables des cinq établissements qui nous ont ouvert leurs portes et à toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche et de donner de leur temps pour un entretien. Nous sommes aussi très reconnaissantes envers Anne-Sophie Barthez et les membres de la DGESIP, les représentant·e·s de la CPU, de la CGE et de la CDEFI qui nous ont laissées assister à leur réunion hebdomadaire, envers les présidents de la CPU, Gilles Roussel, puis Manuel Tunon de Lara, qui nous ont permis de suivre plusieurs groupes de travail dédiés à la gestion de la crise au sein de la CPU et envers l'ensemble des vice-président·e·s des conseils d'administration, des vice-président·e·s CFVU, des vice-président·e·s vie universitaire, des vice-président·e·s recherche et des directeurs·trices d'école doctorale qui nous ont donné accès à leurs réunions et à leurs listes d'échanges. Sans votre soutien et votre ouverture, nous n'aurions pas pu mener cette enquête.

Nous sommes aussi particulièrement redevables à tou·te·s les étudiant·e·s du master de sociologie de Sciences Po qui ont participé à cette recherche, conduit avec nous les entretiens dans les cinq établissements pendant une semaine en février 2021, les ont retranscrits et en ont fait une première exploitation monographique en mai et juin. Merci également à Aliénor Balaudé et Anne Moyal qui ont l'une et l'autre encadré avec engagement, professionnalisme et enthousiasme le travail d'un des groupes d'étudiant·e·s.

Nous remercions également chaleureusement Anne Mascret et Sarah Piovezian pour nous avoir généreusement transmis les minutes des entretiens qu'elles ont réalisés avec un échantillon de responsables d'universités ou d'écoles qu'elles ont interviewés à intervalles réguliers au cours des trois confinements. Cela nous a aidé à choisir les établissements étudiés mais aussi à confronter nos propres résultats à ceux qui pouvaient être tirés de ces interviews répétées.

Nos sincères remerciements vont aussi à Elias Habib, étudiant au Master ADMIRE (ENS Lyon), qui a réalisé un stage de trois mois dans le cadre de ce projet de recherche, et a notamment réalisé la synthèse de la seconde série d'entretiens menés par l'AEF.

Enfin, merci à toute l'équipe de soutien à la recherche du CSO qui nous a aidées à gérer le contrat de recherche, à organiser nos déplacements et à gérer nos données de recherche et à valoriser les résultats.

INTRODUCTION

1. Les universités face aux crises, une question très peu étudiée

L'idée de cette recherche est née début mai 2020, alors que nous commençons à apercevoir la fin du premier confinement. Après une rapide revue de littérature, il nous est apparu que la question de la gestion des crises – quelle que soit leur nature – par les universités était un terrain quasi-vierge. Parallèlement la consultation des travaux sur la gestion organisationnelle des crises montrait qu'ils peuvent être organisés en deux grandes catégories: d'une part ceux qui analysent les causes et la gestion des crises dans des organisations caractérisées par leur haut degré de complexité et d'interdépendance technologiques (entreprises chimiques, centrales nucléaires, navettes spatiales...) et qui se penchent également sur les manières de prévenir ces risques; d'autre part ceux qui portent sur les services qui interviennent lors de crise (administration préfectorale, pompiers, services d'urgence, etc.) afin de comprendre comment ils se préparent et se coordonnent (ou pas) en cas de crise. À la lecture de ces travaux, il est apparu encore plus pertinent de s'intéresser aux universités et à leur gestion de la crise sanitaire: non seulement elles n'avaient jamais été concernées par ces recherches, mais de plus une de leurs spécificités organisationnelles, le *loose coupling*, c'est-à-dire la faible interdépendance fonction-

nelle qui les caractérise, est souvent présentée comme un facteur facilitant la gestion des crises dans les univers bureaucratiques ou à haute technologie (Quarantelli, 1977; Perrow, 1984 et 1999). Comment réagissent alors des organisations *loosely coupled* à une crise: sont-elles moins affectées ou plus réactives que des organisations au sein desquelles les interdépendances fonctionnelles ou technologiques sont plus fortes? Les reconfigurations des rapports de force que soulignent nombre de travaux sur les crises (Bergeron et Borraz, à paraître) sont-elles moins fréquentes, moins fortes, moins intenses que dans d'autres organisations? La gouvernance propre à chaque établissement est-elle modifiée et si oui dans quel sens? Enfin, comment les universités arbitrent-elles entre sécurité sanitaire et continuité de leurs activités et stratégies de plus long terme? Autrement dit, la crise les détourne-t-elle de leurs projets de développement ou de transformation ou bien ceux-ci sont-ils malgré tout poursuivis?

C'est fortes de ces questions que nous avons conçu une vaste enquête empirique qui a couru de mai 2020 à septembre 2021 et bénéficié d'un financement d'une année par l'ANR* dans le cadre de l'appel RA-COVID.

2. Méthode

La recherche que nous avons menée comporte deux volets. Le premier est national et vise à collecter des éléments permettant de dresser un tableau général des problèmes rencontrés par les établissements, de leur évolution, des réponses apportées et de leur variété, et d'appréhender

le rôle du ministère et des structures nationales (CPU, CGE, réseaux de vice-président-es...) dans la régulation de la crise. Le second volet consiste en une enquête approfondie dans cinq établissements dont ce rapport rend plus spécifiquement compte.

* Une liste des abréviations est disponible à la fin de ce document page 118.

2.1 UN VOLET SUR LA GESTION NATIONALE DE LA CRISE

Nous n'avons pas à proprement parler mené une étude sur la manière dont le niveau national a géré la crise sanitaire au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche mais cherché à suivre les espaces d'échanges transversaux entre établissements (au niveau de la CPU ou des associations professionnelles) ou entre les établissements et le ministère afin de comprendre quelles interrogations, quels problèmes mais aussi quelles solutions étaient discutées et comment et par qui des éléments de réponse étaient apportés. Par ailleurs, notre enquête de terrain (cf. volet 2) ne pouvant porter que sur cinq établissements, nous avons veillé à recueillir des données nous permettant d'apprécier si ce que nous observions au sein de ceux-ci semblait largement partagé ou au contraire spécifique aux cas étudiés (cf. conclusion générale).

2.1.1 SUIVI DES RÉSEAUX PROFESSIONNELS ET DES GROUPES DE TRAVAIL DE LA CPU ET DE LA DGEIP

Nous avons par conséquent pris contact avec différents réseaux ou associations professionnels et sollicité la possibilité d'avoir accès aux échanges de mail sur leurs listes de diffusion depuis janvier 2020 mais aussi aux réunions en visio qu'ils tiennent plus ou moins régulièrement selon les réseaux.

Nous avons obtenu des réponses positives des réseaux ou associations de vice-président-e-s (VP) « formation », des VP « conseil d'administration », et des VP « vie universitaire » et avons suivi leurs rencontres en ligne respectivement depuis juin 2020, mai 2020 et novembre 2020. Nous avons également eu accès aux échanges du réseau des écoles doctorales mais de manière plus ponctuelle et obtenu une synthèse des échanges consacrés au COVID du réseau des VP « recherche ». Nous n'avons malheureusement pas obtenu accès au réseau des VP « relations internationales », ou DRH, ni à l'association des DGS ou des DRH.

Nous avons aussi obtenu la possibilité de suivre le groupe de la CPU qui a travaillé sur la reprise d'activité (mai à juillet 2020) puis le groupe constitué sur la situation sanitaire (septembre 2020 à décembre 2020) et enfin celui consacré à la préparation de la rentrée 2021 (mars-mai 2021).

Parallèlement, à partir de novembre 2020, nous avons assisté aux réunions hebdomadaires que la DGEIP tient avec les trois conférences (CPU, CDEFI et CGE) et au cours desquelles étaient abordées les questions sanitaires.

La crise se poursuivant, nous avons continué à suivre ces réseaux et réunions jusqu'en septembre 2021, date à laquelle nous avons décidé d'interrompre la collecte.

Chaque réunion a donné lieu à la rédaction d'un compte rendu et une première exploitation de ces données a été menée à l'automne 2020 en vue d'identifier des établissements à étudier dans le volet 2 et de repérer des questions à aborder dans les guides d'entretien. L'exploitation de ces données nationales a été poursuivie jusqu'à l'automne 2021 et sera l'objet d'une autre publication.

2.1.2 DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Ce suivi de réunions et d'échanges au niveau national a été complété de plusieurs façons.

Tout d'abord, l'AEF a proposé de mettre à notre disposition, avec l'accord des intéressé-e-s, les minutes des entretiens que ses journalistes ont menés à échéances régulières avec un groupe récurrent de directeurs-trices d'établissements et de services, au cours des différents confinements. Les entretiens conduits lors du premier confinement ont donné lieu à la rédaction d'un document intermédiaire (été 2020) qui a été complété par un second document basé sur les entretiens réalisés pendant le second confinement (juin 2021). Le premier document a lui aussi servi à identifier des établissements à étudier dans le volet 2 et l'un et l'autre sont utiles pour situer les établissements étudiés par rapport à ce qui a pu être fait ailleurs sur la même période.

Ensuite, à la lueur des informations obtenues en suivant les diverses réunions en visio et au vu des entretiens menés dans le volet 2, il nous a paru nécessaire de compléter les données nationales par quelques entretiens avec différentes personnes au MESRI. Quatre entretiens ont ainsi été réalisés en juin et juillet 2021 et retranscrits.

Enfin, nous avons collecté les dépêches de l'AEF et de NewsTank quand elles concernaient le coronavirus, non pour en mener une analyse exhaustive, mais afin de mieux contextualiser les résultats tirés des enquêtes que nous avons menées.

Les données recueillies dans le cadre de ce premier volet seront mobilisées ponctuellement dans ce rapport mais leur exploitation plus systématique reste à finaliser et fera l'objet d'une publication distincte.

2.2 UNE ENQUÊTE EMPIRIQUE APPROFONDIE DANS CINQ ÉTABLISSEMENTS

Le second volet consiste en la réalisation d'une enquête approfondie, monographique et comparative de cinq établissements ayant suivi des trajectoires de gestion de crise différentes à partir d'une étude de leur gouvernement. Les établissements ont été choisis sur la base de ce que nous apprenait le premier volet et en faisant varier localisation géographique, niveau de contamination du territoire où ils se trouvent, composition disciplinaire (notamment présence ou non d'une faculté de médecine), profils stratégiques, situation budgétaire etc.

Cinq établissements ont été retenus: quatre universités et une école de commerce. Un échantillon des entretiens à réaliser (40 à 60 par site) a été négocié avec chaque établissement. Plus de 250 entretiens ont été réalisés la semaine du 8 au 12 février 2021. Ces entretiens ont été menés par les deux porteuses du projet (Stéphanie Mignot-Gérard et Christine Musselin), la post-doctorante recrutée pour le projet (Aline Waltzing) et les étudiant·e·s du M1 de sociologie de Sciences Po, ainsi que une doctorante (Aliénor Balaudé) et une post-doctorante (Anne Moyal) que nous avons recrutées pour compléter l'encadrement des étudiants. Pour chaque établissement, il y avait donc une tutrice et un groupe de 3 à 5 étudiant·e·s.

Au cours de l'automne 2020 et fin janvier 2021, quatre séances préparatoires avaient été réalisées avec les étudiant·e·s afin de les familiariser avec l'ESR français, la problématique de l'enquête, les guides d'entretiens et les établissements sur lesquels ils travailleraient. Cette vingtaine d'étudiant·e·s a suivi en parallèle le cours de méthodologie qualitative qui les préparait à la conduite d'entretiens.

Pour chaque établissement nous avons collecté des documents produits pendant la période étudiée; PCA, PRA, compte rendus des réunions des instances (notamment CFVU et CHSCT) et les éléments de communication institutionnelle qui ont été diffusés vers les personnels ou les étudiant·e·s. Cela nous a notamment permis de mieux retracer la chronologie des actions ou décisions prises, les personnes interviewées ne l'ayant plus toujours précisément en tête.

Pendant la troisième semaine de mai, chaque groupe d'étudiant·e·s, encadré par sa tutrice, a travaillé sur les entretiens et données collectées sur l'établissement qu'il a étudié. Les entretiens ont été dépouillés par thème, puis comparés afin de parvenir à un plan de monographie permettant

de rendre compte des constats sociologiques effectués. Chaque groupe avait ensuite jusqu'à la mi-juin pour développer le plan en une monographie rédigée qui a donné lieu à une notation dans le cadre de leur cursus de master.

À partir de mi-juin 2021, les autrices de ce document ont commencé une comparaison des cinq études monographiques qui leur ont permis de rédiger ce rapport.

2.3 LES ENTRETIENS: ÉCHANTILLONNAGE, EXPLOITATION ET ANALYSE

Dans chacun des cinq établissements, une cinquantaine d'entretiens (en moyenne) ont été menés avec des personnels universitaires (administratifs et enseignants/chercheurs) impliqués dans la gouvernance de leur établissement à différents niveaux: membres d'équipes présidentielles, principaux responsables de services centraux, élu·e·s des instances (CA, CAC, CR, CFVU, CHSCT), mais aussi directeurs·trices de composantes, d'unités de recherche et de départements, ainsi que leurs responsables administratif·ve·s respectif·ve·s. Dans chacun des établissements, pour les entretiens au niveau des composantes, une sonde plus approfondie a été réalisée dans deux champs disciplinaires contrastés, de manière à appréhender les impacts *a priori* différenciés de la crise sur les activités de recherche et d'enseignement suivant les disciplines académiques. Ces entretiens menés auprès de la communauté universitaire ont été complétés par des entretiens avec des représentant·e·s des organisations partenaires locales de chaque établissement: le Rectorat, le Crous, l'ARS, et dans certains cas le ou la représentant·e d'une collectivité locale.

Du fait de la situation sanitaire en février 2021, tous les entretiens ont été menés quasiment exclusivement en visio sur zoom; les bandes audio des entretiens ont été enregistrées, retranscrites grâce au logiciel Yobi-Yoba et réécoutées afin de fiabiliser et de compléter la retranscription intégrale du matériel sur Word.

Les 250 entretiens semi-directifs ont duré entre 1h et 4h (en moyenne 1h30) et s'appuyaient sur un guide d'entretien visant à recueillir les témoignages personnels des interviewé·e·s sur leur vécu de la crise, l'impact de cette dernière sur leurs activités, les actions auxquelles ils ont participé dans le cadre de la gestion de crise et leur point de vue sur la gouvernance de la crise au sein de leur établissement (acteurs prédominants, outils mis à disposition, décisions prises, communication...). Ces différentes thématiques étaient abordées pour

les phases successives de la crise (avant le premier confinement, au premier confinement, au déconfinement et pendant l'été, à la rentrée, au deuxième confinement jusqu'à janvier 2021).

Le dépouillement des données a consisté en un codage systématique des entretiens pour chaque établissement en mai 2021 à l'aide d'une grille commune à deux entrées (par thématiques et par grande période). D'un point de vue pratique, les résumés des extraits d'entretien correspondants à chaque thème/période ont été consignés dans des tableaux Excel, permettant de synthétiser l'information recueillie.

Après ce dépouillement, les cinq groupes ont effectué le croisement des données afin de mettre à plat les principaux constats issus du matériau empirique recueilli dans chacun des établissements étudiés.

Le présent rapport est le fruit de la comparaison des cinq monographies (voir supra). Chaque monographie mettant l'accent sur certains traits caractéristiques de l'établissement étudié, tous les thèmes de la comparaison n'étaient pas couverts avec la même profondeur dans les cinq cas, si bien que pour l'écriture de ce rapport, nous avons complété les monographies par un retour systématique au matériau primaire des entretiens.

Les principaux constats présentés dans ce rapport sont donc le fruit de l'analyse des entretiens (complétée par les observations de réunions, de mails et les entretiens au niveau national, voir supra). Les extraits d'entretien qui sont inclus dans ce rapport ont avant tout une valeur illustrative : si chaque constat transversal est toujours étayé par plusieurs entretiens, nous avons délibérément sélectionné les extraits le plus significatifs ou parlants, afin de ne pas alourdir le texte et de faciliter ainsi la lecture du rapport. Soulignons enfin que plusieurs entretiens dans l'école de commerce ont été menés en anglais ; les extraits correspondants ont été traduits par nos soins en français pour les besoins du rapport.

2.4 ANONYMAT ET PRINCIPES RÉDACTIONNELS

Des engagements de confidentialité ont été passés avec chacun des établissements étudiés et des noms fictifs leur ont été attribués. Des noms génériques ont été donnés aux fonctions qui permettraient de reconnaître les interviewés. Par ailleurs, dans le souci de préserver l'anonymat des établissements, nous avons utilisé la formule « dans une université / un établissement », lorsque des décisions ou des faits trop singuliers les concernant auraient permis de les identifier.

Pour la même raison, nous avons systématiquement mis au masculin les fonctions de président et de DGS qui sont rarement tenues par des femmes et permettraient donc d'identifier les établissements. Nous avons également adopté cette règle pour les directeurs-trices d'UFR d'une des universités.

Nous sommes bien conscientes que cela enlève de l'épaisseur contextuelle à chaque établissement et que nous ne pourrions donc pas les définir très précisément. Quelques éléments permettent cependant de les caractériser :

BS est une école de commerce internationalisée qui compte plusieurs branches à l'étranger, et notamment une en Asie. Elle est située dans une grande ville mais comprend plusieurs sites plus petits en France.

Unidex est une université pluridisciplinaire fusionnée et située dans une grande ville qui, comme son nom l'indique, a obtenu une Idex. Elle est composée de Collegia disciplinaires, échelons intermédiaires entre l'établissement et les UFR.

Uniterre est une université pluridisciplinaire située dans un territoire touché de manière précoce par des cas de Covid.

Unimont est une université à dominante « SHS » située dans une zone moins touchée par la pandémie.

Unimer est une université plutôt à dominante « Sciences expérimentales » mais avec une composante en SHS, également située dans une région peu exposée au virus.

Toutes les universités sauf Unimont ont un secteur santé. Hormis Unidex, les universités sont de taille moyenne équivalente.

En plus de ces règles d'anonymat, nous avons décidé d'adopter une écriture inclusive.

Par convention, nous écrirons par ailleurs « enseignant-e-s/chercheur-e-s » quand nous désignons l'ensemble des personnels ayant une activité d'enseignement ou de recherche, quel que soit leur statut. En revanche, « enseignant-e-s-chercheur-e-s », désigne les seuls maître-sses de conférences et professeur-e-s des universités.

3. Organisation du rapport

Ce rapport est organisé en deux parties.

La première suit l'ordre chronologique et relate la manière dont chacun des établissements a traversé les périodes différentes. Nous avons défini ces différentes phases en fonction des changements de consignes nationales qui impliquaient des transformations dans l'organisation des activités des établissements. Nous nous intéresserons ainsi à la manière dont l'alerte sur la pandémie a été prise en compte avant l'annonce de la fermeture des universités (le 12 mars) puis du confinement (le 16 mars); à la gestion des activités pendant le

premier confinement; à la dynamique de reprise à partir du 11 mai; à la préparation de la rentrée et à la rentrée; puis au deuxième confinement et à la période de couvre-feu qui a suivi. La période couverte par ces études de cas s'arrête début février 2021, date à laquelle nous avons mené les entretiens.

La seconde partie offre une perspective plus transversale et s'intéresse aux effets de la crise Covid sur la gouvernance des établissements ainsi qu'aux différents modèles de gestion de crise que cela nous a permis d'identifier.

PARTIE I

RÉCITS D'UNE CRISE

Décider du moment où commence la crise du Covid-19 est délicat car plusieurs options sont possibles. Nous avons choisi de ne pas retenir une définition sanitaire qui aurait consisté à identifier le moment où l'on passe de quelques foyers infectieux sous contrôle à une pandémie, mais de prendre le discours d'Emmanuel Macron du 12 mars 2020 comme point de départ. En effet, ce que nous étudions dans les pages qui suivent, ce n'est pas la propagation du virus dans les établissements mais ce qu'a provoqué au sein de ceux-ci la décision présidentielle d'une fermeture visant à trouver une issue à la situation sanitaire. La crise que nous étudions est donc celle de l'impact du confinement causé par le COVID-19 sur les activités universitaires.

Dans un premier temps nous verrons que, si les établissements se mettent assez tôt en ordre de marche pour gérer les cas de contamination et les mobilités sortantes ou entrantes vers ou depuis des pays touchés par le virus, ils n'anticipent plutôt pas l'éventualité d'une fermeture et ne s'y préparent donc que peu (1). Le confinement de la mi-mars entraîne donc un moment de sidération, qui est cependant assez vite dépassé, notamment pour ce qui concerne les activités administratives (2). La reprise à partir de l'entrée dans les phases de déconfinement à la mi-mai se fait progressivement et l'un des principaux problèmes à régler est l'organisation des examens en distanciel puisque le retour sur site des étudiant·e·s n'est pas prévu avant septembre (3). Avant l'été et au cours de celui-ci règne également une très forte incertitude sur la rentrée et la manière dont les enseignements reprendront, ce qui conduit chaque établissement, et en son sein chaque entité, à faire des choix assez différents (4). À la rentrée, il faut cependant vite abandonner l'idée que la crise est passée et gérer de plus les critiques faites aux établissements quant à leur capacité à mettre en œuvre des mesures sanitaires fiables alors que sont diffusées des images d'amphithéâtres bondés et que les étudiant·e·s sont soupçonné·e·s d'être à l'origine de la reprise des contaminations (5). Fin octobre 2020, la fermeture des universités et des grandes écoles est donc à nouveau décidée. Elle est partiellement maintenue quand on passe du confinement au couvre-feu à la mi-décembre, selon des modalités plus souples mais aussi plus changeantes : alors que le maintien des activités en situation de crise se routinise, lassitude et fatigue gagnent (6).

1. Une faible préparation à la crise (fin 2019 – mi-mars 2020)

Bien avant l'annonce le 12 mars 2020 de la fermeture des universités et écoles, qui sera suivie du confinement le 16 mars, les établissements ont tous à minima été confrontés fin janvier et en février aux instructions gouvernementales visant à isoler les personnes revenant des zones où le virus circulait déjà : Wuhan et la Chine d'abord, l'Italie ensuite. Fin février, la situation est qualifiée en France de « pandémie stade 2 », ce qui signifie que le virus est désormais sur le territoire et qu'il convient de contenir les clusters.

Les premiers signaux de l'épidémie dans les établissements sont ainsi venus de problèmes liés aux mobilités internationales et ils ont été traités comme tels. Les cinq établissements ont communiqué sur les mesures sanitaires à adopter ou sur les démarches à suivre pour les personnes infectées ou revenant de certaines zones dès janvier. Toutefois, les signaux perçus par certains des personnels n'ont que très peu conduit à pressentir que la crise allait s'étendre et serait longue et ils ont peu suscité de réactions d'anticipation.

Dans cette phase d'« alerte », on peut néanmoins nettement distinguer les établissements en fonction de leur proximité avec des zones déjà touchées par la pandémie : deux établissements ont été amenés à réagir de façon anticipée par rapport aux mesures gouvernementales (1.2), alors que les réactions ont été beaucoup moins fortes dans les trois autres établissements (1.1). Toutefois, le fait d'être situé à proximité d'une zone particulièrement touchée par le virus ne sera plus un facteur explicatif des différences observées dans la gestion de crise au cours des phases qui ont suivi celle de l'alerte.

1.1 DES SIGNAUX INDIVIDUELS, PEU DE RÉACTIONS COLLECTIVES DANS TROIS UNIVERSITÉS

Interrogés sur leur première confrontation avec le Covid, nombreux sont nos interlocuteurs-trices dans ces trois établissements (Unidex, Unimer et Unimont) à évoquer des contacts personnels, des voyages ou des collègues à l'étranger : il s'agit de signaux disparates provenant de source informelle, qui n'entraînent pas d'alerte institutionnelle.

« On avait les bruits de ce qui est arrivé en Italie. On avait commencé des réunions de temps en temps. On avait des collègues – moi je travaille avec l'Italie – qui nous disaient : attention, c'est la catastrophe en Italie ! Mais je sais pas, on ne percevait pas encore. On percevait qu'il fallait être attentif. On percevait que peut-être on allait porter un masque, on percevait que ça allait changer des choses, mais pas la notion de confinement quoi. Pas cette notion, cette brutalité très forte : vous êtes chez vous, les écoles ferment, les magasins ferment, juste pour l'alimentaire. »

(Unidex, Collegium Sciences)

« Autour du 8 janvier 2020, on avait notre vice-président CFVU qui est allé chez notre partenaire chinois, qui est un partenaire stratégique pour l'université [...] En fait dans les médias, on commençait à parler d'un virus en Chine qui circulait, notamment par les voies respiratoires et il se trouve que notre vice-président là était pas très bien en rentrant, donc on s'était tous un petit peu inquiétés. »

(Unimer, Services centraux)

À Unidex, la direction semble avoir longtemps minimisé la gravité de la pandémie (1.1.1) et à Unimer et Unimont il n'y a pas à proprement parler de mesures institutionnelles visant à se préparer (1.1.2).

1.1.1 « MÊME PAS PEUR » À UNIDEX

À Unidex, les signaux sont là et la gestion des mobilités, notamment en Chine, occupe les services en charge des relations internationales et certains responsables pédagogiques au contact des étudiant·e·s concerné·e·s : il s'agit de gérer les retours des personnes ayant séjourné dans des zones à risque. Ces signaux d'alerte, qu'ils proviennent de contacts personnels ou de sollicitations d'étudiant·e·s revenant de zones de clusters, ne sont pas pris suffisamment au sérieux pour donner lieu à des actions préventives. Soit les personnes qui les reçoivent ne bougent pas, soit elles alertent mais ne sont pas suivies par l'établissement ; les consignes, y compris nationales, ne conduisent pas à cette époque à se préparer à une dégradation de la situation.

«Moi à l'époque j'avais des informations des copains de fac qui étaient dans des usines de chimie, et qui m'avaient posé un certain nombre de questions à titre personnel sur les plans de continuité d'activité en m'alertant qu'ils étaient en train de rapatrier un certain nombre de personnes de Chine! Après, pas d'informations fiables, en tout cas à un autre niveau, mais je dirais des indices qui laissaient croire que dans le monde, en tout cas industriel, ça commençait, et notamment les multinationales commençaient un peu à s'agiter, sans trop savoir elles-mêmes ce qui allait advenir [...] Q: cela a conduit à développer des actions en interne? Non non pas du tout. Non non pas du tout puisque... février, mars, avril, enfin on est un établissement public d'État, voilà, les consignes, c'était: "le masque ne sert à rien", quand même!»

(Unidex, Personnel administratif
Collegium Sciences)

Les seules anticipations qui sont mises en œuvre le sont à un niveau individuel et elles restent isolées: en sciences expérimentales, des directeurs de laboratoires décident de sauvegarder leurs données et de fermer leurs laboratoires peu avant le 12 mars – et ils sont critiqués par la direction de l'université.

«Le 1^{er} lundi du mois de mars, dès ce moment-là, je leur ai dit qu'il fallait qu'on réfléchisse à mettre en place des mesures de sauvegarde du laboratoire. Parce que compte tenu de l'évolution de la situation, j'imaginais mal qu'on puisse échapper à un confinement. Dès la semaine suivante, les médecins ont décidé de fermer leurs propres laboratoires. Ça a d'ailleurs déclenché beaucoup de tensions, [...], parce que la direction de l'université, à ce moment-là, a trouvé qu'on sur-réagissait.»

(Unidex, Directeur d'un laboratoire,
Collegium Sciences)

À cette époque, la présidence semble minimiser la gravité de ce nouveau virus – en cohérence avec la position du gouvernement français à cette période.

«[Début mars 2020], l'épidémie de Covid semblait lointaine et peu importante. Le président, il s'alignait sur la position des pouvoirs publics. Comment dire? Il cherchait à relativiser l'importance que pouvait avoir, non pas relativiser parce qu'on ne connaissait pas cette importance, mais à dire que cette... ce que nous appelons maintenant l'épidémie n'était pas d'une grande gravité.»

(Unidex, Équipe présidentielle)

1.1.2 À UNIMER ET UNIMONT « ON SE PRÉPARAIT SANS SE PRÉPARER »

À Unimer et Unimont, on ne peut parler d'imperméabilité aux signaux, mais ils n'entraînent pas de mesures fortes: ils sont entendus par quelques personnes et suscitent des réactions préparatoires qui restent limitées par rapport aux événements qui suivront.

Là encore, c'est d'abord la présence d'étudiant·e·s en Asie ou d'étudiant·e·s asiatiques en France qui suscite des réactions du côté de la direction des relations internationales pour restreindre les mobilités et n'autoriser que certains déplacements.

«Oui, donc avant le premier confinement, il y avait déjà eu forcément, l'émergence du virus en Chine qui se développait, surtout en Asie, au départ, donc nous on a, on avait beaucoup de partenariats en Asie, donc la première décision qui a été prise [de restreindre les mobilités], ça a été, en lien avec la présidence et le fonctionnaire sécurité-défense de l'établissement.»

(Unimont, Services centraux)

À Unimer, l'apparition d'un cluster dans un département voisin et la présence d'étudiant·e·s venant de ce département a accru la sensibilité et conduit à mettre en place un formulaire de signalement début mars.

«Le premier cluster je me souviens très bien: c'était le dimanche soir donc la rentrée ayant lieu le lundi. Et donc dans le [nom de département], un cluster avec un message de la préfecture annonçant le dimanche à 22h que si on résidait dans ces clusters ou si on y avait séjourné il fallait s'isoler. Et en fait, on est quand même assez proche [de ce département] et c'est quand même une destination de villégiature qui est assez fréquente avec beaucoup d'étudiants qui peuvent aussi avoir de la famille dans [ce département]. Donc il a fallu envoyer des messages dans ce sens à ce moment-là. Donc c'est de mémoire dès le 3-4 mars qu'on a dû mettre en place un formulaire qui permettait au personnel et aux étudiants de se signaler et d'indiquer leur situation, un formulaire qui était un peu construit comme un arbre de décision un peu aussi en fonction de la situation qu'ils décrivaient pour savoir s'ils devaient ou pas rester chez eux. C'est à ce moment-là qu'une boîte prévention Coronavirus, qui donc sert de contact pour la cellule de crise, a été mise en place de façon justement à pouvoir indiquer la marche à suivre à chacune des personnes qui écrivaient.»

(Unimer, Services centraux)

Mais à Unimer comme à Unimont, la préparation, au niveau de l'établissement, se limite essentiellement à mettre en place une cellule de crise plus ou moins formelle pour interdire certaines mobilités (janvier 2020 à Unimer, en février à Unimont), pour gérer les retours, les mises en isolement et leurs conséquences.

On commence aussi à revoir les plans de continuité des activités (PCA) préexistants, avant même que les rectorats en fassent la demande. Cependant, au moment où ces plans sont revus, personne n'anticipe une situation de confinement total.

« Le plan de continuité d'activité, on l'a pas tout à fait conçu en se disant il faut qu'on ferme 2 mois ou 3 mois. On était plutôt dans l'idée: ben on va fermer un peu brutalement, donc il faut sécuriser le campus, il faut maintenir la formation d'usagers, mais on était... Il faut maintenir la paye des agents, faire vraiment les choses de base. On n'a pas constitué ce PCA en se disant: il faut qu'on organise des activités hors les murs. »
(Unimont, Services centraux)

Certaines personnes sont proactives pour anticiper les problèmes d'équipement. À Unimer, un membre de l'équipe présidentielle entame une réflexion sur la formation des enseignant-e-s aux outils numériques trois semaines avant le confinement, tandis que le Service d'innovation pédagogique se mobilise dès février pour concevoir des formations et il contacte ses prestataires pour s'assurer de la stabilité des réseaux en vue d'une utilisation plus forte que d'habitude.

« On a pensé qu'il y aurait un souci réel à partir de février, [...] Donc on a vérifié nos connexions Moodle, notre capacité sur la plateforme de téléformation, sur notre logiciel de classes virtuelles. Et puis voilà, on a contacté nos fournisseurs, enfin nos prestataires de solutions qui nous ont dit: "pas de souci, vous plaisez!" nous a dit [le fournisseur de logiciel], "vous utilisez un dixième de ce que vous pouvez utiliser". "Oui, mais vous savez quand ça va venir, ça va être..." Voilà... Et l'avenir nous a donné raison, la suite nous a donné raison. On nous disait aussi à la DSI: "il y a Renater, il y a pas de problème, Renater a une puissance de feu, pas possible" etc. Donc on a été très rassuré par les prestataires techniques. Et puis on a commencé, nous, à travailler sur une offre de formation en se disant qu'il allait falloir sans doute la donner à distance. »
(Unimer, Service centraux)

Dans cette même université, le service de santé, alerté par des collègues de l'Est de la France, envisage des scénarios catastrophes et parvient à acquérir des vêtements de protection (charlottes, sur-blouses, sur-chaussures) pour ses équipes dès février.

À Unimont, peu avant le confinement, les services informatiques veillent à l'augmentation des accès à distance aux serveurs de l'université (VPN) tandis que certains départements font l'inventaire des ordinateurs à disposition pour travailler à distance.

« Un dispositif qui permet de travailler à distance, d'accord, ça s'appelle un VPN [...] On a regardé comment on pouvait faire. Les VPN, c'était quelque chose qui n'était pas très utilisé à l'université. On a essayé de voir comment on pouvait augmenter le nombre de VPN. Voilà, ça c'est ce qu'on a fait et on a commencé à voir très sérieusement comment on pouvait augmenter le nombre de VPN. »
(Unimont, Services centraux)

Mais ces initiatives ne diffusent pas et n'entraînent pas de mesures au niveau de l'ensemble de l'établissement. Ainsi, la plupart des activités ne sont pas encore perturbées et peu de personnes anticipent des perturbations futures quand le confinement est annoncé.

1.2 DES CONTRAINTES PROCHES ET IMMÉDIATES QUI PROVOQUENT DES FERMETURES ANTICIPÉES DANS DEUX ÉTABLISSEMENTS

Dans les deux autres cas (BS et Uniterre), la proximité avec des cas de Covid conduit à anticiper et à fermer certains sites ou certaines activités, avant la prise de parole du Président de la République.

1.2.1 DES RÉACTIONS D'ABORD CIRCONSCRITES AUX PUBLICS OU SITES TOUCHÉS

À BS, l'établissement est directement affecté par son campus situé en Asie: suite à la fermeture de ce site, il faut régler la question de la mobilité internationale des étudiant-e-s français-e-s qui devaient s'y rendre et leur trouver des alternatives ailleurs dans le monde. Pour BS, le problème se cantonne à l'Asie jusqu'à fin février; une extension à l'international n'est d'abord pas envisagée par la cellule de crise montée pour traiter ce problème.

« Là où on était très, très naïfs, c'est qu'on a... à ce moment-là on devait envoyer début mars 600 étudiants [en Asie], donc on se prépare déjà, à ce moment-là, à dire "on ne pourra pas les en-

voyer”, et donc on était tout fiers. On a déployé une énergie énorme pour déployer les étudiants ailleurs. Donc on avait des responsables de programmes qui nous appelaient, qui disaient “c’est super, on a trouvé l’Australie, on a trouvé les États-Unis, on a trouvé le Danemark”, etc.»

(BS, Équipe de direction)

Lorsque la crise atteint le siège français de l’école, c’est encore par le biais d’un problème « asiatique » : il faut faire face aux récriminations des étudiant-e-s de cette région et de leurs parents sur l’inconscience des autorités françaises. Dans un premier temps, l’école garde la ligne du gouvernement et tente d’apaiser leurs craintes.

« Et les cours avaient repris après les vacances scolaires [de février] sur site et c’est nos étudiants [asiatiques] qui, justement, venaient d’arriver en France pour leur cycle de cours qui nous ont alertés en disant : “mais comment vous pouvez continuer les cours ?”, “pourquoi il n’y a pas de distanciation ?”, “pourquoi vous nous obligez pas à avoir des masques ?” Et alors nous, on avait du mal à leur expliquer : “mais attendez, nous, notre ministère de la Santé nous dit qu’il y a suffisamment de masques s’il y avait un problème, mais qu’aujourd’hui on n’en a pas besoin, que ça ne circule pas en France, qu’on saura gérer”. Et là, ils nous ont mis en porte-à-faux et on aurait peut-être dû les écouter. »

(BS, Équipe de direction)

Dans le cas de Uniterre, l’élément déclencheur est la proximité géographique avec la pandémie, puisqu’un site de l’université se retrouve dans une zone touchée par un cluster.

« On commence à avoir des échanges un peu inquiétants au sujet de cette problématique-là, et puis on a les premiers cas qui arrivent, notamment le décès d’un prof à [ville dans la zone de cluster]. Et là [ce décès] a enclenché une cellule de crise au niveau de l’université. Et ça, ça avait déclenché le plan ORSEC, entre guillemets, et donc là on s’est dit : “houla, ça commence à être sérieux”. Puis bon consciemment ou inconsciemment le fait qu’il soit prof, la première recherche, c’était de savoir s’il intervenait pas chez nous en tant que vacataire. Bref, donc, et on a commencé à avoir les premiers échanges, les premiers samedi, dimanche, de réunion de crise et puis bon. Voilà, c’est comme ça qu’on a commencé à se dire : “on serait peut-être pas à l’abri de fermer et si on ferme l’université, ça serait dans [ce département]”. »

(Uniterre, Direction de composante)

Comme les autres établissements, Uniterre avait déjà commencé à gérer les restrictions des mobilités et certains services étaient plus alertés que d’autres : son service de santé par exemple, comme celui d’Unimer, avait par précaution commandé des masques début mars pour ses personnels. Mais la localisation d’un de ses sites au sein d’un cluster va contraindre à suspendre les cours. Uniterre mobilise une cellule de crise pour gérer la situation.

La fermeture du campus concerné est décidée, mais, comme à BS, le problème est circonscrit à la zone en question et au campus qui y est situé, sans craindre que cela menace l’établissement dans son ensemble.

1.2.2 DES FERMETURES CONCERTÉES, MAIS DES DÉCISIONS DIFFICILES À PRENDRE ET À IMPOSER

À BS, fin février, les problèmes de mobilité s’étendent à d’autres parties du monde et les pressions des étudiant-e-s et des parents asiatiques augmentent jusqu’à conduire la direction de l’école à envisager un passage de tous ses cours en ligne. La prise de décision traîne cependant en longueur et intervient tardivement, le 11 mars : elle est annoncée le 12 dans la journée pour une mise en place le 16, donc juste avant les mesures nationales du 12 au soir. C’est une lourde décision pour BS, qui cherche à s’informer au préalable sur les décisions prises dans les autres grandes écoles.

« Et donc voilà, on a eu quand même pas mal de pressions, et c’est ce qui nous a amenés, la semaine précédant le 16 mars, à faire le point avec [l’équipe de direction] en leur proposant de passer à 100 % en ligne, puisqu’on voyait... Alors il y avait plusieurs choses : il y avait la pression, on voyait que des étudiants étaient... on avait de plus en plus de cas contacts, aussi. On n’avait pas forcément des cas positifs, mais des cas contacts, donc des étudiants qui ne venaient pas forcément en cours, etc. Donc on s’est aussi rendu compte qu’il fallait que... qu’on n’avait plus le choix, en fait, de passer en distanciel. On regardait ce qui se faisait aussi au sein des autres écoles. Voilà, et vous voyez, eh ben c’est ça, le jeudi 12 à 17 heures 40, on est passé, on a pris cette décision-là, dès le lundi 16 mars. Voilà, tous les cours en distanciel à partir du 16, plus personne ne venait sur le... plus aucun étudiant ne venait sur site, les collaborateurs oui par contre. »

(BS, Services centraux)

En effet, le nombre d’établissements ayant déjà commencé à fermer leurs campus aux enseigne-

ments est alors très limité en France: c'est uniquement le cas de quelques écoles privées de l'enseignement supérieur. Le ministère à l'époque est d'ailleurs opposé aux demandes de fermeture qui lui parviennent d'établissements non exposés et considère qu'il n'y aura pas d'arrêt des activités.

« Il y a eu des velléités [...] de fermeture avant le 12 mars, par des écoles privées. [...] Et nous on avait très peur du message, on s'est dit: "si tout le monde se met à fermer, alors même que, évidemment, on va rester ouvert, ça va pas", voilà. Et donc, c'est un peu au fil de l'eau, quand on avait nos réunions avec les conférences, elles nous disaient qu'il y avait des écoles qui étaient en train de fermer. Alors il y en avait pas énormément, mais – en tout cas, dont on avait connaissance – et donc là on se rapprochait des écoles, je me rappelle [une personne du cabinet] est allé les voir une par une – ah si il y avait [une université] qui voulait fermer si, si, il y a [une université] qui voulait fermer, [le président] qui voulait fermer, je me rappelle parce que j'y pense, [une personne du cabinet] qui disait qu'il avait appelé en disant, "il n'en est pas question, on ne fermera pas", etc. »

(Responsable au ministère de l'enseignement supérieur)

De son côté, Uniterre décide le 1^{er} mars de fermer le site situé dans la zone de cluster, non sans s'être au préalable concerté avec le rectorat, le ministère et la préfecture le week-end qui a précédé la fermeture. Mais, selon les membres de l'équipe présidentielle, la fermeture du campus situé dans le cluster a, dans un premier temps, été difficile à imposer aux autorités: la position du ministère de l'enseignement supérieur était effectivement « qu'il ne fallait surtout pas fermer » (Responsable au ministère de l'enseignement supérieur). Le président d'une autre université se souvient également que sa décision de fermeture prise avant le confinement a été mal accueillie.

« J'avais commencé le distanciel avant le confinement par anticipation et l'académie m'avait rappelé à l'ordre »

(Président d'université lors d'une réunion d'un groupe de travail à la CPU, 2 juillet 2020)

1.2.3 DES FERMETURES QUI PERMETTENT UNE ANTICIPATION PLUS OU MOINS FORTE

La fermeture d'un site d'Uniterre donne lieu à de premières mesures de gestion de crise, notamment la rédaction d'une FAQ à l'attention des étudiant-e-s et des personnels. A posteriori, les responsables du site et le niveau central de l'université estiment que cette expérience de

la fermeture a facilité l'entrée dans le confinement, puisque des outils pratiques existaient et qu'une cellule avait déjà été formée. Néanmoins, cette fermeture précipitée n'est pas facile à gérer, notamment du fait d'une situation encore assez exceptionnelle en France. De plus, elle ne conduit pas à envisager une dégradation à venir de la situation sur les campus principaux.

« Mais c'est une performance très compliquée parce que pendant ces 15 jours, il y avait un sentiment de solitude extrêmement fort, extrêmement fort. [...] Donc ça a été vraiment très compliqué avec ensuite la panique qui montait, les étudiants, les profs, "qu'est-ce qui se passe? Pourquoi on ferme? etc." Et puis ma foi, bon, on a, l'avantage de ça, c'est que ces 15 jours ont été tellement durs que la gestion par la suite a été relativement plus facile à gérer. »

(Uniterre, Direction d'une composante)

À BS en revanche, la fermeture de l'établissement aux étudiants ne se fait pas dans l'urgence. Les premiers signaux asiatiques sont intervenus tôt, ont permis d'anticiper et de mieux se préparer: d'une part, l'école procède à un test de cinq cours en ligne le 6 mars; d'autre part, la direction incite à prendre tous les jours son ordinateur portable chez soi, dès début mars, au cas où il faudrait basculer en travail à distance. De plus, les personnels sont (plutôt) équipés et il existe une convention de télétravail d'une journée par semaine. Le passage des cours en ligne dès le début du confinement se passe donc de manière plus fluide que dans d'autres établissements qui y étaient moins préparés.

« Déjà, la cellule Covid, 15 jours avant, nous avait dit: "dorénavant, dès que vous quittez, quand vous partez du bureau, vous prenez tout le nécessaire, ordinateur, machin, truc, parce qu'on sait jamais". Donc on a déjà été psychologiquement préparé à ce qu'on nous dise: "demain c'est fermé". On a échangé de manière informelle entre nous. »

(BS, Responsable de département)

1.3 UN CONFINEMENT QUI PARTOUT PREND DE COURT

Malgré cette situation particulière à BS qui conduit l'école à anticiper le passage à l'enseignement à distance, le confinement reste impensable pour la plupart de nos interlocuteurs-trices, dans cet établissement comme dans les quatre universités.

« Et là où ça a été très compliqué pour nous, et les établissements d'enseignement supérieur de manière générale, c'est qu'on a appris, en fait, la fermeture des universités par le biais du

message, enfin de l'annonce du président de la République: il n'y a pas eu de communication antérieure, off, du ministère vis-à-vis des établissements pour se préparer. Donc effectivement on était, on savait qu'il y avait une annonce, on était en cellule de crise, on a écouté et on a appris: lundi fermé! Q: Oui, donc pour anticiper, c'est... C'était assez violent, je ne vous cache pas qu'on a travaillé le soir, c'était le jeudi, d'ailleurs, jeudi soir, pour dire que le lundi, ça fermait, enfin l'établissement fermait.»
(Uniterre, Services centraux)

Peut-être ne faut-il pas s'en étonner: ce qui se passe dans l'enseignement supérieur correspond à la situation générale en France à ce moment-là. Nous avons vu que le ministère n'était alors pas favorable à la fermeture des établissements. L'annonce de la fermeture des universités par le Président de la République le 12 mars prend même totalement au dépourvu la rue Descartes.

«Au mois de mars dernier, personne ne s'attendait à la fermeture des universités. Rétrospectivement, je sais pas pourquoi j'y ai pensé ce week-end, je me suis dis: c'est fou, comment on s'est tous dit collectivement que les collèges, les écoles allaient fermer, mais pas les universités, les écoles supérieures. Alors que quand ça a été annoncé, je veux dire nous ici l'après-midi encore, on engueulait, entre guillemets évidemment, des établissements, des écoles qui fermaient, en disant qu'elles basculaient en distanciel. On leur disait, évidemment sincèrement: "ne vous inquiétez pas, nous on ne fermera pas, oui oui ça ferme en Italie, ça ferme en Espagne, mais nous non non. S'il y en a qui ferment c'est uniquement les écoles". Donc vraiment le message que l'on faisait passer, c'est celui-là et c'était donc aussi le message que l'on recevait de Matignon et de l'Élysée, ou en tout cas, nous, c'est comme ça qu'on le comprenait. Bon alors évidemment il est pas impossible qu'on ait mal compris, mais tout ça pour dire que, quand le Président de la République a pris la parole, le... Le 12 mars, jeudi 12 mars. Oui jeudi 12 mars, c'est ça c'était un jeudi: on s'apprêtait à partir avec [ma collègue] il était 8 heures moins 20, il parlait à 8 heures je crois, et là le directeur de cabinet est entré dans le bureau, il nous a dit, "écoutez, je suis, je suis très inquiet, je viens de recevoir un SMS: les universités et les écoles vont fermer". Et on ne le croyait pas! Ah non mais c'est invraisemblable! Q: Donc vous n'avez pas été associé, le ministère n'a pas été associé à la décision? Pas du tout. Pas du tout.»

(Responsable au ministère de l'enseignement supérieur)

Enfin, la période qui va du 12 mars au soir au 17 matin correspond à quelques jours de flottement. L'annonce de la fermeture des universités aux étudiant-e-s (jeudi 12 mars) laisse entendre que les personnels continueront à venir, mais cela est modifié par le courrier ministériel envoyé pendant le weekend qui précise que les personnels devraient également travailler à distance. Finalement, le lundi 16 mars, est annoncé un confinement total de la population française, autant d'aménagements qui ont entravé les anticipations de dernière minute.

«On a confiné le, le lundi, c'est-à-dire le lundi-là, l'université a été fermée aux étudiants et on était en réunion, le vendredi soir ou en fin d'après-midi avec le président et l'équipe de la présidence. Nous sommes partis en week-end, pensant qu'on allait revenir au bureau le lundi. Voilà, ça veut dire que les collègues sont partis sans prendre leur dossier, si je puis dire. Et dans le week-end, ça s'est fermé.»

(Unimont, Direction d'une composante)

2. Un premier confinement « sidérant » dominé par l'enjeu de la continuité (12 mars - 11 mai)

Le confinement commence le mardi 17 mars à midi. Il a été annoncé la veille au soir. Les universités savent depuis le jeudi soir précédent qu'elles devront assurer les cours à distance dès lundi, mais pas que les personnels devront eux aussi travailler à distance et que la vie entière serait chamboulée par un confinement strict et généralisé de toute la population, pour au moins deux semaines dans un premier temps. Dès le 27 mars, ce confinement est prolongé jusqu'au 15 avril ; le 13 avril, le gouvernement annonce une ultime prolongation jusqu'au 11 mai. En revanche, les cours, dans l'enseignement supérieur, ne reprendront pas en présentiel avant l'été.

Pendant ces deux mois, les communautés universitaires s'organisent au fur et à mesure pour suivre un mot d'ordre généralisé : la continuité, malgré la situation exceptionnelle et sans précédent. Si elle sera mise en œuvre dans tous les secteurs d'activité des établissements, elle sera toutefois plus ou moins effective : réelle dans les fonctions administratives (2.1), elle n'existe qu'en pointillés pour l'enseignement (2.2) et elle est très variable en matière de recherche (2.3).

2.1 UNE PRIORITÉ : LA CONTINUITÉ ADMINISTRATIVE, ET ÇA MARCHE !

Les établissements sont parvenus à maintenir la plupart des activités administratives : il n'y a pas eu d'effondrement organisationnel du fait de la crise (2.1.1). Mais cette continuité s'est faite grâce à l'investissement des personnels, dans des conditions parfois difficiles (2.1.2). La mobilisation des responsables d'équipes a eu un rôle particulièrement important dans ce cadre (2.1.3).

2.1.1 PAS DE RUPTURE D'ACTIVITÉ

Les termes de sidération et de stupéfaction reviennent souvent pour parler de la première semaine ou des deux premières semaines, mais la mobilisation des personnels permet assez vite de relancer la machine.

« Et on a compté – bon, on n'avait pas le choix – en fait, on a compté sur la bonne volonté des agents. Sur leur implication et le fait qu'ils puissent se débrouiller, car vraiment on était

dans un mode dégradé extrême où chaque responsable voyait avec ses équipes qui pouvait être en mesure de maintenir une activité en télétravail. En tout cas à minima : consulter les mails, communiquer etc. [...] donc voilà, il y a eu une phase de stupéfaction, où on ne savait pas combien de temps ça allait durer. On ne savait pas comment l'organisation pouvait se définir à moyen et long terme, on ne savait pas si on était à moyen terme ou à long terme. Donc on voit bien, il y a eu une quinzaine de jours où chacun était chez soi, à suivre à minima les infos. »

(Uniterre, Services centraux)

Les PCA sont préparés ou mis à jour quand ils n'existaient pas ou qu'ils n'étaient pas suffisamment précis pour gérer la crise. Cela passe par l'identification des activités prioritaires : ces dernières concernent au premier chef les services centraux et notamment la paie et les services financiers, la sécurisation et la maintenance des locaux, et les services informatiques, ce qui a parfois conduit dans les premiers jours à concentrer les moyens sur ces services au détriment des composantes quand les capacités de fonctionnement n'étaient pas suffisantes pour être étendues à tout l'établissement, comme le relate ce personnel administratif de composante.

« Et c'est là où vous apprenez au bout de quelques jours que : ah, plus de connexions à distance pour SIFAC. Elles ont toutes été récupérées pour [...] les gens des services centraux. »

(Unidex, RAC)

Mais les établissements demandent également aux responsables de composantes de décliner un PCA à leur échelle et d'identifier les activités prioritaires : les personnels techniques dans les laboratoires sont par exemple mobilisés pour la maintenance d'équipements ne pouvant être simplement éteints.

Dans les cinq établissements, ces activités n'ont pas connu de rupture – les salaires ont été versés – ou elles ont juste été retardées le temps de mettre en place les outils. Les directeurs-trices et agentes des services prioritaires bénéficient sou-

vent d'autorisations à revenir sur site pendant le premier confinement, afin de garantir cette continuité, mais ils sont toujours très peu nombreux : moins de 10% des personnels administratifs à Uniterre par exemple. La consigne du confinement général a donc été respectée.

« Là, le confinement en fait a imposé que plus personne aille travailler. Mais il y a quand même certaines activités qui devaient continuer à être mises en œuvre. Donc on avait listé un certain nombre d'activités qui étaient jugées comme indispensables, stratégiques au niveau de l'établissement. Donc ça concernait essentiellement les ressources humaines et tout ce qui était finance. [...] À cela, il faut aussi ajouter des personnels qui étaient dans des laboratoires de recherche, et dont la présence était quand même indispensable pendant le confinement. Alors, pas de façon permanente, mais on a des laboratoires qui demandent de l'entretien, de la maintenance, on a des animaleries... donc, ne serait-ce que pour s'occuper des animaux, aussi des laboratoires où on s'occupe plus de plantes, où il y a des machines dont il faut assurer la maintenance. [...] Mais au total, sur les à peu près 2 500 personnels au niveau de l'établissement, ça a peut-être concerné 200 personnes qui, pendant le confinement dur, à partir du mois de mars, ont été amenées à devoir se rendre sur leur lieu de travail. [...] Et nous, au niveau de la présidence, on était 3 à venir très régulièrement, au moins 3 fois par semaine : donc le directeur des ressources humaines, la responsable des affaires juridiques, institutionnelles et moi-même, on était là, on assurait une espèce de permanence. Sachant que je parlais tout à l'heure de missions stratégiques, on avait aussi les personnels de la paye, ça concernait entre 4, 5 ou 6 personnes qui venaient assez régulièrement. »

(Uniterre, Services centraux)

Dans certains services, non seulement la continuité des activités est assurée, mais il y a aussi une augmentation de l'activité qui, de fait, a retardé d'autres tâches moins urgentes : c'est par exemple la cas des services des relations internationales qui ont dû gérer le rapatriement des étudiant-e-s en mobilité au début de la crise.

« On a été happé en fait au début, par la gestion de crise, en janvier 2020 donc qui était focalisée sur l'Asie, donc sur un petit groupe d'étudiants et sur quelques enseignants chercheurs. En fait, ça a quand même pris du temps, parce qu'on faisait... [...] Là, on faisait du cas par cas et comme en plus, c'était sensible en fait, ça reposait non pas sur l'agent lambda, mais sur la

direction. C'était la directrice adjointe [...] qui a été happée par la crise, tout de suite – qui aurait dû travailler sur la démarche qualité, qui a dû un petit peu repousser le chantier. La responsable du pôle mobilité traitait de mobilité avec le rapatriement de certains étudiants et moi-même parce que là, ça se joue avec la directrice de cabinet, en plus notre vice-président relations internationales de l'époque partait, voilà, donc j'étais en gros en contact direct avec le cabinet. »

(Unimer, Services centraux)

2.1.2 UN INVESTISSEMENT PERSONNEL IMPORTANT POUR DÉPASSER LES DIFFICULTÉS

La permanence des services administratifs s'est souvent faite au prix d'une forte mobilisation des personnels qui ont dû faire face à plusieurs difficultés.

Pour les personnels appelés à travailler depuis chez eux, elles sont tout d'abord d'ordre technique : tout le monde ne dispose pas nécessairement des outils, des logiciels et d'une connexion internet suffisante pour continuer ses activités. Les services (centraux, mais aussi dans les composantes) ont en règle générale distribué les ordinateurs portables de leurs parcs à leurs agents et ont lancé des achats qui cependant n'ont pas toujours pris effet immédiatement. Dans les services les moins équipés en portables, on a autorisé les personnels à venir chercher leur ordinateur de bureau (parfois après leurs demandes répétées), mais certains ont aussi travaillé sur leurs équipements personnels. Ces décisions sont plutôt prises au cas par cas en fonction des possibilités et des besoins de chacun-e et elles ne correspondent pas à des politiques d'établissement.

« À force d'insister pour récupérer des ordinateurs portables qu'ils étaient susceptibles de nous prêter... Il a fallu attendre 15 jours pour que j'arrive enfin, moi, à récupérer un ordinateur portable avec tout ce qu'il fallait, c'est-à-dire qui avait des accès pour pouvoir se connecter directement à l'université, ce qu'on appelle des VPN, donc ça a été très long, [...] et mes agents ont dû attendre à peu près un mois pour pouvoir récupérer leurs ordinateurs de bureau parce qu'on n'arrivait pas à avoir des ordinateurs portables donc nous avons dû carrément déménager les bureaux chez nous, à nos domiciles. »

(Unimont, Responsable administrative de département)

« Parce qu'en plus on a tout fermé d'un coup : plus tard on a réautorisé les gens, notamment qui étaient sur poste fixe, à passer au bureau

une journée récupérer leurs ordinateurs, pour pouvoir les installer chez eux. Mais ça, c'était passé la première phase. Après on a... c'est là qu'on voit un petit peu l'adaptabilité des choses et là encore, ce qui est assez marrant – enfin marrant –, particulier, c'est que avant que l'institution n'autorise et me passe un message disant "vous pouvez passer chercher vos ordinateurs", ce sont les gens eux-mêmes, qui ont dit: "est ce que je peux passer au bureau chercher les ordinateurs?".»
(Unimer, Services centraux)

Un des problèmes récurrents est l'accès au VPN, indispensable pour pouvoir travailler de chez soi avec les logiciels de l'établissement. Soit les ordinateurs n'en sont pas équipés, soit le nombre d'accès disponibles n'est pas assez élevé et ils sont attribués de manière sélective et progressive.

«Ben les outils numériques... en fait les problèmes qu'on a rencontrés, c'est les agents qui étaient donc chez eux, n'avaient pas accès à leur environnement de travail, ce qui fait qu'ils utilisent tout un tas de logiciels... et au départ l'accès de chez soi à ces logiciels était très limité, et du coup ça permettait pas de télétravailler, hein. Donc ça a été un problème, parce que forcément, quand on est gestionnaire de scolarité, il faut avoir accès au logiciel de la scolarité... et donc ces accès ont été donnés un peu au compte-gouttes. Mais je pense qu'on n'était pas prêt à ce que tout le monde soit en travail à distance.»
(Unidex, Services centraux)

Le niveau d'équipement initial des établissements, le fait que certains avaient déjà une convention collective de télétravail et que l'installation de VPN avait déjà été réalisée, limitent ces problèmes d'accès aux logiciels de gestion depuis chez soi et facilitent la continuité des activités. C'est le cas à BS dans les services déjà équipés parce qu'ils pratiquaient le télétravail, ce qui n'était cependant pas le cas de l'ensemble des services de cette institution.

«Non, on avait tout, on avait tout. Donc au niveau contrôle de gestion, on était 5 contrôleurs de gestion, une responsable, on est tous équipés de portables. On faisait déjà tous une à 2 journées de télétravail, donc nous ça ne nous a pas... Ce n'était pas une nouveauté pour nous déjà, le fait de travailler à distance.»
(BS, Services centraux)

Pour celles et ceux dont les activités peuvent être poursuivies à distance, l'autre difficulté largement partagée est le mélange entre espace profession-

nel et espace privé, le travail et la garde d'enfants: les horaires se distendent. La situation est évidemment différente d'un service à l'autre, mais les personnels parlent plus de surcharge de travail que de période creuse: c'est particulièrement le cas, sans surprise, dans les services de santé, d'informatique et d'innovation pédagogique. Un des services de médecine du travail a élaboré et diffusé des conseils pour gérer ces conditions de travail particulières: planifier sa journée de travail en lien avec le rythme quotidien de la famille, s'aménager un espace de travail...

«On était vraiment dans un mode dégradé quoi, et altéré, en ce sens qu'on ne pouvait pas demander à des collègues de travailler 7h par jour ou 8h par jour avec des enfants à côté, à qui il faut faire les devoirs, qui ont pas forcément non plus les installations [...] J'ai travaillé 7 jours sur 7, je comptais pas les heures de travail, il y avait plus de cloisonnement entre vie privée et vie professionnelle, parce que de toute façon le téléphone sonne sans arrêt. C'était des discussions jusqu'à 8h du soir, les réunions, je vous en passe, en fait c'était voilà.»
(Unimont, RAC)

«Les gens travaillaient beaucoup. Et en expérimentant un travail à distance, alors que nous, on avait mis en place le télétravail depuis par délibération en [...] 2018. On avait 120 agents en télétravail et c'était très peu. Et du jour au lendemain on s'est retrouvé avec tout le monde en travail à distance, donc des gens qui n'avaient pas été formés et une équipe qui n'était pas formée et qui étaient incapables même de mettre une barrière entre le travail et la vie de famille. Parce que le travail est infini, donc pour notamment toutes les fonctions support, elles se sont... Elles ont vraiment été débordées de travail [...]»
(Unidex, Services centraux)

2.1.3 UN TRAVAIL DE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ SIGNIFICATIF POUR ASSURER LA CONTINUITÉ

La surcharge de travail est particulièrement forte pour les responsables d'équipes ou de services qui doivent garder le contact, suivre celles et ceux qui décrochent, multiplier les réunions, et parfois assurer les tâches que les subordonné-e-s ne peuvent effectuer (faute de VPN par exemple). Ils et elles assurent un rôle de management de proximité significatif pour maintenir la continuité des activités administratives des établissements. Il s'agit de recréer les échanges entre membres d'une équipe, une ambiance de travail, mais aussi d'être particu-

lièrement attentif et à l'écoute des difficultés rencontrées par chacun-e, sans pour autant être trop intrusif. L'enjeu est alors de faire travailler les équipes, tout en veillant à limiter la surcharge.

«Oui, on est beaucoup plus sollicité, mais ça je pense que c'est assez général. C'est partout, c'est-à-dire que l'encadrement est plus sollicité quoi. On gère des situations qui sont pas... l'urgence et la complexité des situations fait qu'on délègue pas quoi. Dans ce cas-là, on gère, on n'a pas le temps de demander que ce soit traité... donc ça remonte la charge de travail je pense. Le sentiment que j'ai, c'est que la charge de travail était beaucoup plus portée pendant ces périodes par l'encadrement.»

(Unimont, Services centraux)

«Et donc je savais ce que ça pouvait générer, notamment un surcroît de travail. J'ai deux ingénieurs qui ont des enfants en bas âge, c'était pas évident. Donc j'ai établi tout de suite des règles en disant que, voilà, s'ils étaient d'accord et que je l'étais, on a discuté ensemble, on gardait notre emploi du temps normal. [...] Et vous savez, comme je vous dis, c'est tous des Geeks donc quand ils sont pas devant leur ordinateur, ils sont avec leurs smartphones: donc même en train de faire des courses dans un supermarché, ils répondent quoi. Vous voyez? Donc moi c'était plutôt contre une surcharge de travail que j'ai dû lutter quoi, pour eux hein. Q: Oui et donc bah pour lutter contre ça, donc ça impliquait de leur donner des...? Enfin, quand je dis "lutter", c'est un bien grand mot. Mais simplement moi je disais "bon voilà, on fait ça, parce que, après, vous risquez d'être... enfin voilà c'est pas la peine d'être submergés de travail, et puis de plus éprouver de plaisir à le faire etc."»

(Uniterre, Services centraux)

Cet entretien des liens avec les équipes est bien sûr nécessaire et renforcé quand ces dernières sont en télétravail mais c'est aussi une préoccupation pour les directeurs-trices dont les agents, ou une partie des agents, n'ont pas d'activité.

«Donc, mon souci à ce moment-là, par rapport à l'équipe d'assistants de TP, c'était de veiller à ce qu'ils ne décrochent pas quoi. Parce que eux se retrouvaient brutalement – c'était plutôt eux qui m'inquiétaient le plus – brutalement sans activité, et ce n'est pas, c'était évidemment pas de leur fait. Donc voilà, donc c'était de, d'avoir des liens je dirais presque individuels avec eux, je me suis efforcée, enfin au moins d'avoir un contact téléphonique... à l'époque, c'était parce qu'en plus les gens ne sont pas tous équipés bien sûr d'ordinateurs,

ça peut coûter cher, parfois même certains d'entre eux – et c'était le cas de certains enseignants aussi – étaient dans des zones qui n'étaient pas bien couvertes par le réseau internet, donc on privilégiait le téléphone.»

(Unimer, RAC)

Cette sensibilité accrue à l'autre, mais aussi les difficultés de la gestion d'équipe à distance, se traduisent aussi dans ces entretiens avec des directeurs-trices de services qui parlent à mots couverts et souvent avec beaucoup de tolérance des personnes qui «disparaissent» ou ne collaborent pas, ou de celles que la garde des enfants monopolise.

Dans certains services, les personnes ne pouvant pas travailler à distance sont nombreuses, du fait de la nature de leur activité ou parce qu'elles ont la garde d'enfants en bas âge. La charge est alors particulièrement forte pour les responsables d'équipes, notamment dans des services déjà sous-dotés, car ils doivent déterminer et suivre qui peut ou ne peut pas travailler à distance et qui peut concilier contraintes familiales et activité professionnelle, même de manière partielle. Mais nos interlocuteurs-trices évoquent aussi l'engagement particulièrement fort de certains personnels qui travaillent plus que ce qu'ils auraient dû pour assurer la continuité du service.

Les établissements gèrent par ailleurs les activités peu propices au télétravail de manière très différente: à BS et dans une des universités, la solution adoptée a majoritairement été celle de la redistribution des tâches, BS veillant notamment à éviter de mettre des personnels en chômage partiel. Ainsi, certains personnels dont les activités ne pouvaient être exécutées à distance ont été affectés sur d'autres missions.

«Mais pour autant ces collègues-là qui étaient confinés – on parle du premier confinement –, qui ne pouvaient pas travailler sur l'événementiel à proprement parler, ont pu être réorientés sur d'autres missions. Donc par exemple, il y a une ligne téléphonique qui avait été mise en place pour la fracture numérique, donc moi j'ai proposé au service de la vie étudiante que 3 de nos collègues qui étaient donc sur des missions d'événementiel, mais qui ne pouvaient pas mettre en place avec le confinement, de pouvoir accompagner cette mission de fracture numérique.»

(Une université, Services centraux)

«Q: Et alors vous parliez de ces repositionnements de certaines personnes finalement pour essayer d'éviter au maximum le chômage

partiel, ça s'est fait sur la base du volontariat ? Non, non, ça a été vraiment... c'est, non, ça a vraiment été sur le volontariat, où en fait il y a une enquête qui a été faite, où chaque service devait dire si, au niveau des charges de travail, ça allait ou pas, etc. Et après, en fonction des réponses, on redispatchait les personnes sur tel ou tel service. Mais ça n'a jamais été imposé, ça a toujours été sur le volontariat des personnes. Q : Et ça a concerné à peu près combien de personnes ? Il y en a une vingtaine, à peu près, qui ont été repositionnées sur d'autres activités. Qui se sont signalées auprès de la RH pour dire "voilà moi mon activité est réduite de par le confinement, si vous avez besoin d'un coup de main, on se positionne pour aider d'autres services." » (BS, Services centraux)

Dans deux autres universités, les personnes ayant des enfants en bas âge à charge ou n'ayant pas d'activités professionnelles télétravaillables peuvent être mises en « ASA » (autorisation spéciale d'absence) à temps plein ou partiel. Dans plusieurs cas, même des personnes en ASA parce qu'elles doivent s'occuper de leurs enfants (ou pouvant y prétendre) estiment qu'elles ne peuvent se permettre de rester trop de temps sans travailler, leurs collègues étant trop peu nombreux-ses pour assurer toutes les tâches.

« On a déjà, en fait, je me suis organisée pour qu'on ait un seul site ouvert, que à chaque fois on ait une infirmière, un médecin présent. Et mon adjointe et moi-même, on était présentes tous les jours. On n'a pas, on n'a pas pris d'ASA, même pour s'occuper de nos enfants, qui se sont débrouillés tout seuls. » (Une université, Service de santé)

Ce phénomène est généralisé dans un des établissements qui n'a alors pas de réglementation sur le télétravail : tous les personnels sont dans un premier temps mis en ASA, mais avec un appel de la direction à la participation, volontaire, à la continuité des activités. Là aussi, la plupart semble avoir continué à assurer leurs missions les plus importantes. Cette mesure a néanmoins été difficile à mettre en œuvre pour les responsables d'équipes, car la décision de travailler ou non relevait de choix individuels.

« Dans l'urgence de la situation et la pression syndicale au moment du confinement dur, voilà, on a eu une demande, à laquelle le politique a répondu favorablement, qui était de mettre tous les personnels en ASA, c'est-à-dire en autorisation spéciale d'absence. [...] Et avec, là encore, une espèce d'injonction contradictoire,

notamment pour les responsables de service, avec la possibilité de travailler, mais à leur demande. Donc je ne vous cache pas les difficultés qui ont émergé à ce moment-là, et bien après d'ailleurs, puisque ça a induit... alors, dans la plupart des cas, tout s'est très bien passé, puisque la plupart des personnels ont été... ont dit immédiatement qu'ils assureraient leur mission. Mais quelques-uns n'ont pas souhaité ou ont fait un peu... fait le mort, on répond pas... ce qui a mis les équipes dans des situations de difficulté, les responsables dans des difficultés terribles puisque rien n'était clarifié. » (Une des universités, Services centraux)

Ainsi, malgré les difficultés techniques et matérielles, mais aussi de conciliation des vies professionnelles et personnelles, les tâches administratives télétravaillables peuvent être poursuivies. Nos interlocuteurs saluent l'important investissement des personnels, et notamment celui des personnes ayant des équipes à gérer, qui ont déployé des efforts conséquents pour maintenir le lien, s'assurer que l'activité puisse se poursuivre et le cas échéant réorganiser le travail de leurs services en fonction des personnes dans l'incapacité de travailler à distance.

2.2 L'ENSEIGNEMENT : UNE CONTINUITÉ EN POINTILLÉS

La continuité des activités d'enseignement semble moins généralisée que celle des tâches administratives, du moins dans les universités. Encore plus que pour les personnels administratifs, nous avons observé une différence assez nette entre les universités d'un côté et BS de l'autre, si bien que nous traiterons successivement des premières (2.2.1) puis de la seconde où la continuité a été plus fluide, notamment grâce à la préparation de l'école et aux infrastructures préexistantes (2.2.2).

2.2.1 UNE CONTINUITÉ PÉDAGOGIQUE QUI PEINE À SE METTRE EN PLACE DANS LES UNIVERSITÉS

Dans les universités, les enseignant·e·s rencontrent le même type de difficultés que les personnels administratifs lors du passage des enseignements en ligne : ils et elles sont confronté·e·s à des problèmes d'ordre technique (disponibilité d'ordinateurs portables, connexion suffisante, logiciels pour enseigner et leur maîtrise), à la surcharge de travail et à la problématique conciliation entre vie privée et vie professionnelle dans un même espace-temps. À cela s'ajoute le sous-équipement numérique de certain·e·s étudiant·e·s qui est alors brutalement révélé.

«Du jour au lendemain, ils [entreprise qui gère Moodle] ont limité le nombre de connexions à 3000. Alors quand vous savez que vous avez plus de 30000 étudiants, vous voyez le problème que ça a généré [rires]. Tout le système, un lundi matin, il y a plus de possibilité de faire cours.»

(Unimer, Directrice de laboratoire et responsable d'un master)

«Je n'imaginai pas une seconde des difficultés du côté des étudiants. Et là on a découvert – collectivement, car j'étais pas la seule: beaucoup d'étudiants étaient démunis... n'avaient pas d'ordinateur, ils n'avaient pas d'ordinateurs, ils avaient juste leur téléphone... et faire un cours avec un téléphone, et ben c'est pas possible. C'est compliqué quand même... avec une très mauvaise connexion... soit chez eux soit en cité universitaire... Donc on a découvert un monde qui nous était complètement inconnu et qui était la précarité informatique des étudiants.»

(Unidex, DUFR et responsable d'une licence)

Les enseignant-e-s universitaires ont plus tendance que les personnels administratifs de leur établissement à dire qu'ils et elles se sont retrouvé-e-s seul-e-s face à une injonction à la «continuité pédagogique»: ils et elles sont assez souvent autonomes dans la création de leurs cours en ligne, ne sont pas mis en ASA et doivent gérer leur charge de cours en fonction de ce qui leur est possible, même avec des enfants en bas âge à garder.

«Les conditions matérielles dans lesquelles moi j'assure la continuité pédagogique, je veux dire, est-ce que on m'a demandé si j'avais pas 3 enfants à la maison et qui sont en bas-âge qui se retrouvaient à la maison, tout le temps? Il fallait que j'assure les cours, que je fasse attention aux étudiants, que je continue mon boulot... On m'a demandé de continuer mon boulot comme si, comme si c'était, enfin, vous voyez ce que je veux dire, c'est-à-dire qu'en fait... Et ça, moi je l'ai vécu de manière assez violente au premier confinement. J'ai mis du temps à m'en rendre compte. Et je ne me suis pas rendu compte tout de suite. Au début, j'ai dit: "ah, comme je suis un brave petit soldat de l'université, je fais mon boulot, quoi". On m'a demandé de faire, j'ai fait mon boulot. Et tout ça, j'ai fait, des heures et des heures, enfin voilà, ça a été au départ pas trop et puis après, plus le temps est venu plus la visio a pris une place démesurée dans la vie... et ça c'est un autre sujet.»

(Unimer, Directrice de laboratoire)

2.2.1.1 Une situation chaotique

L'impression qui prévaut concernant la continui-

té des enseignements est sa disparité et la situation chaotique dans laquelle se trouvent les enseignant-e-s. Il est difficile de savoir précisément combien de temps les cours (quelle que soit leur forme) se sont interrompus, d'autant qu'il y a eu des congés sur la période, mais dans les quatre universités il y a eu un temps de latence qui, avec les vacances de printemps pour certains, va d'une semaine à un mois.

«Enfin, c'était une période tellement bizarre que ben, il y a deux semaines qui sont passées, et puis il y a les vacances qui sont venues en fait... Il y a surtout 2 semaines où on a, bon, alors on a, on n'a rien fait, on attendait, on savait pas. Donc, même pour les cours, donc on a dû... donc: qu'est-ce qu'on fait, donc il faudrait faire des vidéos, il faut faire des regroupements, tout ça, ça a pris deux semaines. Moi j'ai le souvenir d'avoir passé deux semaines où j'ai l'impression qu'il y a rien qui s'est passé.»

(Unimont, Élu dans une instance)

Les enseignements qui sont offerts prennent des formes très variées (envoi de documents aux étudiant-e-s, échanges par mail, podcasts, cours en ligne) et la plupart des interviewé-e-s reconnaissent que le premier confinement n'a pas été très dense en enseignements en visio. Il faut cependant aussi garder en tête que parfois les cours étaient presque terminés et que c'est davantage les évaluations et la préparation des examens qui ont occupé les enseignant-e-s en avril-mai.

«Il me restait quelques travaux dirigés à faire. Donc j'ai mis en place par exemple les devoirs à me rendre. J'ai communiqué via Moodle avec mes étudiants pour leur demander de me faire des comptes rendus. J'ai essayé aussi, je me suis... j'ai utilisé le chat pour échanger avec eux. J'ai pas utilisé zoom au départ, je suis partie plutôt sur du chat, de la remise de devoirs, pour les obliger à travailler, à continuer à travailler et à me remettre des choses que je corrigeais. Après, ça m'a pris un temps... voilà, je pense que tout le monde... On a tous dit que voilà, là où on aurait mis une heure, bah on en met 4 ou 5, quoi, c'est-à-dire qu'on a une surcharge de travail énorme [...] Le temps était démultiplié pour tout ce qui était correction en ligne... on l'a fait. Maintenant, quand on est arrivé en juillet, pour l'ensemble des enseignants, on était, mais épuisés!»

(Uniterre, Directrice de département)

Toutefois, et même si l'ampleur du phénomène est difficile à estimer, quelques enseignant-e-s ont «disparu» et n'ont pas repris leurs cours pendant le confinement. On parle aussi de la résistance de certain-e-s collègues qui répugnent à passer leurs

enseignements en distanciel. Cela nous a été rapporté avant tout dans les sciences humaines et sociales.

« Je ne me rappelle plus au bout de combien de temps on a eu des cours et tout ça, mais du jour au lendemain, tout le monde se retrouvait à la maison et ça a mis du temps avant de relancer la machine, la continuité pédagogique. [...] Je dirais, une semaine avant que les premiers profs commencent à faire cours à distance, à envoyer des PDF. Et il y en a qu'on n'a jamais revu de tout le semestre quoi... mais se sont manifestés au dernier moment pour qu'on ait une note... »

(Unidex, Étudiante)

« Un des problèmes premiers, ça a été de convaincre les collègues qu'on n'a pas le choix. Et quand même, sur un plan déontologique, beaucoup de collègues refusaient l'idée de devoir enseigner en distanciel, en dehors de toute considération technique. »

(Unimont, DUFR)

Mais dans la plupart des cas, les enseignant-e-s se « débrouillent » (c'est le terme utilisé) pour reprendre leurs cours sous une forme ou l'autre. Ils et elles recourent à des solutions différentes selon les cas et leurs connaissances techniques (Skype, Whatsapp, Zoom, BBB, Dropbox, Discord...), souvent à leurs frais (abonnements personnels à ces logiciels), mais aussi en fonction de ce qui existait déjà dans l'établissement.

« Au départ, j'ai envie de dire, sur le premier confinement, c'est un peu la débrouille... par rapport au fait que, bon, on a des outils, on a Moodle mais par contre zoom, bon bah ça va, on va l'utiliser parce que justement il nous autorise le fait de pouvoir utiliser, même sans licence, pour faire nos cours... Et chacun en fait va faire ses choix et va partir avec sa solution et essayer de se débrouiller. Donc de ce point de vue là je crois qu'on est, effectivement, on est souple, dans la mesure où chaque collègue en fait essaie de s'organiser pour réaliser son enseignement dans les conditions qu'il peut. »

(Uniterre, Directrice de département)

Assez souvent l'offre de l'établissement se restreint à Moodle: utilisé par certains, critiqué également pour sa configuration compliquée (ou ses problèmes liés à des connexions simultanées massives). Sur cette période, les universités n'ont que rarement des licences zoom professionnelles (ou équivalentes en visioconférence) pour les enseignant-e-s et certain-e-s rapportent des difficultés à en obtenir. Les services informatiques étaient souvent réticents

dans un premier temps à s'engager avec ce logiciel sans garantie de confidentialité des échanges, mais ils ont fini par céder face à sa popularité et après que le fournisseur a apporté des modifications.

Les difficultés évoquées par les enseignant-e-s ne sont d'ailleurs pas toujours purement techniques mais aussi liées à l'absence d'interaction *in vivo* avec les étudiant-e-s.

« Enfin nous, on avait un prof de lettres qui avait fait un petit article sur la relation humaine en présentiel, le fait d'avoir ses étudiants, le fait de vous voir réagir à ce qu'elle peut dire: dans vos yeux, dans votre sourire, dans vos... Tu vas voir un visage un peu interrogateur: l'enseignant, il comprend qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Si il a 20 paires d'yeux qui ont aussi un regard interrogateur, il va revenir sur cette thématique. C'est pas ça en distanciel, avec parfois des écrans noirs... »

(Unimont, RAC)

Sur ces aspects, des disparités existent entre les disciplines, mais elles sont faibles. Les enseignant-e-s en sciences humaines et sociales évoquent certes plus souvent leur incompétence en matière d'enseignement en ligne.

« En tant qu'enseignante, je pensais que – comme tout le monde – que ça durerait pas très longtemps. On était pas très loin des vacances, donc une semaine ou deux. La première semaine de cours, j'avais dit aux étudiants [de licence]: "je rattraperai un peu plus tard, on fait pas cours, c'est pas grave". Puis à partir de la deuxième semaine, on a compris que c'était peut-être amené à durer, et là il a fallu coller... parce qu'on avait rien entre les mains pour faire cours. Moi, Zoom, j'avais jamais entendu parler, la plateforme Moodle d'enseignement jamais utilisée, précisément parce que c'était compliqué... donc j'ai commencé par écrire, j'ai écrit les cours simplement... pour pouvoir tout rédiger au début ça a été... ça a été fait de cette manière-là. »

(Unidex, DUFR en SHS)

Les enseignant-e-s dans les sciences dites dures quant à eux-elles ont plus tendance à évoquer des réussites en la matière, mais elles restent le résultat de bricolages et dépendent des capacités techniques de chacun-e. De plus, les nombreux enseignements pratiques en laboratoires n'ont pas pu trouver d'alternative à distance. Pendant le premier confinement, la continuité pédagogique n'a pas été mieux assurée dans les sciences expérimentales.

« Dans l'enseignement, ça, on a essayé de s'adapter progressivement. C'est-à-dire que, au début, on a essayé différentes solutions qui étaient de sonoriser des diaporamas, par exemple, et de permettre aux étudiants de les regarder quand ils le souhaitent. Ou alors de faire des conférences en visio directement, permettant aux étudiants de pouvoir poser des questions et d'interagir. Et en fonction de la taille des promotions, en fonction des enseignements, on a choisi telle ou telle option qui convenait plus ou moins aux étudiants. »

(Unimer, Directeur de laboratoire en sciences expérimentales)

on est arrivé je crois, au plus fort, à 15 000 connexions par jour. Bah forcément, il a fallu augmenter la puissance de la plateforme. »

(Unidex, Service administratif du Collegium SHS)

« [Les fournisseurs] qui nous avaient répondu qu'y aurait aucun souci se sont complètement plantés et tous les serveurs ont été en rade dès lundi matin. [...] On faisait des réunions toutes les deux semaines, voire deux fois par semaine avec la DSI pour l'augmentation des capacités serveurs. »

(Unimer, Services centraux)

Malgré la disparité des situations, les difficultés à surmonter, cette « débrouille » indique néanmoins aussi l'engagement des enseignant·e·s pour tenter d'assurer la continuité de leurs activités, et, a minima, de maintenir un lien avec les étudiant·e·s.

2.2.1.2 Une mobilisation du niveau établissement

Bien que la situation ait été chaotique et que la continuité de chaque cours dépende de l'enseignant·e qui le porte, les établissements ont œuvré à créer des conditions propices à la continuité pédagogique. Un effort important a ainsi été fourni par les ingénieur·e·s pédagogiques et les services informatiques pour équiper et former étudiant·e·s et enseignant·e·s à l'enseignement en ligne. Ils s'attaquaient à trois difficultés récurrentes qui apparaissaient dans les établissements étudiés, là encore avec plus ou moins d'intensité.

Tout d'abord, il s'agissait de vérifier et d'augmenter la capacité technique des outils informatiques et leur robustesse pour tenir face à leur utilisation massive. On a vu que certains services avaient contacté les fournisseurs pour les alerter sur le problème potentiel avant le début du confinement, mais ces derniers n'ont pas réagi jusqu'à ce que les logiciels « plantent » dès le premier jour d'enseignement en ligne. En effet, jusque-là assez peu utilisées, les plateformes sont à présent sollicitées par tou·te·s les enseignant·e·s et étudiant·e·s, souvent aux mêmes moments. Cela vaut pour les cours et devient encore plus important lors de la préparation des examens en ligne, où un blocage des serveurs serait encore plus préjudiciable. Il faut également donner accès aux plateformes d'enseignement aux enseignant·e·s auxquels on n'en permettait pas l'usage auparavant, par exemple les vacataires à Unidex.

« [L]a plateforme Moodle était prévue pour... c'était un usage qui n'était pas très intense. [En] lettres, donc c'était une plateforme qui était dimensionnée pour à peu près 3 000 connexions. Et on en a eu, pendant le premier confinement

Une fois les outils informatiques en place et ajustés à leur nouvelle utilisation, il a fallu s'assurer que les enseignant·e·s sachent s'en servir. Ce sont en premier lieu les services pédagogiques qui ont proposé des tutoriels et des formations aux enseignant·e·s. Ils ont également répondu à de nombreuses demandes d'assistance, souvent en collaboration avec les services informatiques des établissements.

« Sur l'université, on a un service d'innovation pédagogique qui gère la partie accompagnement des enseignants pour faire évoluer leur pédagogie. Et puis on a un service également, donc tout le service qui est la direction du système d'information, dans lequel il y a aussi un sous-service qui gère la partie accompagnement numérique de tous les usagers de l'établissement. Et nous, du coup, on a monté une sorte de cellule de crise, bon on l'a pas qualifiée de ce nom là, mais c'était ça. Où on a mis en place un certain nombre d'actions, pour que tous les ingénieurs de ces deux services puissent répondre aux sollicitations nombreuses des enseignants, sur l'usage des plateformes d'enseignement à distance, sur la mise en place des visios, sur divers usages. Et puis ensuite, on a mis en place un certain nombre de formations en Webinaire pour essayer de faire un petit peu face à la masse qu'on n'a pas habituellement, dans la formation des enseignants. »

(Uniterre, Équipe présidentielle)

Enfin, les établissements ont contribué à équiper les enseignant·e·s – mais aussi les étudiant·e·s – pour les visioconférences : ils leur ont prêté et acheté des ordinateurs, des casques audio, et des clés 4G quand leur connexion internet était trop mauvaise.

Les établissements ont également été actifs sur un autre volet des activités d'enseignement : les évaluations de la fin de l'année universitaire 2019-2020 ne pouvant avoir lieu en présentiel, les modalités de contrôle des connaissances sont l'objet d'adaptations, votées par les CFVU dans un climat plus ou moins serein selon les cas. Dans certains

établissements, on se demande s'il faut maintenir les examens de fin d'année ou pas, ou s'il est possible de les reporter. Mais afin de ne pas vider les diplômes de leur substance et afin de ne pas hypothéquer le début de l'année universitaire suivante, ils ont la plupart du temps été maintenus.

Néanmoins, les modalités de contrôle des connaissances sont en règle générale assouplies : certains examens sont modifiés dans leur forme, leur contenu, voire « neutralisés » si suffisamment de notes ont pu être récoltées en contrôle continu ou si la nature du cours ne permet pas de procéder à une évaluation à distance. Mais dans les quatre universités, le processus est assez *bottom-up* ou décentralisé : les responsables d'années, de départements et de composantes élaborent les nouvelles modalités et les font voter dans les conseils de formation des établissements, qui s'efforcent de ne prescrire qu'un cadre suffisamment souple pour que toutes les disciplines puissent s'y retrouver. À Uniterre, le VP CFVU reçoit même les « pleins pouvoirs » de la CFVU pour pouvoir dialoguer directement avec les composantes à cet effet et ne rendre compte qu'ensuite au conseil.

« Alors effectivement, [...] donc on a acté ce besoin de revoir les modalités de contrôle de connaissances. On a envisagé les différentes solutions, donc : si on gardait l'examen, dans quelles conditions on allait le faire... Donc [...] on a travaillé là-dessus, donc en bref, en comité de direction, on a vu tout ce qui était possible comme évolution des modalités de contrôle des connaissances. Ensuite on a donné la main aux responsables pédagogiques. Donc on a fait une réunion en CEVU : on a un comité d'études et de vie universitaire. On a présenté tout ça en CEVU et on a demandé aux responsables pédagogiques, en fonction de leur diplôme, de voir ce qui était le plus adapté, [...] et ce qu'ils avaient déjà prévu, eux, en matière de modalités de contrôle des connaissances. Donc ensuite chacun a remonté les modifications de ces modalités de contrôle des connaissances que nous avons votées – nous avons votées nous en CEVU en interne – et qui ensuite ont été remontées au niveau de l'université pour qu'elles soient à nouveau votées au niveau central, c'est-à-dire au niveau de la CFVU. »

(Unimer, Direction de composante)

Les établissements fixent tout au plus un cadrage général et définissent des principes communs : Uniterre et Unimont par exemple décident de ne faire porter les examens que sur la partie enseignée avant le 12 mars.

« Donc il fallait faire rentrer la notion de distanciel, dans ces M3C, qui n'était pas prise

en compte puisque de toute façon ça devait être en présentiel. [...] D'autant plus que là, ce qui s'est passé, c'est que on a été amené à évaluer uniquement ce qui avait été fait avant le confinement. Donc pour un début de... on avait pris en janvier et on s'est arrêté en mars et on a pu évaluer que sur cette partie-là. Et ça, c'était logique parce que, encore une fois, c'est ce que je disais tout à l'heure : si vous avez des étudiants qui sont en fracture numérique, eh bien ils peuvent pas suivre le début de votre distanciel, donc on ne pouvait pas les interroger sur la partie qui avait été faite pendant le confinement... »

(Uniterre, Directrice de département)

Malgré les assouplissements, les transformations des modalités de contrôle des connaissances ont pu poser problème à certain·e·s étudiant·e·s voire générer des conflits. C'est notamment le cas à Unimont, où la CFVU fait face à une forte demande des syndicats étudiants et de certains syndicats du personnel de garantir le passage dans l'année suivante. Après trois très longues séances, la commission formation vote finalement contre, à une voix près : la position très claire du rectorat délégué à l'ESRI sur le fait que cela ne serait pas validé, et l'avis négatif de la plupart des enseignant·e·s sur ce point ont conduit à ne pas retenir cette proposition.

« Il y a eu un moment, une volée de demandes, comme le [passage automatique], portées par les étudiants. Moi j'étais solidaire de la majorité des étudiants [...]. J'avais quand même conscience que c'était impossible de [le] faire [...], pour la raison très simple : c'est que le rectorat menaçait de ne pas signer les diplômes si on le mettait en place, c'était quand même un rapport très dur. »

(Unimont, Équipe présidentielle)

Partout se pose aussi la question de l'aménagement des validations de diplômes quand ils comportent des modalités que la crise ne permet pas d'honorer : stages et séjours à l'étranger sont reportés, annulés (« neutralisés ») ou remplacés par d'autres travaux. Dans une filière de santé les stages sont reportés, en chimie ils sont transformés en travaux bibliographiques puisque les laboratoires sont inaccessibles, et ils sont maintenus en télétravail dans certains domaines à Unimont. Le ministère a laissé aux établissements, c'est-à-dire à leurs CFVU, ces possibilités, dès la semaine qui suit le confinement. Là encore, ces décisions sont arbitrées à des échelles très locales dans chaque formation, par des équipes pédagogiques qui ont une marge de manœuvre importante, et elles sont ensuite votées dans les conseils d'établissement. Cela re-

présente une charge de travail importante pour ces acteurs, ainsi que pour les personnels administratifs concernés dans les services de scolarité.

« Les stages, ça a été un... il a fallu les transformer. Et c'est là que, bah, la cellule de crise de formation a beaucoup aidé, parce qu'on a tous réfléchi ensemble à comment on pouvait gérer ça. Parce que, il y a des textes de loi quand même, qui régissent les diplômes. Et là, transformer un stage pratique en un stage bibliographique, ben voilà. C'est pas écrit dans les modalités de contrôle de connaissances, donc il a fallu revoir ça, et donc, il a fallu l'accord du ministère... donc bref. Mais on a réagi là-dessus en rassurant les étudiants, que c'est pas qu'ils ne feraient rien, on leur a donné du travail pendant le confinement, pour quand même qu'ils puissent valider un diplôme en temps et en heure. »

(Unimer, Directrice de laboratoire et responsable d'un master)

L'hésitation des responsables pédagogiques est parfois grande au début et cette marge de manœuvre ne contente pas tout le monde : certain-e-s de nos interlocuteurs-trices auraient aimé un cadrage plus clair de la part de l'établissement et/ou du ministère.

« Par exemple, dans une discipline comme la psychologie, les stages sont un élément essentiel dans la formation des étudiants. Et en master, ils sont plus qu'essentiels puisqu'ils sont la condition pour l'obtention du titre de psychologue. Et donc, ben, il y a eu des inquiétudes, et parfois des – alors, ce n'est pas vraiment des désaccords, je ne sais pas le terme qui serait le plus approprié, mais les collègues s'inquiétaient de ne pas voir arriver de décisions sur les reports de calendrier etc. ... sur la possibilité de faire une partie du stage en télétravail, etc. Ce n'est pas tellement l'université, parce que là en plus il fallait le consensus national. J'hésite entre divergence et regret de la lourdeur des décisions. »

(Unimont, Directrice d'un département)

Comme pour la continuité des cours, celle des évaluations à distance et des stages relève d'une gestion au cas par cas, bien que les établissements soient davantage intervenus sur ces deux derniers volets pour fournir un cadre réglementaire à ces aménagements des cursus.

2.2.2 L'EXCEPTION BS : UNE ADAPTATION PERMISE PAR DES DISPOSITIFS PRÉEXISTANTS

Bien qu'elle ait rencontré certains des problèmes évoqués ci-dessus (équipement incomplet des

personnels et enseignant-e-s, difficulté des enseignant-e-s à maîtriser les outils d'enseignement en ligne, surcharge due au travail à distance et aux contraintes familiales), BS est comparativement bien préparée au passage en ligne des enseignements : celui-ci a été prévu juste avant la déclaration d'Emmanuel Macron, a été testé et est annoncé pour le 16 mars. Les outils informatiques et les équipes formatrices sont déjà en place, notamment le « front office pédagogique », et ce depuis plusieurs mois avant le début de la crise. Ce dernier, composé de trois personnes, fournit un service d'assistance technique aux enseignant-e-s, par l'intermédiaire d'une hotline, et il conçoit des formations dès le début de la crise.

« Donc ce qu'on a mis en place c'est des tutoriels en ligne dans un e-learning. Donc ça, fallait le faire un peu à toute allure, mais progressivement, on a créé ce qu'on appelle [un front office pédagogique] donc qui était là pour répondre, y compris aux vacataires, avec des permanences. On faisait des permanences pour leur expliquer pendant une heure comment fonctionne Zoom, comment fonctionne telle application, comme mettre de l'interactivité dans sa salle de cours, voilà, vous voyez. Donc on a inventé, j'allais dire, un peu semaine après semaine, des petits dispositifs, en restant surtout très souple pour pouvoir s'adapter aux retours d'expérience, aux problèmes, aux questions posées. »

(BS, Services centraux)

L'école dispose déjà d'abonnements professionnels à Zoom pour tou-te-s les enseignant-e-s : ils ne sont pour la plupart pas familiers des cours en ligne, mais ont parfois déjà utilisé l'outil pour des réunions à distance.

Les enseignant-e-s semblent être relativement bien accompagné-e-s, notamment la première semaine de confinement, ce qui permet de continuer les cours sans interruption, notamment sur un de ses campus à l'étranger qui a déjà plus d'expérience dans l'utilisation des plateformes d'enseignement à distance. La familiarité des étudiant-e-s avec ces plateformes contribue elle aussi à rendre cette « continuité pédagogique » plus fluide que dans la plupart des universités.

« Et donc là, on a inclus à ce moment-là dans la [cellule "Future"] des ressources expertes, en fait, de la direction des systèmes d'info. Et on propose à tous les profs : on fait une liste, en fait, des profs qui vont faire cours à partir du lundi, et on propose une aide de la part de ce qu'on a appelé [le front office pédagogique], de séquencer selon les lancements de cours, en fait. Donc en gros, on demande, on propose à tous ceux qui ont

cours lundi un soutien sur le week-end précédent, à tous ceux qui ont cours le mardi un soutien le lundi, vous voyez, pour qu'on puisse déployer.»
(BS, Membre de l'équipe de direction)

Mais même dans cette école, des entretiens font état de débuts difficiles et d'une forte mobilisation de leur *front office* pédagogique pour l'assistance aux enseignant·e·s, ainsi que de la surcharge des équipes informatiques en cas de problèmes, et des enseignant·e·s ayant une charge de cours importante.

«Mais... en plus, bon, au niveau installation, ils n'étaient pas forcément au top. Enfin je pense entre autres aux profs, qui donc devaient faire cours en distanciel et qui avaient un réseau Internet qui n'était pas forcément topissime non plus. Donc je sais qu'on a eu pas mal de retours aussi par rapport à ça. Et puis bon, il y a eu pas mal de tutos, etc., et d'accompagnement de ce qu'on appelle, nous, [le front office pédagogique], c'est-à-dire donc c'est des personnes qui sont dédiées pour aider, ben tous les personnels qui ont des soucis, quels qu'ils soient, au niveau informatique.»
(BS, Services centraux)

L'adaptation des cursus est un problème particulièrement saillant pour BS pour qui les stages et les séjours à l'étranger font partie intégrante des formations. En effet, les étudiant·e·s ont choisi BS notamment pour pouvoir bénéficier de ces séjours et sont particulièrement déçu·e·s lorsqu'ils doivent être annulés.

«Donc nous, très très vite dans notre service, on a dû agir, puisque comme cette crise avait été pour le moment que sur l'Asie, on nous a dit "trouvez des solutions alternatives pour les étudiants auprès des partenaires académiques que vous avez". Donc il fallait aussi imaginer que... on échangeait [une ville asiatique] contre une autre destination, donc il était difficile d'échanger [cette ville asiatique] contre l'Italie ou l'Espagne, parce que ça les faisait beaucoup moins rêver... donc il fallait échanger [cette ville asiatique] contre une destination exotique, entre guillemets, mais quelque chose qui puisse aussi les satisfaire. [...] Donc, en fait, ça a été beaucoup de travail, beaucoup d'espoir aux étudiants qui pensaient que ça y est, ils étaient ravis des solutions alternatives qu'on leur proposait, et en fait, deuxième effet Kiss Cool, tout a été annulé. Mais tout. Il n'y a personne qui est parti.»
(BS, Équipe de direction)

L'annulation des séjours à l'étranger a mené jusqu'à un recours collectif de la part d'une quinzaine d'étudiant·e·s et de leurs parents deman-

dant le remboursement des frais de scolarité alors que des cours en ligne étaient proposés en remplacement des mobilités prévues.

Malgré ces difficultés spécifiques la continuité des enseignements est presque totale à BS et les enseignant·e·s et étudiant·e·s sont plutôt bien équipé·e·s et préparé·e·s à passer en distanciel, par rapport aux quatre universités, où les conditions du passage à distance sont plus difficiles et la continuité dépend davantage de la « débrouille » de chaque enseignant·e.

2.3 LA RECHERCHE : CHACUN FAIT CE QU'IL PEUT/VEUT

La continuité de la recherche est encore plus aléatoire, dans la mesure où les établissements ne portent presque jamais de politique en matière de continuité (2.3.1). Les activités de recherche individuelles et collectives se poursuivent au gré de leur faisabilité à distance et de la disponibilité des chercheur·e·s (2.3.2).

2.3.1 PAS DE POLITIQUE EN MATIÈRE DE CONTINUITÉ (SAUF À UNIDEX)

De manière générale, on ferme les locaux, on arrête les recherches (même en cancérologie), on ne maintient pas (ou à la marge) les animaleries, et on se limite à assurer la maintenance pour les disciplines avec équipements. C'est un arrêt abrupt parfois vécu de manière violente et qui occasionne des retards et des pertes de matériaux ou de terrains de recherche. Les laboratoires sont souvent soumis pour ces fermetures aux organismes de recherche nationaux qui, eux, décident de réduire les activités de recherche de manière drastique. Seule la recherche sur le Covid peut se poursuivre.

«Il y a des recherches que l'on peut faire qu'à Taïwan ou qu'en Israël, toutes ces recherches, pour l'instant, reportées jusqu'à une date indéterminée. Et c'est pareil pour des recherches qui travaillent sur des animaux qui ont un comportement saisonnier. Par exemple, la reproduction des oiseaux qui se fait au printemps: on perd, avec le premier confinement, on n'a pas perdu deux mois, on a perdu un an. C'est que la saison de reproduction, elle n'arrive qu'une fois dans l'année. Et donc ça, pour l'instant, on ne sait pas encore comment on va pouvoir récupérer tout ça, ce programme.»
(Unimer, Directeur de laboratoire)

«Et côté recherche, bah, les laboratoires étaient fermés. Donc nous, on travaille sur des lignées cellulaires, donc il a fallu arrêter. J'ai des collègues qui travaillent sur des animaux et malheureuse-

ment ils ont eu beaucoup d'euthanasies en fait. L'INSERM avait demandé à ne garder que très peu d'animaux et à euthanasier tout le reste. Et nous, en recherche, du coup, ça voulait dire: laboratoire fermé et plus personne n'avait accès. Et on a mis en place un système de garde.»

(Uniterre, Directrice de département)

Il n'y a qu'à Unidex que l'on parle d'autorisations spéciales pour des expérimentations dont on estime que l'arrêt occasionnerait trop de pertes, alors que les mêmes activités menées ailleurs sont interrompues. En effet, cette université de recherche semble avoir pu traiter l'injonction à tout fermer avec plus de souplesse – tout en limitant les dérogations à très peu de personnes et uniquement dans le domaine des sciences expérimentales.

«Donc on était confronté à trouver cet équilibre-là et à faire les bons choix sur les activités expérimentales qui devaient continuer, les activités expérimentales qui devaient s'arrêter, mais qui en tout état de cause ne pouvaient pas s'arrêter juste parce que le président de la République avait décidé que tout le monde était confiné. Alors on a fait un PCA très strict: il y a à peu près 10 000 personnels tout confondu sur l'université, enfin [en] sciences pardon, 25 000 étudiants – quand on a mis en place le confinement, on était certains jours grand maximum entre 150 et 200 personnes. Donc on a bien réduit.»

(Unidex, Personnel administratif
Collegium Sciences)

Parallèlement, toutes les manifestations scientifiques, colloques et conférences sont annulées ou reportées. Là encore, certain·e·s interlocuteurs·trices ont trouvé cet arrêt des interactions très «dur». Cela ne veut pas dire que toute la recherche s'arrête mais qu'elle se restreint aux activités télétravaillables: traitement de données déjà accumulées, lecture, rédaction de publications, de projets. Les expérimentations en cours, les déplacements pour consulter des archives, les terrains à réaliser à plus d'un km du lieu d'habitation, toutes ces activités sont de fait bloquées. Les plus pénalisés·e·s sont les doctorant·e·s et post-doctorant·e·s qui ont besoin de laboratoires ou de terrains pour avancer et dont le temps est compté (même si la possibilité de prolonger les contrats doctoraux impactés par la crise est annoncée par le gouvernement dès début avril).

«Bon, en plus, comme ce sont des étudiants qui sont en doctorat, au moment du premier confinement, les problèmes d'échéances du doctorat étaient pas réglés. Donc en gros, chaque jour qui passe est un jour perdu, avec une échéance qui ne bouge pas. Et donc ça génère

du stress. Et pareil: il a fallu se faire rassurant vis-à-vis de ça. Et puis il y a des gens qui sont seuls dans une chambre d'étudiant, c'est pas marrant. Dans 10 mètres carrés.»

(Uniterre, Directeur de laboratoire)

Une partie de l'activité de recherche se reporte sur le Covid: à Uniterre et Unimont, des initiatives sont prises pour mettre en ligne des interventions de chercheur·e·s sur le thème du Covid, ou sur leurs travaux affectés par le confinement.

«J'ai organisé [...] deux séries de conférences en ligne, des conférences flash sur le thème de la Covid, avec des interventions d'à peu près un quart d'heure-20 minutes, de collègues qui s'enregistraient eux-mêmes chez eux, de toutes les disciplines, pour parler des épidémies. Donc il y avait aussi bien des historiens, des épidémiologistes, des philosophes, des spécialistes d'histoire des sciences, des psychologues. Donc ça, c'était une série de conférences flash qui étaient à peu près hebdomadaires, qu'on mettait sur la web TV de l'université. Et parallèlement on a lancé une série [sur les doctorants]. Donc on a demandé, pour garder le contact avec les doctorants via les écoles doctorales, aux doctorants d'enregistrer des petites vidéos de 5 à 10 minutes et dans lesquelles à la fois ils exposaient leurs sujets de recherche, et les difficultés qu'ils avaient à faire leurs recherches en raison de la crise du Covid. On leur demandait aussi d'intervenir sur leurs perspectives professionnelles.»

(Uniterre, Équipe présidentielle)

Ces quelques initiatives prises par des établissements ne doivent cependant pas masquer le fait que la recherche, hormis à Unidex, n'est pas la priorité de gestion pour les établissements, mobilisés sur la continuité administrative et pédagogique.

2.3.2 DES COMPORTEMENTS CONTINGENTS, INDEXÉS SUR DES «CHOIX» INDIVIDUELS

De manière générale, l'activité de recherche dépend très fortement de la situation personnelle de chaque chercheur·e: typiquement, elle devient secondaire et est parfois à l'arrêt pour ceux et celles qui sont pris par l'adaptation des enseignements et examens, les relations avec les étudiant·e·s.

«Parce que voilà, on est aussi une grosse UFR, on a 5 000 étudiants. Donc on a passé énormément de temps et d'énergie à restructurer tous les enseignements, les modalités, les examens à distance... Et donc on a été finalement complètement asphyxiés par les tâches de restructuration pédagogique et administrative, de suivi des étudiants, et donc finalement tout ça

a forcément eu des incidences sur la production, au-delà du travail d'avancer des recherches en cours, c'est notre production scientifique.»
(Unimont, Directrice de laboratoire)

Pour celles et ceux qui enseignent moins et qui n'ont pas de fonction à responsabilités, c'est parfois le contraire: certain-e-s titulaires parlent d'une période de productivité pour rattraper les publications en retard.

«Alors sur la recherche, tout dépendait d'où est-ce qu'on en était, quoi. C'est-à-dire que pour les collègues qui sont en période de collecte de données, c'est plus compliqué. Pour les collègues qui sont en période d'analyse de données, d'écriture d'articles ou de réponse aux reviewers, c'est plus facile de s'adapter. Moi j'ai... je coordonne un numéro spécial, j'ai deux papiers en cours: c'est pas compliqué de faire par Zoom, avec vos collègues dans le monde entier, voilà. Donc, mais par contre, j'avais de la chance, moi, parce que j'étais pas en collecte de données.»
(BS, Directeur d'un laboratoire)

Comme pour les activités administratives et d'enseignement, la vie familiale et les conditions de logement sont aussi des facteurs discriminants: le repli sur les publications ou la rédaction de projets n'est possible que pour celles et ceux qui n'ont pas d'enfants en bas âge ou en âge scolaire, ou dont les logements permettent de faire coexister activités professionnelles et vie personnelle.

Selon les cas, la vie de laboratoire s'arrête (pas ou peu de contacts entre les personnes) ou au contraire elle est maintenue par des directeurs-trices d'unités qui cherchent à entretenir les relations: que ce soit en prenant des nouvelles ou en organisant des rencontres virtuelles, en tenant les membres du laboratoire au courant des évolutions au niveau de l'établissement, ou en convoquant les conseils de laboratoires mensuels. La situation dépend des choix personnels des directeurs-trices d'unités, mais aussi des habitudes ou de la «culture» de l'unité en question. Les directeurs-trices d'unité qui ont maintenu le contact disent souvent l'avoir fait avant tout pour soutenir les doctorant-e-s, identifié-e-s comme les plus vulnérables ou susceptibles d'être isolé-e-s.

«Bah en fait, si on parle du premier confinement, j'ai complètement jeté l'éponge, moi personnellement, en tant que directeur du labo, j'ai rien fait. J'ai rien organisé, on n'est même pas passés en ligne, j'ai quasiment tout annulé. Je saurais même pas vous dire pourquoi, rétrospectivement, je pense que j'avais une sorte de... de réticence instinctive par rapport à l'idée de discuter des papiers, d'avoir des débats scienti-

fiques, tout ça en Zoom, quoi, ça me paraissait ridicule, quoi. [...] Ca s'est résumé à 2 ou 3 cafés du matin, où on était là, en Zoom, à se dire "comment tu vas?", et voilà, point, quoi.»
(BS, Directeur d'un laboratoire)

«Alors on a travaillé par Zoom, avec les collègues. Donc au niveau du laboratoire on fonctionne, on a un conseil de laboratoire, il y a trois axes de recherche, donc trois équipes. On se réunit à peu près une fois par mois avec la responsable d'équipe, la gestionnaire, on a des représentants des doctorants, voilà. On a cette organisation, donc on a très vite utilisé les outils mis à disposition par l'université comme Zoom [...] On a fait attention, moi en tant que directrice de laboratoire, avec les trois responsables d'équipes, on a veillé aussi à une situation des doctorants, surtout: tout ce qui a été au niveau des conditions de vie, des conditions de travail, les conditions de vie à la maison... certaines des doctorantes, on avait des doctorantes étrangères qui peuvent être seules avec leurs enfants, on a quand même fait attention.»
(Unimont, Directrice d'un laboratoire)

Dans tous les cas, ils sont nombreux à déplorer l'absence d'échanges informels et de convivialité, nécessaires à la recherche. C'est un constat qu'ils portent à propos de la vie de laboratoire, difficile à poursuivre à distance, mais aussi très souvent concernant les échanges interpersonnels pendant les colloques, autour d'un café, qui leur manquent beaucoup. Il leur semble difficile dans ce cadre de maintenir et a fortiori de créer du collectif dans ces conditions distancielles.

La continuité des activités de recherche s'avère donc encore moins encadrée dans les établissements que celle des activités administratives et d'enseignement: c'est à la fois dû aux difficultés évoquées, à la nature de l'organisation de la recherche, mais aussi à la priorité des établissements qui est souvent ailleurs. Ils sont en effet davantage mobilisés sur l'équipement des personnels pour travailler et enseigner à distance. La continuité des activités des établissements, toutes tâches confondues, repose, nous l'avons vu, en grande partie sur l'engagement des individus, leur volonté de maintenir une activité et de s'en donner les moyens, et souvent sur l'attention qu'ils ont portée à leurs collègues.

3. Un déconfinement tout en nuances, marqué par le casse-tête des examens (11 mai - septembre 2020)

Le déconfinement amorcé par le gouvernement à partir du 11 mai 2021 n'est qu'une première étape, différenciée selon que les territoires sont en zone verte ou en zone orange avant une nouvelle ouverture à partir du 2 juin, la réouverture des crèches, écoles et collèges à partir du 22 juin et une dernière vague de mesures qui prennent effet autour de mi-juillet. En revanche, les étudiant·e·s ne sont pas concerné·e·s par la reprise puisque le président de la République a annoncé depuis le 13 avril qu'il n'y aurait pas de cours en présentiel à l'université avant la rentrée de septembre. Par ailleurs, en mai, si les examens et les concours restent à organiser, les cours sont en revanche terminés ou sur le point de finir. La continuité de l'enseignement n'est donc plus au centre des préoccupations : c'est l'organisation du contrôle des connaissances et de la validation des diplômes qui concentrent l'attention (3.5). Pour les personnels, le télétravail reste recommandé mais il est possible, dans des conditions bien définies (3.1) et validées par les rectorats, de revenir travailler sur site. Le retour est progressif (3.2), plutôt basé sur le volontariat pour les personnels administratifs (3.3) et laissé au libre-arbitre de chacun·e pour les enseignant·e·s (3.4). Cette période de déconfinement est aussi marquée par la reprise des opérations de recrutement (3.6).

3.1 DES PLANS DE REPRISE D'ACTIVITÉ NÉGOCIÉS ET LAISSÉS À L'APPRÉCIATION DU TERRAIN

Au cours des semaines qui précèdent le 11 mai, les équipes travaillent à des PRA qui prévoient établissement par établissement, service par service, laboratoire par laboratoire les conditions de reprise : il s'agit essentiellement de décider du nombre de personnes qui peuvent être présentes simultanément dans chaque espace et de la manière dont se fera le planning et le suivi des présences. Un retour sur site progressif est mis en œuvre, mais il ne touche pas tout le monde de la même façon.

La rédaction des PRA semble avoir été majoritairement faite de manière descendante, les services et composantes devant respecter un cadrage général et dire comment ils allaient l'adapter à leur situation spécifique en fonction de la taille des

bureaux, du nombre de personnes présentes simultanément dans le même espace, etc. Cette décentralisation de la déclinaison des PRA vers les unités et services qui ont la connaissance de leurs locaux a semble-t-il parfois dû être disputée à la direction des établissements.

« Alors au début, ça a été un petit peu la guerre là encore avec l'université, au sens où ils ont été très... d'une part, très autoritaires et, d'autre part, très conservateurs... Là, au niveau des laboratoires, on leur a dit : "écoutez : nous, on sait exactement qui doit être là, qui peut ne pas être là, on sait quelle est la taille de tel laboratoire ou de tel bureau et donc nous on sait mieux sur le terrain où est-ce qu'il y a un risque". »

(Unidex, Directeur d'un laboratoire)

De manière générale, on observe partout une mise en application locale des consignes générales et le recours à des ajustements de manière à ce que le PRA puisse s'appliquer sur place, qu'il faille faire face à des contraintes physiques (disposition des locaux, matériel ne pouvant être nettoyé comme cela était prescrit) ou à des problèmes d'effectifs.

« Après, y avait le dialogue qui avait été établi, et quand on leur disait que clairement sur les sites c'était pas tenable, ou pas envisageable, on a été écouté. Faire de la signalétique, un exemple tout bête, d'une porte de hall d'entrée jusqu'à un amphi : quand on a des amphithéâtres sur 5 étages, avec des longueurs de couloir de 500 mètres, faire du balisage tous les mètres, c'est pas gérable. En sachant très bien que les gamins de toute façon ne le respecteront pas. Donc on a placardé des affiches partout comme quoi il fallait garder la distance. »

(Uniterre, Personnel administratif dans une composante)

Le suivi de la mise en œuvre du PRA, de la gestion des plannings de présents et de la collation de ces informations est également décentralisé et largement délégué aux responsables d'entités (départements, laboratoires, services) quels que soient les personnels concernés (administratifs ou enseignants/chercheurs) et cela dans tous les établissements : ce sont elles et eux qui orga-

nisent les retours puis tiennent les plannings permettant de contrôler que le nombre des présents annoncés respecte les consignes et les jauges, et ils et elles sont aussi chargé-e-s de faire remonter ces informations.

«Alors, en fait, on a fait ça en discutant en interne avec la responsable administrative, avec nos assistants de prévention, parce que nous on est un laboratoire avec quatre sites géographiques et donc chaque site a un assistant de prévention dédié dans le laboratoire, et avec les responsables d'équipes. C'est que l'on a plusieurs équipes sur les différents sites et donc ensemble, on a fait une proposition de répartition du temps de travail des uns et des autres, et ensuite on a communiqué avec chaque agent pour savoir si la proposition convenait. Et on a fait des modifications en fonction de leur retour, donc vraiment individuellement, dans un esprit de dialogue collectif. Et enfin, tout ça a été envoyé à l'université, qui devait ou non, nous le valider.»

(Unimer, Directeur d'un laboratoire)

«Donc on avait demandé à ce que 20% des équipes reviennent. Tout le monde pouvait revenir et c'étaient les managers qui avaient la responsabilité de gérer, au sein de leurs équipes, qui devaient revenir, qui ne devaient pas, et quand...Et donc voilà, en fait on avait demandé à chaque manager d'envoyer aux ressources humaines, qui centralisaient l'information, sur chacune de leurs équipes, les volumétries à... voilà. C'était du déclaratif, en fait: qui rentrait, qui venait, qui ne venait pas.»

(BS, Services centraux)

Les entretiens ne nous permettent pas d'apprécier la durée pendant laquelle ces tableaux de présence sont remplis ou la rigueur avec laquelle ils sont tenus, même si un de nos interviewés a expliqué que le remplissage des tableaux Excel s'est progressivement allégé. Mais en revanche, plusieurs personnes se sont plaintes du non respect des PRA et des consignes sanitaires.

«Ça a été utile, même si on l'a pas du tout respecté. Non, mais pourquoi on ne l'a pas respecté: parce que la situation a fait qu'on l'a fait évoluer [...] Et pareil sur le plan de retour des activités aussi, on a identifié les personnes qui allaient revenir, mais au fur et à mesure, ça s'est élargi, quoi, c'est des choses qui sont amenées à évoluer.»

(Unimer, Services centraux)

«Et c'est là où on avait aussi beaucoup de mal à faire respecter certaines consignes, à un moment donné. Les étudiants ou les participants

de formation continue, ou certains collaborateurs, ne portaient pas les masques, parfois, sur les campus. Donc on a dû répéter, rappeler à nouveau, à plusieurs reprises, que c'était important de porter le masque, etc. Et puis il y en a certains qui prenaient ça avec légèreté en disant "non mais c'est bon, on est dans une salle, on s'est tous mis d'accord, on va l'enlever, le masque". On leur disait "ben non, vous ne vous mettez pas tous d'accord, en fait, personne ne l'enlève, c'est obligatoire". Donc voilà, c'était... c'est ça qui était assez complexe, aussi, d'arriver à faire passer les consignes, de faire comprendre...»

(BS, Services centraux)

3.2 UN RETOUR SUR SITE PROGRESSIF DÉCLINÉ SELON LES ACTIVITÉS ET SELON LA DISPOSITION DES LOCAUX

Dans les établissements, le retour sur site ne s'effectue pas le 11 mai. Il faut dans un premier temps céder la place aux services de maintenance, de nettoyage et de logistique. Ces derniers ont, en particulier, dû préparer les locaux au niveau de la signalétique, et s'assurer que des masques et du gel seraient disponibles. C'est donc souvent à partir du 18 mai que certain-e-s peuvent retrouver leurs lieux de travail, mais ce retour a pu être plus tardif quand certains établissements ont rencontré des problèmes d'approvisionnement en matériel de protection (Uniterre), ou quand l'absence des étudiant-e-s sur le site a conduit à décider de repousser la reprise en présentiel (BS).

«Même si on a très vite anticipé hein, nos premières commandes de masques et de gel, nous on les a faites fin mars-début avril. Donc on peut pas dire qu'on a attendu euh... la veille pour... Sauf qu'on avait énormément d'incertitudes sur les livraisons et que les fournisseurs n'arrivaient pas à nous garantir des délais de livraison. Donc on était pas sûrs, finalement, d'avoir les équipements nécessaires. Et je me souviens très bien quand on a fait le CHSCT pour la reprise, euh... Dans le document c'est rédigé comme ça: sous réserve de la disponibilité des équipements de protection individuels. Parce que à quelques jours de la réouverture on n'avait pas de visibilité, on le savait au fur et à mesure, hein. Donc ça, ça a été le point essentiel.»

(Uniterre, Services centraux)

«Donc on s'était basés sur le fait de ne pas pouvoir accueillir plus de 50% des collaborateurs. [...] Et du coup on avait commencé à envisager les plans d'organisation, et les, comment... les flux de circulation, on avait anticipé ça. Mais

quand on a eu l'annonce du gouvernement, [...] comme les cours étaient 100 % en ligne et que de toute façon on n'allait pas reprendre avant la fin de l'année [...] Donc on s'était dit que... on a prolongé, nous, le télétravail à 100 % de quinze jours, je crois, et on a fait revenir les équipes début juin.»

(BS, Services centraux)

Après cette première phase, les personnels retournent sur place de manière doublement progressive. D'une part, certains services reviennent plus vite que d'autres. Les personnels administratifs dont les activités sont identifiées comme prioritaires par les PRA sont les premiers à pouvoir revenir sur place. Cela concerne aussi les services dont les tâches sont plus difficiles à exécuter à distance, et les responsables de service ciblent d'abord ce type de tâches au sein de leurs équipes. Du côté de la recherche, les unités dépendant de travaux basés sur des expérimentations sont accessibles plus rapidement que les autres. En revanche, des services dont les activités étaient déjà très souvent menées à distance ne sont pas concernés et ne reviendront que peu sur site. C'est le cas par exemple des services informatiques.

«En fait moi j'ai deux pôles sous ma responsabilité: il y a un pôle qui a plus de nécessité de travailler en présentiel, c'est le pôle "affaires générales", qui traite un certain nombre de points logistiques. Donc voilà, ils ont effectivement plus de papiers, de documents etc. à imprimer, donc on va dire qu'il y a un pôle qui était peut-être plus présent.»

(Unimont, Services centraux)

«En fait, les collègues qui sont revenus tout au début, ce sont des collègues qui avaient vraiment nécessité à revenir pour travailler: c'est-à-dire des collègues par exemple des ressources humaines ou des finances qui ont vraiment des opérations particulières à faire qu'ils ne pouvaient pas faire chez eux.»

(Unidex, Services centraux)

D'autre part, les jauges à respecter sont progressivement étendues entre mai et juillet, permettant ainsi petit à petit qu'un plus grand nombre de personnes soient présentes simultanément.

3.3 UN RETOUR SUR SITE SUR LA BASE D'UN VOLONTARIAT ENCADRÉ POUR LES BIATSS

Après cette période de préparation des locaux, les personnels BIATSS retournent dans leurs services à condition de s'inscrire sur le planning, de respecter les jauges et de suivre les consignes du

PRA. Le télétravail reste prédominant et continue à être recommandé mais l'accès aux locaux sur la base des priorités et en rotation est possible. Tou-te-s ne sont par ailleurs pas concerné-e-s par ces possibilités de retour: les personnes fragiles, celles en charge de ou partageant leur vie avec des personnes fragiles doivent rester chez elles. Mais pour les autres un retour progressif, plus ou moins souhaité (3.3.1) et plus ou moins encadré (3.3.2) se met en place, avec des variations selon les activités et les disciplines (3.3.3).

«D'accord, et là, [...] la reprise d'activité, on n'a pas eu de préparation particulière, on a pu revenir sur site. Alors évidemment en respectant des conditions d'organisation drastiques. Et là, on avait des consignes extrêmement claires de la part de la direction, puisque on a quand même: je ne sais pas si on vous en a déjà parlé, mais évidemment avec une cellule Covid, avec un fonctionnaire sécurité défense avec cette cellule, qui se réunit extrêmement régulièrement, avec aussi un conseiller prévention au niveau de l'établissement, d'un assistant de prévention au sein de chaque composante, donc on est revenu évidemment en petits groupes de façon échelonnée, hein.»

(Unimont, RAC)

3.3.1 UN RETOUR SUR SITE APPRÉCIÉ PAR LES UN-E-S, REDOUTÉ OU NON SOUHAITÉ POUR D'AUTRES

Les responsables de service tiennent souvent un double discours sur le comportement de leurs collaborateurs-trices. D'un côté, ils et elles constatent que beaucoup d'agents – dont eux-mêmes quand ils n'avaient pas pu revenir sur site pendant le confinement – sont satisfaits de pouvoir renouer avec leur lieu et leur collectif de travail. Beaucoup rapportent que leurs agents ont mal vécu le confinement, soit parce qu'ils étaient en ASA et qu'ils ont mal supporté le désœuvrement dans des espaces de vie parfois étroits, soit parce qu'ils étaient en télétravail et avaient du mal à concilier vie professionnelle et familiale et à gérer l'absence de relations directes.

«Et ben par contre, les agents étaient super contents de se retrouver. J'en ai été même tout à fait surprise. Ils étaient – mais quelle que soit leur catégorie, quelle que soit leur place dans l'organigramme – ils avaient un sourire jusque-là, la banane! Il ne faut pas oublier non plus que il y a tout un tas de personnes qui n'ont pas, entre guillemets, un carnet d'adresses à part [ils ont] leurs collègues et qui sinon n'ont pas forcément un réseau d'amis. Et donc en fait le travail, c'est l'endroit où on se fait des amis

et des connaissances. Et donc ça leur faisait vraiment du bien quoi, vraiment du bien. Ils avaient du baume au cœur, voilà.»
(Unidex, Services centraux)

Mais de l'autre ils et elles ajoutent que cela n'a pas toujours été sans appréhension quant aux conditions sanitaires, et aux conditions de transports en commun, même si ces craintes ont été levées une fois que les personnels constataient le respect des gestes barrières et la mise à disposition de gel.

«Bah là, encore, c'est vrai que c'est toujours un peu étonnant, parce que entre ce qu'on pense et, enfin voilà... on pensait que les gens allaient être plutôt contents de rentrer, parce que nous on était plutôt contents de rentrer, mais en fait pas tous en fait. C'est vrai qu'on s'est aperçu qu'il y en avait effectivement qui avaient du mal à rentrer, parce qu'ils étaient bien installés en télétravail, parce que l'été arrivait et puis y en a, c'était vraiment des vraies peurs en fait, de retrouver un peu la civilisation, de revoir des gens. Parce que, au premier déconfinement, la peur du virus était encore plus là [...]. Donc on a redoublé d'efforts sur tout ce qui est la signalétique, sur le nettoyage, mettre à disposition tout ce qu'il faut, les masques, le gel, on a mis les écrans, on a essayé d'adapter au mieux les postes, on est revenus un peu en pointillés.»
(Uniterre, Services centraux)

À BS, la direction fait même appel à une entreprise pour la réalisation d'un audit afin d'obtenir le label «*clean and safe*» et de rassurer ainsi les personnels.

De fait, les situations individuelles des un-e-s et des autres (éloignement par rapport au lieu de travail, transports en commun ou pas, conditions de logement, état de santé, situation familiale) conduisent à des rapports à la reprise très différents et à des comportements divergents entre celles et ceux qui souhaitent revenir et celles et ceux qui ne le préfèrent pas.

«Q: Et comment se faisait le choix de qui revient sur site et qui n'y revient pas? Volontariat! Q: D'accord, c'est vous qui aviez laissé le choix? Oui, oui j'ai laissé le choix aux... aux cliniciens et puis aussi, on a deux cliniciens qui étaient vulnérables et je ne souhaitais pas qu'ils rentrent sur site donc euh... on leur a un peu imposé de rester chez eux quand même à ce moment-là. Et puis après, ça a été sur la base du volontariat.»
(Unidex, Services communs)

«Alors moi je dépendais des consignes de l'université. Il faut toujours suivre les consignes de la DRH parce qu'il y a une logique d'établissement. Donc les choses se sont faites vraiment petit à petit. J'ai l'impression que sur cette période, ouais, j'ai envoyé beaucoup de mails à l'équipe. Et l'idée aussi, c'était quand même de laisser une marge d'organisation au personnel. [...] Alors après, il y a des gens qui se sont révélés: il y a des gens qui étaient très bien en télétravail, pour qui c'était pesant d'aller tous les jours, je pense avec l'équipe, et qui là, au niveau du télétravail, ça fonctionnait bien. Donc pour répondre à votre question sur...: les choses se sont faites petit à petit. Moi, j'ai pas voulu imposer un retour, les gens étaient pas prêts à un retour immédiat.»
(Unimer, Services centraux)

Certains responsables disent avoir eu du mal à trancher entre ce qui relève de la peur de contracter le virus en revenant, de la volonté de ne pas abandonner le confort trouvé dans le travail à distance, ou de l'évitement de la charge de travail. Ainsi, des résistances existent aussi et tous les encadrant-e-s ne parviennent pas facilement à obtenir le retour sur site.

«Et la grande difficulté pour les encadrants c'était qu'il fallait convaincre chacun de ne pas s'isoler et de revenir pour préserver le collectif de travail et pour éviter que certains ne décrochent et s'isolent, quoi. Moi j'en ai un qui... a refusé de venir sur site, qui voulait pas revenir sur site. Alors je vais être un petit peu vache... je pense que le risque sanitaire a souvent été un argument massue, mais qu'en réalité, certains de mes collaborateurs avaient découvert la joie de ne plus avoir des transports en commun, le plaisir de profiter d'un environnement plus agréable. Certains habitent à la campagne, allaient se promener le matin avant de se mettre au travail, faisaient leurs petites séances de yoga... Donc du jour où on leur a demandé de revenir en présentiel, ben on faisait disparaître tout ça, et on les confronte violemment à la difficulté de vivre finalement [...] avec les transports, les contraintes matérielles...»
(Unidex, Services centraux)

3.3.2 DES POLITIQUES DE REPRISE BASÉES SUR UN VOLONTARIAT PLUS OU MOINS ENCADRÉ SELON LES ÉTABLISSEMENTS

Face à ces réticences, les établissements n'adoptent pas la même stratégie. À Unimont et à Uniterre, c'est essentiellement le volontariat qui prévaut. Celles et ceux qui préfèrent rester en travail à la maison à temps plein ne fréquentent pas à nouveau leurs lieux de travail, ou ne le font que

très occasionnellement, le temps de récupérer des documents restés dans leurs bureaux par exemple.

« Donc, ben voilà: c'est cette espèce de petit canevas de dentelle. Ce que je veux dire c'est qu'on ne pouvait pas gérer le truc en disant "tout le monde revient sur site". Et on a fait de la dentelle adaptée à chaque besoin, à chaque service, à chaque besoin collectif et à chaque besoin individuel. Donc il a fallu organiser les obligations collectives en fonction des obligations individuelles. »

(Unimont, Services centraux)

Ce qui est parfois difficile à comprendre pour les personnels dont l'activité n'est pas télétravaillable; qui n'ont donc pas le choix et doivent revenir sur place. L'ouverture de salles de bibliothèque a ainsi été mal acceptée par certains des personnels concernés.

« Après, sur les autres personnels, là il y a quand même deux situations particulières. Y a ceux qui peuvent télétravailler, et ceux dont les activités de toutes façons ne sont pas télétravaillables: les agents d'entretien, personnels techniques de maintenance, de laboratoires et autres, dont les activités sont à 100% faites en présentiel. Donc on peut, oui, parfois entendre des remarques en disant "oui, moi je suis obligé de venir tous les jours travailler à [Uniterre] alors que Monsieur X ou Madame Y, il est tranquillement chez lui en train de faire on ne sait pas quoi". »

(Uniterre, Services centraux)

À Unimer, la présidence est un peu plus directive. Il n'est pas fait obligation de revenir mais il est prévu une reprise à 100% au mois de juillet, ce qui n'est pas sans poser de problème quand les personnes présentes dans une structure (par exemple les laboratoires) n'ont pas toutes le même employeur et que ces derniers (par exemple les organismes de recherche) n'adoptent pas tous la même politique de retour.

« Pour [Unimer], on a introduit un retour progressif au travail sur site. On a insisté sur cette progression parce que les personnels, pour la plupart, je pense, étaient inquiets de revenir sur les sites de travail. Sachant que plus ils ont été confinés et plus on a peur de sortir, et finalement de se confronter aux autres. Donc on a voulu vraiment une progression: on avait demandé dans un premier temps de revenir un jour par semaine, puis deux jours par semaine, pour arriver – donc ça c'était à compter du 15 mai me semble-t-il – et à compter de la première semaine de juillet, on avait demandé

que tout le monde revienne à 100%. Donc c'était vraiment progressif, voilà. Ce qui s'est passé... je pense que ça s'est plutôt bien passé, de favoriser un retour progressif. Mais on a pu constater que dans certains services... [...] Par exemple pour le CNRS, ils n'avaient pas demandé un retour sur site à 100%. Donc parfois on s'est retrouvé avec des inégalités au sein d'un même laboratoire par exemple. »

(Unimer, Services centraux)

Mais cela n'empêche pas des mises en application locales plus ou moins souples au sein de cette université. Les uns disent qu'ils ont finalement tenu compte des situations individuelles, qu'ils n'imposent pas de retour, alors qu'une autre composante adopte une attitude plus autoritaire et fait des préconisations du PRA une obligation: sa direction exige deux jours de présence en juin et cinq en juillet, au nom de la qualité du travail.

À Unidex, la pression au retour n'est pas aussi explicitement formulée mais un entretien de reprise est instauré, notamment dans les services centraux, et doit être conduit par chaque responsable de service avec chaque membre de son équipe pour prendre le pouls, faire le point avec chaque personne et rassurer sur le respect des consignes sanitaires. C'est finalement aussi un moyen de contraindre chaque personne à revenir sur site. Cette « incitation » au retour n'est pas toujours bien comprise des agents et a suscité des réactions négatives.

« On avait différents cas: on avait les personnels dont l'activité – notamment liée à l'enseignement, les appariteurs... Ils voyaient pas tellement pourquoi ils revenaient, s'il y avait pas d'étudiants, s'il y avait pas d'enseignements. Il y avait un aspect très "position de principe". Sinon, après c'était des cas très isolés. L'ensemble des responsables, ils ont dû faire des approches très individualisées pour les convaincre de revenir, sauf s'ils avaient un certificat médical spécifique, disant qu'ils devaient rester chez eux. Il y en a quelques-uns, mais... »

(Unidex, Personnel administratif, Collegium SHS)

À BS, la pression au retour est aussi forte et un niveau minimal de présence est jugé nécessaire pour recréer du collectif.

« Parce qu'on voyait que les équipes n'étaient pas forcément... les informations circulaient moins bien, on avait beau faire des réunions, hein, des mails, etc. Mais le télétravail a cet... enfin on avait lu, j'avais lu aussi des articles là-dessus,

en disant qu'au-delà de... il faut un minimum de 25 % en présentiel, sinon ça devient très compliqué. En fait, on perd totalement le lien, et c'est difficile d'avoir une dynamique collective. Et on commençait à le sentir, ça: que ça allait être très compliqué. Donc on a commencé à réengager les équipes pour préparer la rentrée. Parce qu'on était sur une étape critique, nous, de: on prépare la rentrée de septembre dans des conditions qu'on ne connaît absolument pas, il fallait remobiliser les équipes, les refaire travailler ensemble pour préparer quelque chose qui allait vers l'inconnu.»

(BS, Services centraux)

Remarquons enfin que le télétravail en permanence ne concerne que très rarement les responsables que nous avons rencontré-e-s, notamment dans les services centraux, qui sont très largement revenu-e-s travailler régulièrement, quand ils et elles ne venaient pas tous les jours et qui, à l'instar de l'interviewée ci-dessus, voyaient dans la reprise et le retour sur site un moyen de retrouver du collectif.

3.3.3 UN RETOUR SUR SITE QUI VARIE SELON LES ACTIVITÉS

Il semble tout d'abord que le retour sur site concerne plus souvent les services centraux que les composantes parce que les responsables des premiers reviennent eux-mêmes sur place alors qu'au sein des composantes, le maintien à domicile de certains responsables de département ou d'unité, notamment dans les disciplines des SHS ou les sciences non expérimentales, diffère les retours réguliers à la rentrée d'autant que, officiellement, le télétravail reste conseillé.

«Nous, au niveau de l'équipe, on s'était dit: "on y retournera pour la rentrée"...De toute façon, tout le monde était parti en vacances, le virus circulait toujours, mais bon, il y avait des mesures euh... Donc nous sommes revenus parce que nous pensions que tout était mis en place. Q: Là vous me parlez de la rentrée de septembre, pas du déconfinement? Oui...Parce que en fait on avait pris la décision de revenir juste pour l'inscription pédagogique des étudiants.»

(Unidex, RAC)

«La seule reprise qu'il y a eue c'est septembre-octobre, ou alors, c'est moi qui perds la mémoire. Q: Mais même de votre côté, je veux dire en tant que, le personnel d'université? Alors, on a eu des directives sur le nombre de jours de présence par semaine et le nombre de personnes présentes par bureau au départ. Et puis, des directives sanitaires sur... je me rappelle plus si on portait le masque à

l'époque. Ah bah non y en avait pas encore. Sur le nettoyage des bureaux, les sens de circulation, etc. Je sais que les laboratoires de recherche ont mis un petit temps à se rouvrir aussi. Du coup, on n'est pas revenu sur site très très facilement en juin, avant le mois de juin. [...] Et sinon, au niveau des personnels, ça a été très partiel, hein, au niveau de la rotation de présence en fait.»

(Uniterre, Équipe présidentielle)

En dehors des activités prioritaires qui sont au cœur de la continuité administrative notamment (comme la paye ou les opérations budgétaires), le retour sur site de celles et ceux dont les activités n'étaient pas télétravaillables ne conduit pas à un retour à la normale car beaucoup de tâches liées à l'enseignement, à la documentation, ou aux manifestations scientifiques ne peuvent toujours pas être effectuées et le recours aux ASA reste d'actualité. Cependant cela donne parfois l'occasion de rattraper le travail qui n'a pu être fait pendant le confinement (vérifier les inscriptions, réceptionner les revues...), ou de faire ce que l'on n'a jamais le temps de faire (ranger les salles, réfléchir à des procédures...).

L'encouragement à venir sur site a pu être plus fort pour des activités jugées prioritaires par les responsables de service ou pouvant difficilement être effectuées à distance. Dans certains cas, comme pendant le premier confinement, des réaffectations de tâches sont réalisées afin de donner du travail à celles et ceux qui viennent et de libérer du temps à celles et ceux qui sont trop sollicité-e-s ou pour répondre aux besoins jugés prioritaires.

«Ah, il y a encore quelques secteurs où il y a effectivement un peu moins... un peu moins d'activité [...] Après, c'est en fonction des compétences de chacun et des plannings. Justement, quand il s'est agi de mettre en place cette Commission d'aide d'urgence, on a fait appel... alors, déjà la Commission d'aide d'urgence, aucun service ne l'a portée avant. C'est la Direction de la vie étudiante... et même indépendamment de ça, on a fait appel à différents acteurs qui étaient chez eux pour récupérer sur la plateforme les dossiers des étudiants, les mettre en forme euh... et pouvoir les soumettre à la Commission. Une collègue qui s'occupe d'habitude des ressources humaines et vacataires, et qui forcément n'avait pas de vacataires à ce moment-là [rires] a participé à cette commission sans aucun problème.»

(Uniterre, Services centraux)

Mais cela suppose l'accord des intéressé-e-s et celui-ci n'est pas toujours simple à obtenir. À Uni-

mont, la demande faite à certains personnels de donner un coup de main aux personnels pédagogiques surchargés par les examens en ligne, n'a pas toujours été entendue.

« Quand je dis la dentelle, on fait au mieux de ce qu'on peut faire. Mais il y a un moment où ça trouve ses limites. Et voilà donc dire à un magasinier, "tu peux rien faire à distance, et comme on met en place le click and collect [...] tu vas revenir travailler à mi-temps", et "toi, tu es personnel d'accueil, tu reviens pas"... "ben si, tu reviens quand même. Et au lieu de faire tes missions, tu vas aller aider tes collègues en gestion de scolarité". Parce qu'elles sont submergées par les mails, les appels téléphoniques. Et à côté de ça j'ai : "ah oui mais, moi dans ma fiche de poste, c'est pas marqué ça". Donc voilà, il faut sans arrêt jongler avec tout ça : avec ce que permet le statut de fonctionnaire et la mauvaise volonté de certains et la très bonne volonté des autres. Mais en même temps en édictant des règles qui peuvent s'appliquer à tous ».

(Unimont, Services centraux)

Dans les services de documentation, la mise en place de nouvelles procédures de prêt et d'un système de « click and collect », mais aussi de désinfection des ouvrages remis entraîne une réorganisation interne des tâches et un système de roulement des présences.

« Donc c'est vraiment la première fois, oui. La première fois, donc bon, il y a eu un travail, un groupe de travail de paramétrage bien sûr sur le système de gestion. Alors que celui-ci s'organisait, il a fallu acheter des poches, il a fallu organiser le circuit, il avait fallu organiser le circuit de quarantaine aussi pour les bouquins qui rentraient, à risque. Il fallait organiser, les stocker quelque part, pendant quelques jours, pour... il y avait les menaces éventuelles de contamination. Et puis voilà, donc toute une réorganisation à trouver. Donc on a fait revenir les collègues effectivement, donc avec une jauge réduite. [...] à l'époque c'était 10 agents maximum je crois, de mémoire. Oui, il y a que 10 personnes qui pouvaient travailler à la bibliothèque pour chercher des bouquins, les mettre sur le compte de l'utilisateur et puis ensuite, l'utilisateur, pour lui donner des poches de documents. »

(Unimont, Services centraux)

La charge de travail reste inégale ainsi selon les secteurs sur cette période. Les services responsables de l'organisation des examens ou des concours sont très sollicités.

« On a quand même dû organiser des examens à distance [rires], un détail. Ça a quand même,

ça nous a aussi beaucoup beaucoup mobilisés. J'ai plus les chiffres, mais on avait des statistiques : donc j'ai cru que, en effectif cumulé, on a eu presque 45 000 étudiants qui ont passé au moins une épreuve à distance. Tout ça avec un système informatique qui était pas forcément dimensionné pour, donc une planification très serrée, pour être sûr que la charge sur nos serveurs serait pas trop importante. »

(Uniterre, Services centraux)

« Et ça a été, objectivement... on a constitué une équipe, qu'on a appelée une équipe d'accompagnement [...] Une équipe d'accompagnement avec des volontaires, enseignants et administratifs. Et on a fait ça pendant tout le mois de mai, tout le mois de juin : accompagner pour apprendre à déposer un sujet, être sûr que le paramétrage, que le sujet il avait été ouvert [...], s'assurer comment on récupère les copies, comment on les corrige, comment on rend les notes [...]. Mais le mois de mai et le mois de juin, ça a été, comment dire : voilà, j'avais 4 000 étudiants dans mon salon et 200 [...] enseignants dans mon salon. »

(Unimer, RAC)

Comme pour cette responsable administrative de composante, la situation sanitaire contraint certaines personnes à assurer l'intégralité des tâches auxquelles elles contribuaient moins directement ou moins fortement auparavant ou bien à prendre la charge d'un processus dont le déroulement habituel a dû être modifié. Ainsi la suppression des oraux pour les concours d'entrée à BS impose-t-elle la mise en œuvre d'une sélection sur dossiers par une personne qui ne l'avait jamais fait auparavant.

« Je suis intervenue, par exemple, sur l'évaluation des dossiers Parcoursup. Parce que parallèlement à tout ça, eh ben les oraux ont été annulés, les examens, etc., etc. Ça a été un peu la galère, ils ne venaient plus sur le campus pour les oraux, donc les évaluations des dossiers [pour la licence], par exemple, via Parcoursup, ben il fallait tous les évaluer. Et on avait 600, 800 dossiers à évaluer. Donc moi je me suis récupéré 100 dossiers à évaluer en... j'avais une semaine, voilà. Donc j'avais les accès, effectivement, j'avais jamais vu, j'étais jamais allée sur Parcoursup, mais on m'a donné les accès, etc. [...] enfin c'était un peu complexe de juger des gamins sur des bulletins, ça a pris un certain temps. Et en fait, on a eu, oui, une semaine ou 10 jours pour faire ça, donc c'était... je faisais ça non-stop, je me levais le matin, je me couchais le soir. »

(BS, Services centraux)

La reprise des activités sur site ne simplifie donc pas le travail des responsables de service face à des équipes qui sont présentes de manière discontinue, ce qui oblige à jongler entre un management en présentiel mais partiel et un management à distance qui affecte les collectifs de travail. Ils et elles expriment également le sentiment d'être soumis-es à des injonctions contradictoires entre la priorité qui reste donnée au télétravail et un retour sur site appelé de leurs vœux par certains, redouté par d'autres mais souvent souhaité par eux-mêmes.

« Donc on a fait beaucoup d'efforts. L'effort a été vraiment porté par les cadres intermédiaires et des cadres et chefs d'équipe. Et pour garder un lien professionnel, et par différentes manières, tout simplement téléphonique pour certains, d'autres des réunions, des petites réunions d'équipes dès qu'on a eu les petits outils pour... en Zoom, en Teams, on a entretenu, même en... des cafétérias virtuelles pour que les gens puissent venir se rencontrer. Enfin, on a une équipe, un support technique qui a réussi en interne à essayer de ne pas perdre le sens d'appartenance. Par contre, on a essayé, on a perdu pas mal quand même. Beaucoup de gens qui se sont éloignés, il y a beaucoup de gens d'ailleurs qui... qu'on n'a pas vu, qu'on n'a pas suivi depuis près d'un an – c'est très très long – et qui sont [...] en ASA. Donc sur les... il y a un pourcentage – alors je... aujourd'hui, on a une quinzaine de personnels qu'on a vraiment perdu de vue. Et c'est dramatique, parce qu'on est... Pour moment, ils sont sortis, aujourd'hui, de leur collectif professionnel. »
(Unimer, Services centraux)

3.4 POUR LES ENSEIGNANT·E·S/ CHERCHEUR·E·S, LE RETOUR SUR SITE DÉPEND DES DISCIPLINES

La situation est très différente pour les enseignant·e·s/chercheur·e·s car la décision de retour est laissée à leur libre appréciation, à condition de respecter les consignes sanitaires et de s'inscrire sur le planning de présence. Le déconfinement correspondant à la fin des cours pour nombre d'entre eux et elles, les manifestations scientifiques étant soit annulées soit organisées en ligne, il n'est pas rare de ne pas revenir ou de peu retourner dans les locaux.

À BS cependant il en va différemment pour les enseignant·e·s qui interviennent dans les programmes de formation continue, qui sont à nouveau organisés partiellement en présentiel à la fin du premier confinement afin de répondre à la demande de leurs stagiaires.

« Donc pour toutes ces populations qui étaient en formation continue, le online a été beaucoup plus douloureux, en fait. Il faut voir que ce sont des gens qui payent eux-mêmes, souvent, leur formation, que ces formations ont des prix élevés, et qu'une des valeurs ajoutées de ces formations, on le sait, c'est l'effet de peer-to-peer et de networking entre eux. Donc pour eux, le online détruisait en grande partie ça. Donc à partir de mai, on a commencé à re-permettre quelques activités de formation continue. Mais on a complètement continué en online pour les formations initiales. »
(BS, Équipe de direction)

Mais en dehors de cette situation particulière, chacun·e s'organise selon son bon vouloir. On note cependant une différence assez nette entre les enseignant·e·s/chercheur·e·s selon leur appartenance disciplinaire. En SHS et dans les sciences sans expérimentation (informatique, mathématiques ou physique théorique par exemple), ils et elles maintiennent souvent leurs activités à la maison.

« Q: Il y a une reprise d'activité à partir de quand sur site, au niveau de l'UFR? Alors, la reprise d'activité, j'essaie de me souvenir, mais il me semble pas qu'on a,... On n'a pas repris les cours, donc on a tout fini en distanciel, y compris les examens. Et on a tenu aussi toutes les réunions par zoom, en distanciel. Donc moi j'ai pas remis les pieds à [Unimer] avant septembre [...] En revanche, le personnel administratif, lui, est revenu sur site et a repris ses activités. Voilà, mais y'a pas eu de... Voilà, les enseignants, c'est seulement je dirais une reprise fin août. »
(Unimer, DUFR)

« Alors, quand on est revenus sur site – c'est-à-dire en septembre, puisqu'avant y a rien eu de toute façon, la fin du confinement c'était après la fin d'année. Y avait plus de cours, les examens n'ont pas eu lieu, puisque c'est le contrôle continu qui a été instauré, donc a on vraiment repris je dirais une activité normale, après la rentrée. »
(Unidex, DUFR)

Il est cependant difficile de généraliser car cela dépend aussi des responsables d'entité. Ainsi un DUFR SHS de Uniterre a imposé une assemblée générale en présentiel en juin tandis qu'un directeur de laboratoire de BS reconnaissait ne rien avoir initié au sein de son unité avant septembre.

Il n'en reste pas moins que les enseignant·e·s/chercheur·e·s des sciences expérimentales reviennent plus souvent dans leurs laboratoires. Les régimes

de production scientifique induisent en effet des comportements assez différents. Ainsi au Collège de Sciences de Unidex comme à Uniterre et à Unimer, la recherche expérimentale reprend et les doctorant·e·s et post-doctorant·e·s, qui sont ceux et celles qui mènent les expérimentations, retournent sur site: cette reprise est présentée comme importante pour les recherches de ces dernier·e·s mais aussi pour le laboratoire lui-même.

«Au début, nous avions un planning hebdomadaire de qui vient quand, mais maintenant c'est plutôt ceux qui ont le plus à faire dans le laboratoire qui passent en premier. Je suis dans la tranche d'âge, et dans les fonctions où je travaille, un peu moins en laboratoire, pour ne pas dire pratiquement pas du tout. [...] Alors que les doctorants, qui font pratiquement tout leur travail au laboratoire, nous essayons bien sûr de faire en sorte qu'ils soient là plus souvent.»
(Unidex, Responsable d'un master en sciences expérimentales)

«Donc, le 12 mai l'activité au laboratoire chez nous a repris. Alors, pas à plein temps pour tout le monde, mais au 1^{er} juin on était à plein. Tout en respectant les normes sanitaires, on s'est arrangés, hein. Mais les étudiants, les doctorants et les post-doctorants étaient là à plein temps à partir de début juin dans notre laboratoire.»
(Unimer, Directrice d'un laboratoire en sciences expérimentales)

Il n'est pas important pour ces enseignant·e·s/chercheur·e·s de revenir sur le site uniquement pour la recherche, mais aussi pour garder le lien avec les étudiant·e·s. À Unidex, il est décidé que les rattrapages de juin se feront en présentiel. Et à Unimer, les étudiant·e·s internationaux·ales isolé·e·s sont invité·e·s à revenir sur place dans le cadre de leur stage.

«Q: Ces étudiants étrangers, certains sont revenus en cours sur site en mai? Oui, oui, oui on a eu des mesures un peu dérogatoires. Mais enfin, moi, j'ai demandé à ce que les étudiants qui malheureusement étaient confinés dans leur... alors, c'est vrai que ça s'est détendu un petit peu en mai-juin. Donc des étudiants qui étaient en projet un peu tutoré en fait, si vous voulez – projet tutoré, projet stage – des étudiants ont pu revenir, oui, sur les terrains, dans les laboratoires.»
(Unimer, DUFR en sciences expérimentales)

3.5 LA GESTION DES EXAMENS: UN CASSE-TÊTE AVANT L'ÉTÉ

Si la continuité des activités scientifiques et la manière de l'assurer restent avant tout une affaire

individuelle liée aux formes de production de la science, les enseignant·e·s/chercheur·e·s sont tout·e·s contraint·e·s de procéder aux examens et concours de fin d'année, quelle que soit leur discipline. Pendant le confinement, les grandes lignes des changements à apporter ont été fixées par les CFVU, et cela a été décliné au niveau des départements et des filières en modalités concrètes que les conseils d'UFR ont ensuite validées, tout en laissant beaucoup de marges de manœuvre dans la mise en œuvre (cf. partie I.2.2).

Avec la reprise commence donc la mise en œuvre des modifications apportées aux modalités de contrôle des connaissances et elle prend des formes très variées entre et au sein des établissements, même si les points sur lesquels il a fallu prendre des décisions sont partout un peu les mêmes: quel format adopter, comment garantir la qualité et la validité d'épreuves en ligne, que faire en cas de bug technique. Les questions qui se posent sont toutefois un peu différentes selon qu'il s'agit de concours – qui ont été tenus en présentiel – (3.5.1) ou d'examens – qui ont en revanche été organisés à distance, ce qui suscite beaucoup d'interrogations sur l'organisation (3.5.2), la télé-surveillance (3.5.3), la capacité technique des serveurs (3.5.4), et a entraîné une certaine bienveillance de la part des évaluateur·e·s (3.5.5).

3.5.1 SEULS LES CONCOURS PEUVENT AVOIR LIEU EN PRÉSENTIEL

Du côté de BS, les concours – comme ceux des autres écoles – ont été décalés à début août de manière à réduire les risques liés à leur tenue en présentiel, même si comme l'a exprimé une des personnes interviewées, les grandes écoles ont «capitulé» (sic) devant le gouvernement et ont accepté de supprimer les oraux des concours.

Il en va de même pour les épreuves de la PACES déplacées à fin juin et juillet. Le fait qu'elles se déroulent sur place fait que leurs contenus n'ont pas besoin d'être aménagés mais il faut en revanche garantir les distances sanitaires entre les candidat·e·s pendant les épreuves et lors des moments de restauration.

«Il y a vraiment, c'est vraiment une réflexion qui est pensée de l'arrivée des étudiants, parce que quand vous avez un examen PACES, vous avez 1 500 étudiants en fin de compte. Donc il faut vraiment penser à l'arrivée des étudiants, à leur installation dans la salle. Après il y a également tout ce qui est repas de midi: il faut pas qu'ils soient tous agglutinés non plus, voilà. Il y a, il y a plein de... La réflexion a été poussée assez

loin en fait. Jusqu'au traitement des copies, hein, donc [rires].»
(Unimer, Services centraux)

«Au mois de juin, l'une des préoccupations majeures, c'était l'organisation des concours. Je pense au premier cycle d'études médicales, le concours PACES. Ça a été... pour l'accueil des usagers, pour l'organisation de ces concours, ça a été majeur. C'était plus des amphis là. C'étaient des salles partout [...], des convocations décalées [...] Et là, c'était: je n'ai plus le chiffre en tête, mais c'était des concours organisés pour plus de 1 000 étudiants, je parle.»
(Uniterre, Élu dans une instance)

Au niveau national, une des questions qui mobilise l'attention – et qui sera à nouveau posée pour les examens de la fin du premier semestre 2020-21 – concerne la position à adopter envers les étudiant·e·s atteint·e·s du Covid ou cas contact lors de ces épreuves en présentiel. Faut-il les accueillir et les faire participer dans une salle à part avec les précautions sanitaires nécessaires, ce qui incite les malades à se déclarer et leur permet de se présenter, même si certain·e·s pourront ne pas être au mieux de leurs capacités de travail et qui pose en outre des problèmes de surveillance de ces salles. Ou bien faut-il leur interdire de passer le concours et leur permettre de se représenter l'année suivante sans que la précédente soit comptabilisée – mais les équipes craignent alors que, pour ne pas perdre une année et pouvoir passer les épreuves, certain·e·s porteurs·ses du Covid ne se déclarent pas. C'est finalement la seconde solution qui a été retenue par le ministère et qui s'est imposée à tous.

Les examens en revanche sont quasiment tous réalisés en distanciel puisque Emmanuel Macron a annoncé que les étudiant·e·s ne reviendront pas sur site avant la rentrée. Cette règle souffre toutefois quelques exceptions. À Unidex par exemple, le Collegium Sciences tient à ce que la seconde session des examens se tienne en présentiel, ce qui se fait en mettant en œuvre des mesures de sécurité renforcées.

3.5.2 DES EXAMENS EN DISTANCIEL QUI SUSCITENT BEAUCOUP DE QUESTIONS SUR LA MANIÈRE DE LES TENIR

L'organisation en distanciel des examens suscite beaucoup de discussions, de préparation et d'adaptation au-delà des modifications des modalités de contrôle des connaissances. Il faut tout d'abord trancher entre maintien ou pas d'un examen final pour les formations qui disposaient de notes obtenues avant le début du confinement. Parfois les examens sont annulés.

«Après, moi je vous cache pas que lors de la fin du premier confinement, lorsqu'on a appris que l'université n'allait pas rouvrir, et j'ai vu le cadre de l'université qui nous disait: "si vous avez des notes en contrôle continu, vous pouvez vous passer d'examen. Vous prenez les notes de contrôle continu et pour les matières où vous n'avez pas de notes bah, il faudrait faire un examen". Donc je me suis dit: ben voilà, au moins c'est compréhensif et c'est logique, vous voyez. Et quand finalement ma faculté a fait l'inverse, c'est-à-dire qu'elle a prévu de dispenser d'examen, et pour les matières où on avait déjà des notes, il fallait quand même faire un examen parce que on voulait vraiment que le diplôme ait de la valeur, etc... Je me suis dit que c'était pas... Si j'avais été dans l'instance, j'aurais dit: "c'est pas sérieux, quoi!" Au final, on a épuisé l'administration, parce que on s'est adapté à faire une session d'examens complètement à distance, avec des outils qui étaient sous-dimensionnés.»
(Unimer, Responsable d'un master)

«En fait, je pense que la continuité pédagogique, elle avait pas tenu suffisamment. Et en fait, les examens se sont pas fait, juste... Du coup il y a eu beaucoup de devoirs sur table un peu faits à la dernière minute, au moment où les examens auraient dû normalement se tenir, pour les cours où il n'y avait pas de notes. Mais sinon [...] ce qui a été dit, c'est qu'il fallait juste une ou deux notes par cours et puis voilà quoi, pour permettre de clôturer le semestre. Et du coup, ça s'est fait comme ça.»
(Unidex, Étudiant)

Les discussions ont aussi porté sur les modalités de contrôle à mettre en place: épreuves orales en visioconférence, ou devoirs préparés à la maison et alors avec quelle durée de rédaction, ou bien questionnaires à choix multiples...

«Enfin nous, ça a été aussi une autre discussion importante, ça a été de surtout basculer et savoir oui ou non, on allait faire les soutenances de mémoire en présentiel ou à distance. Donc il y a eu beaucoup de débats aussi autour de ça: savoir si on faisait donc des mémoires avec soutenance ou sans soutenance. Et puis après, ça a été à l'appréciation des mentions, des parcours, des différents parcours [...] ça s'est plutôt bien passé pour nos étudiants. Enfin je veux dire, c'était bien, c'était important qu'il y ait une soutenance à la fin et que ce... et que cette soutenance se passe à distance n'a pas été problématique.»
(Unimont, Directeur d'un laboratoire)

Choisir le format des épreuves, c'est aussi se poser des questions sur le contrôle des étudiant-e-s pendant leur déroulement. Cela conduit à adopter des formats qui privilégient moins les connaissances que la capacité à les mobiliser ou bien qui utilisent des technologies réduisant les risques de collusion entre les étudiant-e-s.

« En fait les épreuves ont été sans télésurveillance. Donc on a essayé, chacun de nous a essayé de faire en sorte d'avoir un examen qui, au moins, je pense, plusieurs collègues ont essayé de réfléchir à des examens où l'étudiant devait davantage réfléchir. Et même s'il avait ses notes et cherchait sur Internet, peu importe, de toute façon il fallait plutôt qu'il mobilise la réflexion plutôt que uniquement les connaissances. Donc voilà, c'est par ce biais qu'on a pu adapter. Mais on n'a pas eu une vraie discussion, et je pense qu'en conseil de Fac, je n'y suis pas mais j'ai l'impression qu'il n'y a pas eu beaucoup de discussions là-dessus. »

(Unimer, Enseignante-chercheuse élue dans une instance)

Cela n'est pas toujours suffisant pour empêcher les étudiant-e-s de se transmettre les résultats, si on en croit ce témoignage :

« Q: Tout à l'heure, vous me disiez que pas mal d'étudiants quand même ont passé les examens en se communiquant les solutions? Oui en Zoom et en partage d'écran, en indiquant là, il faut que tu cliques sur cette réponse là, faut que tu fasses ci, faut que tu fasses ça... Q: C'était fréquent? Oui tout le monde ou une grande partie des gens ont fait ça. [En] génétique, qui était la matière qui avait été annulée le 14 mars et donc ils avaient pas fait leur premier examen... et donc on se retrouve avec un examen final total de 100% de la note et là pour le coup, c'était un truc: [on a] envoyé un word où [les étudiants devaient] remplir et écrire, c'était comme un sujet d'examen normal [qu'ils auraient] pu avoir sur table mais [qu'on a] envoyé et laissé 3 heures pour le remplir, le scanner, l'envoyer par mail. Q: Oui, donc en fait ils pouvaient chercher toutes les informations, etc. pour répondre aux questions? Oui. »

(Unidex, Enseignant-chercheur en sciences)

Tandis que les solutions pour éviter ce type de comportements peuvent donner lieu à des situations un peu ubuesques...

« Quelques jours, pour pas dire heures avant le jour de l'examen, on nous a alerté sur le fait que, même si on faisait un tirage aléatoire des questions et des réponses – vous voyez, on ne

savait pas dans quel ordre les réponses allaient tomber ni l'ordre des réponses – on nous alerté sur le fait que les étudiants pouvaient revenir en arrière et donc corriger des réponses. [...] Donc quelques heures avant l'examen, on m'a dit: "il faut que tu interdisses aux étudiants de pouvoir revenir en arrière", ce que j'ai fait, sauf qu'il y a des étudiants qui ont parcouru l'ensemble des questions pour voir un petit peu de quoi il retournait et qui, évidemment, étaient bloqués, et se sont retrouvés avec un 0 en 10 minutes. Il a fallu que je refasse l'examen, c'était un peu compliqué, car il y avait 200 étudiants, donc je ne vous dis pas comment ça a râlé... Ça c'est pour la petite anecdote... »

(Unimer, Enseignant en Sciences de la vie)

3.5.3 TÉLÉSURVEILLER POUR GARANTIR LA VALEUR DES EXAMENS EN DISTANCIEL ?

Les questions de triche et de fraude sont discutées parce qu'il en va également de la valeur des examens si les conditions de contrôle des connaissances ne sont pas garanties. Interrogation encore plus forte quand les épreuves conduisent à la délivrance d'un diplôme.

« Donc il y avait, des responsables de formation etc. qui disaient: on ne peut pas non plus organiser des examens n'importe comment et leur donner finalement le diplôme. Parce que la qualité du diplôme et la validité du diplôme pour nous, dans cette UFR, c'était quand même la priorité. Et je dirais pour nous, encore plus en psycho, puisqu'on est une discipline à titre régi par un décret, et on ne peut pas faire n'importe quoi. Et que derrière, voilà il y a un enjeu: la formation d'un psychologue. On forme des gens qui vont être amenés à prendre une charge. Donc voilà: les examens ce n'était pas juste de donner une note. »

(Unimont, Enseignante-chercheuse en psychologie)

Pour éviter ces problèmes, et au nom de la garantie de la valeur des examens, BS a recours à un système de télésurveillance. L'école disposait déjà d'un tel logiciel et il est utilisé pendant cette session d'examens. Il permet notamment une reconnaissance faciale, l'identification des mouvements d'ouverture de documents ou des regards vers une personne pouvant souffler les réponses. Des contournements sont néanmoins constatés et l'outil s'avérant assez lourd, l'école a décidé de changer de logiciel pour la rentrée et d'acquérir un système plus performant. L'utilisation de cet instrument n'est cependant pas contestée par les étudiant-e-s de l'école où la télésurveillance des épreuves a déjà été mise en œuvre à d'autres occasions...

«Alors ils ont plutôt bien réagi. Vous vous rappelez, il y a eu un article d'étudiants [d'une autre école] qui disaient que c'était un scandale, ils étaient surveillés... Nous, c'était déjà dans les mœurs depuis au moins trois ans, même si tous les étudiants n'étaient pas concernés. Donc on avait déjà cette pratique: tout étudiant avait déjà au moins fait un examen à distance. Donc c'était pas nouveau pour eux et effectivement, ça a pas posé problème. [...] On a vu le taux de triche et le taux de problèmes inconnus remonter, ça c'est sûr, parce que du coup, voilà, tout le monde était en ligne: "je ne peux pas me connecter, j'ai pas accès...". Donc ça reste pas satisfaisant, c'est clair, mais on n'a pas eu en tout cas de manifestation d'étudiants, de rejet de la part des étudiants.»

(BS, Services centraux)

Dans l'une des universités étudiées, la mise en œuvre de telles modalités est évoquée en CFVU mais la plupart des étudiant·e·s, mais aussi des composantes, s'opposent à l'utilisation d'outils de télésurveillance. La présidence préfère finalement annoncer l'abandon du projet. Seuls quelques rares examens ont lieu avec ce système dans une des composantes.

3.5.4 LES CAPACITÉS TECHNIQUES MISES À L'ÉPREUVE DES EXAMENS

Les examens sont aussi un moment de test – parfois angoissant – de la capacité des serveurs et des plateformes à tenir et à ne pas « planter » pendant les épreuves ou quand tou·te·s les étudiant·e·s déposent tou·te·s au même moment leurs devoirs faits à distance. Cela est l'objet d'inquiétudes qui s'avèrent parfois réelles: il faut décider comment accepter les travaux que les étudiant·e·s n'ont pu déposer du fait de la surchauffe de la plateforme. Dans tous les établissements nous sont rapportés des moments critiques.

«Des sessions d'examen où il y a eu des plantages du serveur, où il y a eu des soucis techniques, les étudiants qui n'arrivaient pas se connecter [...] Par exemple, le serveur qui plante, le serveur de l'université, et au moment d'un examen de psycho où il y a 1800 étudiants qui sont inscrits: ben là c'est un gros pépin. Ça veut dire qu'il faut, voilà, annuler l'épreuve, la réorganiser, redemander aux équipes qu'elles se mobilisent pour un sujet d'examen, re-convoquer les étudiants... les étudiants qui ne sont pas contents, donc il faut gérer la grogne. Clairement la grogne et l'incompréhension. Et un peu le désespoir d'un certain nombre d'étudiants qui ne comprennent pas. Parce que derrière, on n'est

pas des machines, quoi, voilà, on n'a pas des robots qui font à votre place.»

(Unimont, Enseignante-chercheuse en psychologie)

Conscients de ces potentiels problèmes, et du stress que cela engendre pour les étudiant·e·s, les enseignant·e·s disent avoir fait preuve de compréhension. Les limites techniques des systèmes informatiques ont toutefois amplifié les problèmes et un peu plus obéré la fiabilité des résultats obtenus par chaque étudiant·e à l'examen.

«De toute façon, s'il y avait des cas litigieux, les départements trouvaient une solution pour organiser une épreuve de remplacement etc. Par exemple si un étudiant n'avait pas, au moment donné, une connexion ou pas d'internet, pas d'ordinateur, donc il y avait un dispositif qui était prévu pour organiser les épreuves de remplacement. Q: Et qui a mis en place ce dispositif? Ça a été mis en place par le VP CFVU, après plusieurs réunions avec la scolarité, avec les directions des UFR, avec le DGS, etc.»

(Unimont, DUFR)

«La plus grande crainte des élèves était de savoir ce qui se passerait si je ne parvenais pas à télécharger ce document, si l'internet tombait en panne au moment où je devais le télécharger. Nous avons désamorcé cela en disant que vous sauvegardez le fichier que vous avez, et qui a une date et une heure de sauvegarde, et si le moment est bon, alors nous l'acceptons. Et ça a bien marché en fait. Et l'autre promesse était que nous serions disponibles tout le temps pendant l'examen.»

(Unidex, Enseignant-chercheur élu dans une instance)

3.5.5 DES ÉVALUATIONS SOUS LE SIGNE DE LA BIENVEILLANCE

Le déroulement des examens au printemps 2020 est donc complexe: ils suscitent des changements rapides, nécessitent des adaptations et des apprentissages dans l'urgence car les capacités des équipements des établissements mais aussi des étudiant·e·s ne sont pas toujours suffisantes. Il faut aussi faire confiance aux étudiant·e·s puisqu'il n'y a le plus souvent pas de possibilité de surveillance des épreuves à distance. Plusieurs de nos interviewé·e·s ont exprimé des doutes quant à la qualité des évaluations, certain·e·s n'hésitant pas à parler de fiasco ou d'examens dégradés.

«La moyenne, c'était 2 points au-dessus des autres années [...]. Oui, les examens, alors je vais être honnête: les examens de juin 2020 ont été

un fiasco – enfin en sciences, vraiment ont été... Donc moi je suis en informatique: donc on a, en l'occurrence, j'intervenais surtout sur cette période-là sur des enseignements de premières années. On a décidé de mettre en place des quizz à distance pour les étudiants, avec un ensemble de questions assez larges. Et tous les étudiants avaient pas forcément les mêmes questions, mais du côté des supports techniques, ils nous ont dit: "ah oui, mais donc OK, votre quizz, c'est une heure et demie par étudiant, mais à cause de la surcharge des serveurs, il faut que vous ouvriez la possibilité de faire le quizz sur 24 heures". Donc tout autant dire qu'un étudiant qui a rempli son quizz en une heure et demie pouvait ensuite aller faire le quizz du voisin pendant l'heure et demie qui suivait... fin on a eu des notes qu'on n'aurait jamais vues. Fin on savait, on le savait d'avance: je veux dire, on a quand même des étudiants qui ont joué le jeu, je leur dis merci, mais voilà: l'organisation des examens, ça n'a pas du tout marché.»
(Unidex, Collegium Sciences)

Les enseignant-e-s/chercheur-e-s semblent tenir compte de la situation exceptionnelle et accepter des compromis alors qu'ils et elles savent que tous les cours n'ont pas été poursuivis avec la même intensité et la même continuité pendant le confinement et que tou-te-s les étudiant-e-s n'ont pu avoir accès aux enseignements en ligne faute d'équipement numérique. Comme on l'a vu dans la partie précédente, certains établissements limitent le contenu des contrôles à ce qui a été vu en présentiel pour tenir compte de la discontinuité des enseignements, de l'inégalité des connexions et des équipements entre les étudiant-e-s. Quand de telles décisions ne sont pas prises au niveau de l'établissement, des enseignant-e-s/chercheur-e-s tiennent eux-mêmes compte du contexte, soit en adaptant les contenus des examens soit en rehaussant les notes quand un ajustement n'est pas possible. Il n'est donc pas rare d'entendre que les notes ont été attribuées avec plus de largesse que d'habitude.

«On ne peut pas poser les mêmes examens en présentiel et en distanciel. Ça a été une prise de conscience suite aux expériences des uns et des autres. C'est sur la qualité de l'évaluation en distanciel que les enseignants n'étaient pas satisfaits. Mais aussi les étudiants: à la fois il y a eu 20% de plus de reçus aux examens, ce qui n'a pas été apprécié par les étudiants qui en ont pâti formellement sur leur diplôme. On n'a jamais eu aussi peu de redoublants en L1 que cette année.»
(Unimer, DUFR)

«Voilà, donc on a eu des étudiants, qui ont doublé leurs moyennes entre le premier et le second semestre, donc ça c'est pas possible. On avait tellement de peine pour les étudiants qu'on a sur-notés. Pour ceux qui n'ont pas eu leur matière neutralisée – moi ce n'était pas mon cas – les examens, enfin les petites évaluations à distance ont été sur-notées, enfin voilà bon.»
(Uniterre, DUFR)

Une attitude bienveillante qui n'est cependant pas toujours reconnue par les étudiant-e-s.

«Et c'est ce qui s'est passé. En fait, il y a eu des cas comme ça, ou même des étudiants qui avaient pu être accusés. On a eu une vague d'accusations de fraude notamment en médecine. Eh ben du coup, ils avaient été, il y a des délais de convocation d'examen qui avaient pas été respectés, des dysfonctionnements, voilà. Et les droits des étudiants en ont pris un petit peu un coup, je trouve plus que d'habitude, parce qu'il n'y avait pas le temps, il y avait pas de la tolérance partout. Parce que oui: il y avait beaucoup ce sentiment, quand même "on sait que les étudiants vivent une situation difficile, mais on ne leur fait pas tant confiance que ça sur la triche etc. On se méfie pas mal d'eux". Ça c'était un peu dommage quoi, c'était attristant.»
(Une étudiante)

Tout comme sur la réalité de la continuité pédagogique pendant le premier confinement, des doutes sont exprimés sur la rigueur des épreuves organisées en juin et plusieurs interviewé-e-s mentionnent qu'ils ont évité de reproduire cette situation au premier semestre 2020-2021. La gestion des épreuves au printemps 2020 a eu des effets à la hausse sur le nombre d'années validées et certains, à Uniterre par exemple, affirment que les mauvais résultats des partiels de décembre-janvier ont confirmé leurs doutes quant à la fiabilité des épreuves du second semestre 2019-2020.

3.6 REPRISE DES ACTIVITÉS RESTÉES EN SUSPENS: LE CAS DES RECRUTEMENTS D'ENSEIGNANT-E-S-CHERCHEUR-E-S

Pendant toute la crise, les processus de gestion des ressources humaines sont perturbés, qu'il s'agisse des entretiens annuels d'évaluation, des décisions concernant les promotions des personnels administratifs et de celles des enseignant-e-s-chercheur-e-s, des attributions de PEDR, des concours administratifs, etc.

L'adaptation de la procédure de recrutement des enseignant-e-s-chercheur-e-s pose en particulier

problème même si les cinq établissements parviennent finalement à mener à bien leur campagne. Dans la majorité des cas, il est en effet décidé de ne pas reporter les recrutements à l'année suivante, du fait de l'importance des besoins.

« Il y a eu des recrutements quasiment ininterrompus, sauf pendant, quand même, de mars à juin, je pense qu'on a levé le pied. [...] Ça c'est vrai que, j'avoue que, je remercie jamais assez les collègues qui ont vraiment, à la DRH, bossé dans des conditions très compliquées quand même. Et toutes les opérations de recrutement ont été faites dans les temps, dans les délais. Les enseignants-chercheurs qui ont mené des comités de sélection l'ont fait également à distance, voilà. On a pu tenir tous les délais de toutes les campagnes parce que, en fait, toutes les campagnes ont continué: les campagnes de promotion, les campagnes de recrutement, les campagnes de mobilité. Tout s'est tenu, mais à distance. »

(Unimer, Responsable d'un Master)

« L'inquiétude était autour du recrutement, des conditions de recrutement des nouveaux personnels, de la campagne d'emploi: parce que dans une université, voilà, il y a une campagne d'emplois. Donc est-ce qu'on pouvait organiser des concours, les recrutements? Ça aussi, on a dû travailler sur ces questions, puisque le confinement faisait... soit on mettait tout en stand-by, on gelait carrément les recrutements – ce qui est quand même difficile, surtout qu'on avait besoin de forces. Voilà, là aussi il y a eu beaucoup de temps, de réunions, d'échanges autour de cet axe RH. C'est-à-dire comment on permettait, dans le contexte du confinement, de la crise sanitaire, comment on permettait aussi de recruter des personnels, que ce soient les personnels administratifs, des chargés de cours ou des personnels enseignants-chercheurs. »

(Unimont, DUFR)

En revanche, les procédures sont décalées dans le temps. Certains départements, pas les plus nombreux semble-t-il, décident de reporter les recrutements à l'automne, avec l'espoir que des conditions sanitaires plus clémentes permettront de tout faire à nouveau en présentiel. D'autres lancent les opérations de sélection des dossiers en distanciel et prévoient de mener les auditions début juillet quand la phase ultime de déconfinement sera atteinte. D'autres enfin se résolvent finalement à tout mener en distanciel. Quelques recrutements, initialement prévus dans le cadre de la campagne nationale, sont finalement menés au fil de l'eau.

« Et c'était, qui plus est, une des très grosses campagnes. Q: C'est ça, ça tombait particulièrement mal. Donc vous avez réussi à recruter 39 personnes, si je comprends bien? Et finalement les deux tiers se sont faits en juin, comme le ministère a revu le calendrier, donc on a pu l'inscrire là. Au début, on avait le sentiment que beaucoup de collègues voulaient passer au fil de l'eau, pour se donner la possibilité du présentiel en septembre. Ils avaient l'idée que bon, en septembre... Et puis finalement, une grande partie s'est faite en distanciel. Et de fait, au moment de septembre-octobre, quand éventuellement il était possible à nouveau d'utiliser le présentiel, finalement beaucoup se sont faits en distanciel. »

(Unimont, Équipe présidentielle)

À Unidex, la décision de décaler dans le temps est prise avec une certaine appréhension et avec l'espoir que tous les établissements pratiquent ainsi afin de ne pas « perdre » les meilleures candidatures ayant accepté un autre poste.

« Ce sur quoi j'avais pleinement la main, c'est-à-dire les recrutements des enseignants-chercheurs, [...] moi j'ai tout de suite donné une date fin juin/début juillet en disant à chacun que, comme ça, ça nous laissait un certain temps pour définir d'éventuelles nouvelles modalités. Et que dans le pire des cas, à mi-mai, je leur donnerais les modalités précises qu'il allait falloir mettre en œuvre. Alors, comment j'ai défini les priorités et ben en réalité j'ai [...] moi j'ai repoussé au mois de juillet les concours de recrutement des personnels enseignants-chercheurs [...] Or pour moi, l'enjeu est majeur, parce que si je recrute avec un calendrier complètement distinct du ministère, ça veut dire que les candidats que je vais retenir, soit n'auront encore aucun autre résultat de concours et donc ils n'oseront peut-être pas me dire oui [...], soit au contraire ils auront déjà dit oui parce-que voilà et... Et pour le coup, ça change complètement la donne, si je sais que des 10 plus grandes facs, les 10 plus grandes universités en France ont le même calendrier, qui colle avec le mien. »

(Unidex, Équipe présidentielle)

Toutefois un décalage est inévitable car le passage de la procédure en distanciel suppose que les membres des comités de sélection acceptent de traiter de ces questions par visio (au moins pour la partie précédant les auditions puisque beaucoup espèrent que les auditions *in situ* redeviendront possibles), mais aussi que l'évolution des textes nationaux soit adoptée afin que des comités totalement en visio soient autorisés.

«Alors, absolument: alors d'abord c'était le mode le plus souple. Ça permettait à chaque comité de sélection aussi, en fonction des membres du comité – parce qu'il y a parmi les membres des comités de sélection, il y en a qui souhaitent pouvoir se déplacer, d'autres qui ne voulaient absolument pas se déplacer, certains qui ne pouvaient pas se déplacer pour des raisons de santé... Donc il y avait tous les cas de figure. Donc on a essayé de faire le plus souple possible et de permettre à chaque comité finalement, un peu à la carte, mais évidemment suivant la réglementation, d'organiser les comités en bonne et due forme.»

(Unimer, Équipe présidentielle)

Le point crucial est de savoir si les comités peuvent se réunir entièrement en distanciel. La décision ministérielle survenue pendant le confinement autorise des comités à distance, qu'il s'agisse de la réunion permettant l'examen sur dossiers ou des auditions. Mais une fois les comités à distance autorisés, la mise en œuvre concrète reste à penser. Un point technique important concerne notamment la garantie de l'anonymat des votes – qui est la règle quand on statue sur les personnes – et donc de s'assurer qu'elle est assurée par l'outil de visio utilisé.

«Et il y a dans les conseils des votes à émettre, et donc il y a un aspect décisionnel. Donc il a fallu en plus qu'on explore et qu'on apprenne à utiliser des logiciels de vote à distance. Puisque pour certains votes, il faut garantir l'anonymat des votes. On a trouvé un logiciel qui s'appelle [X] qui permet de faire des votes à distance. On a appris, donc on faisait aussi des réunions de formation: par exemple, le président de ces comités de sélection, pour leur apprendre à utiliser le logiciel, une fois que nous-même avions appris à l'utiliser avec les services. Un an après, j'en ai encore fait un hier, ça paraît presque aller de soi, et presque facile. Il y a un an, c'était pas du tout la même chose.»

(Uniterre, Équipe présidentielle)

Notons que ne dépendant pas des textes nationaux, cette question ne se pose en revanche pas à BS, établissement très internationalisé, car même avant le confinement français, les procédures de recrutement en cours se sont heurtées à l'impossibilité de déplacement de certain-e-s candidat-e-s venant de l'étranger et la visio avait alors déjà été utilisée.

«Ah oui, et ça c'est intéressant, à partir de ce moment-là aussi, moi j'ai commencé en tant que [membre de l'équipe de direction] à conduire des auditions. Parce qu'on recrutait des profs, nous... on a commencé à recruter des profs à

distance, parce qu'ils ne voulaient plus se déplacer, en fait. Les professeurs candidats ne voulaient plus se déplacer sur nos campus, ne voulaient plus ou ne pouvaient plus, et donc à partir de ce moment-là, on a décidé qu'on conduisait tous les recrutements à distance. Q: C'est à partir de quand exactement, ça? Oh ben là, je vois que c'est début février.»

(BS, Équipe de direction)

Une fois le tout distanciel autorisé, la mise en œuvre concrète de solutions permettant des votes anonymes, protégeant le partage de dossiers, garantissant des connexions qui ne mettront pas à mal l'égalité de traitement des candidat-e-s n'est donc pas toujours simple et suscite souvent de l'inquiétude parmi les président-e-s de comité de sélection. Mais les services en charge du numérique trouvent à nouveau des modalités permettant de fonctionner, même si quelques interviewé-e-s ont mentionné des difficultés techniques.

«Aucun outil performant. Moi j'ai fait, j'étais membre d'un COS, d'un comité de recrutement, on a tout fait par BigBlueButton et ça marchait assez mal.»

(Uniterre, DUFR)

La reprise sur site dans les établissements lors du déconfinement a donc concerné les personnes et les domaines d'activité de manière très inégale. Elle ne se fait ni en présentiel pour tou-te-s, ni à plein régime pour toutes les activités, et les modalités de travail dépendent largement des choix de chacun-e, à l'échelle des services, départements et laboratoires voire à l'échelle individuelle.

4. Une préparation de la rentrée incertaine

Alors que la France est encore confinée, le MESRI en lien avec les trois conférences (CPU, CGE et CDEFI) travaille activement à la préparation de la rentrée 2020. Cela se poursuit après le 11 mai et jusqu'en août. Cependant, nous verrons que si les circulaires de rentrée sont préparées en concertation avec les établissements, elles restent soumises aux décisions gouvernementales qui s'adaptent à l'évolution de la situation sanitaire, si bien que les circulaires connaissent des aménagements jusqu'au tout début du mois de septembre. En parallèle de l'élaboration des circulaires, le MESRI ainsi que les conférences nationales encouragent les établissements à développer des enseignements hybrides et à décliner plusieurs scénarios de rentrée (4.1). Ce qu'ils font mais de manières diverses et dans un contexte de forte incertitude (4.2).

4.1 LA PRÉPARATION DE LA RENTRÉE AU NIVEAU NATIONAL : UNE PRÉOCCUPATION QUI MOBILISE LE MESRI ET LES RÉSEAUX

4.1.1 AU NIVEAU NATIONAL : UNE PRÉPARATION PRÉCOCE, MAIS DES NÉGOCIATIONS AVEC LES AUTORITÉS SANITAIRES ET DES CIRCULAIRES IMPOSSIBLES À STABILISER

Le MESRI comme la CPU anticipent précocement la préparation de la rentrée. Un membre de la DGEIP indique être sollicité par le cabinet de la Ministre dès le mois d'avril 2020 pour élaborer une circulaire qui doit être publiée pour le mois de juin. Cependant ce projet reste en sommeil jusqu'à début juin car à cette période, le cabinet de Frédérique Vidal échange directement avec le cabinet du Premier Ministre et la DGEIP n'est pas encore associée à ces discussions.

«La première circulaire c'est celle du mois de juin, je pense qu'on a commencé à la travailler un ou deux mois avant... Avril, ça doit être ça. Avril je vois le cabinet qui me dit il faut préparer une circulaire pour la rentrée et, je me retrouve comme une poule devant un couteau. Évidemment quand on nous demande des trucs faut toujours faire très très vite, donc j'ai fait ça le week-end. Et en fait ce qui m'a surpris à ce moment là c'est que comme j'avais pris le train en marche, je n'avais aucune idée de ce qu'était la comitologie interministérielle à l'époque, mais le fait est que dans

les premiers mois, on s'est assis dessus au MESRI. C'est-à-dire que le cabinet traitait directement avec le cabinet PM, on passait pas du tout par le centre interministériel de crise, on faisait chambre d'enregistrement derrière.»

(Responsable au sein du MESRI)

En parallèle, un groupe de travail de la CPU intitulé « Retour sur site » commence à évoquer la rentrée dans une réunion de la mi-mai 2020, au cours de laquelle « sont listés des questionnements pour la rentrée dont le principal est l'hybridation des formations en présentiel et à distance avec plusieurs scénarios » (compte-rendu du groupe de travail « retour sur site » du 14 mai 2020).

Mais ce n'est que début juin qu'un premier projet de « circulaire de rentrée » est discuté au CHSCT du MESRI, puis avec les trois conférences (CGE, CDEFI, CPU). Alors que la France est en plein déconfinement, les discussions au sein d'un groupe de travail de la CPU soulignent le caractère trop restrictif de la circulaire du 11 juin qui prévoit une distanciation d'un mètre minimum dans les salles de classe ainsi que l'obligation du port du masque dans les situations où la distanciation physique ne peut être assurée. La circulaire recommande en outre aux établissements d'envisager des modalités d'enseignement en distanciel et/ou hybrides afin de respecter les consignes sanitaires.

Au cours du mois de juin, s'ensuivent des discussions intenses entre le MESRI et les trois conférences, ces dernières cherchant à obtenir un assouplissement de la circulaire : plusieurs président-e-s rapportent dans les réunions du groupe de travail de la CPU que les enseignant-e-s sont réticent-e-s à l'idée de faire une rentrée à distance et que certains personnels l'interprètent comme une marche forcée vers le distanciel et le numérique. Lors de la réunion du 18 juin, les président-e-s d'université insistent pour obtenir les mêmes conditions de contraintes sanitaires que dans le scolaire où elles sont plus légères. Les responsables de la DGEIP, conjointement avec le Scolaire, organisent des négociations auprès du Ministère de la Santé pour obtenir la distanciation d'un mètre minimum dans les salles de cours et le port du masque dans les situations d'impossibilité d'une distanciation d'un mètre « ou d'un siège entre individus assis dans des espaces clos [...], cette distanciation n'étant pas applicable lorsque

les individus sont les uns derrière les autres» (document de travail préparé le 25 juin). Cette modalité est en négociation entre le MESRI et le haut conseil de santé publique (HCDSP) tout au long de l'été, pour finalement obtenir que cela figure dans la circulaire du 6 août, mais elle n'est publiée que tardivement. Dernier retournement de situation, le 7 septembre, suite à un avis du HCDSP rendu le 20 août, une nouvelle circulaire impose finalement le masque obligatoire dans l'ensemble des espaces universitaires.

Tout au long de cette période du début juin à la fin du mois de juillet, les présidents d'universités apprécient d'un côté d'être écoutés par leur tutelle et de participer à l'élaboration des projets de circulaires, mais de l'autre, ils exigent des règles nationales claires et rapides afin de pouvoir les décliner dans leurs établissements dans un calendrier très serré.

4.1.2 L'INCITATION DU NIVEAU NATIONAL À PRÉPARER L'HYBRIDATION ET DES SCÉNARIOS DE RENTRÉE

Afin de pallier l'incertitude sur la circulation du virus à la rentrée (et devant l'impossibilité de tabiliser une circulaire de rentrée avant l'été), le MESRI encourage dès le début du mois de juin les établissements à se préparer à l'enseignement en distanciel, puis à envisager plusieurs scénarios en fonction de l'évolution de la situation sanitaire. Bien que le MESRI espère et soit favorable à une rentrée en présentiel, il s'efforce de relayer le « pessimisme » du Ministère de la Santé, en véhiculant auprès des établissements un message de prudence.

« [La préparation de la rentrée], là ça a été dur, parce que la situation jusqu'au 30 juin... tout le monde pensait que c'était terminé. [...] Ce mois de juin, là on a le sentiment que les choses sont à peu près maîtrisées, donc on accepte de se projeter, on se dit qu'on peut sortir une circulaire fin juin sans prendre de trop gros risques. [...] Dès fin juin, quand même, on sentait que finalement ce n'est peut-être pas si simple que ça. Donc plutôt que de se précipiter à sortir, donc on attendait, on attendait. Ça a été terrible : je vous rappelle qu'en juillet, je pense que dans la circulaire de juillet, euh qu'est-ce qu'on a dû écrire ? On a dû écrire que c'était quand même pas le 100% présentiel. Enfin on parlait d'hybridation quand même, se tenir... se tenir prêts à l'hybridation. »

(Responsable au sein du MESRI)

Ce message ministériel de prudence est tenu au moment où paraît l'appel à projet « DGEIP/SGPI sur l'hybridation des formations », diffusé le 5 juin 2020. Mais cet appel à projets va susciter des remous dans les universités.

« Mais j'avais des universités qui étaient folles furieuses, qui me disaient "qu'est-ce que c'est que cette histoire ?". Quand on parlait d'hybridation en juillet, quand on a lancé l'appel à manifestation d'intérêt sur l'hybridation en juillet, les établissements ou les conférences de doyens appelaient en disant : "Voilà, c'est bien la preuve que vous avez un grand projet. Cette hybridation on n'en aura plus besoin. Vous voulez substituer le distanciel au présentiel" etc. etc. Et du coup, mais c'était assez violent. Et je leur disais : "Écoutez, moi je suis désolée, je trouve qu'il est bien de la responsabilité de l'État de dire que en principe les choses vont s'améliorer en septembre, mais qu'on ne peut pas exclure que ce ne soit pas le cas, et donc de vous préparer quand même ; de vous doter – si vous voulez bien, évidemment – d'outils d'hybridation, enfin c'est pas un gros mot !" Voilà. Mais vraiment, en juillet encore, beaucoup n'y croyaient pas... ou enfin refusaient de le croire. »
(Responsable au sein du MESRI)

L'observation des réunions du réseau des VP Formation des universités met en évidence deux principales récriminations à l'égard de l'appel à projet. D'une part, certains établissements n'y voient pas une solution pour répondre rapidement aux contraintes de l'enseignement en distanciel imposées par la crise sanitaire (l'appel à projets prévoyant essentiellement le financement de transformations de formations complètes en numérique plutôt que le financement direct d'outils d'enseignement à distance) ; d'autre part, l'appel à projets entretient chez certains la suspicion que la tutelle a pour objectif caché de faire des économies en remplaçant l'enseignement présentiel en tout à distance. Les responsables ministériels se défendent d'ailleurs d'une telle intention, témoignant de leurs efforts pour maintenir les universités ouvertes et de leur préférence pour l'enseignement en présentiel sur l'ensemble de la période.

Il est d'ailleurs intéressant de noter la prudence des termes utilisés par le MESRI dans sa circulaire du 11 juin, qui peut être interprétée comme une tentative de réassurance de la communauté académique quant à ses intentions réelles : « les établissements pourront être conduits à organiser à titre transitoire des enseignements en distanciel et/ou présentiel dans une mesure et selon des modalités qu'il appartiendra à chaque établissement de déterminer et qui ne préjugent en rien de l'organisation pédagogique qui sera à nouveau mise en œuvre en période post-covid et notamment n'impliquent pas une pérennisation de ces modalités » (extrait de la circulaire du 11 juin 2020).

À la fin du mois de juin, à la faveur d'une situation sanitaire qui s'améliore au niveau national et au

vu des difficultés à assurer la continuité pédagogique à distance (voir partie I.2.2 du rapport), la majorité des enseignant-e-s-chercheur-e-s envisage, voire souhaite, une rentrée en tout présentiel, et certain-e-s ne dissimulent pas leur hostilité à l'égard de l'enseignement distanciel ou hybride. Dans une réunion de travail à la CPU du 9 juillet, un président rapporte le propos d'un universitaire de son établissement : « seul le virus nous fera sortir de nos salles » ; dans certains établissements, des VP CFVU rapportent que des pétitions circulent dans leurs établissements pour une rentrée en présentiel. Malgré tout, les responsables du MESRI s'efforcent de préparer la communauté universitaire à un éventuel retour de la pandémie en dé-diabolisant l'incitation à l'hybridation des enseignements.

« On ne sait pas quel sera l'état sanitaire en août. On a quand même donné une tonalité sans savoir. Je suis un peu agacé par certaines tribunes d'universités. Quand je vois l'université [X] qui dit que si l'hybride est le plan B il n'y aura pas d'hybride, je trouve ça irresponsable. Considérer que l'hybride est la pire des choses qui existe sur terre, je trouve que tout balayer avec des propos idéologiques, c'est dommage. [...] Si le virus revient en novembre, on va rebasculer en tout distanciel et on va nous dire qu'on n'avait rien prévu ! »

(Responsable ministériel, réunion de réseau VP CFVU, 16 juin)

Les questions du présentiel/distanciel et du scénarios/pas scénarios divise les VP CFVU : certain-e-s sont gêné-e-s par la position du MESRI qui pousse plus ou moins explicitement à l'hybridation de l'enseignement, d'autres élaborent des scénarios, d'autres enfin essaient à minima de préparer les esprits à un retournement de situation afin de ne « pas être ridicules » (un VP CFVU, réunion du réseau, 16 juin 2020), et les derniers laissent leurs composantes proposer des choix d'organisation de leurs enseignements. Quoi qu'il en soit, le MESRI souligne bien dans son document de travail du 25 juin, préparé en lien avec les trois conférences, la nécessité pour les établissements « d'anticiper pour être en capacité d'assurer une continuité pédagogique en cas de reprise de l'épidémie » et recommande « aux établissements de poursuivre l'instruction de plusieurs scénarii qui permettront de faire face à différents degrés d'urgence sanitaire ».

Les observations conduites au niveau national amènent ainsi à deux constats : premièrement, la tutelle et les réseaux nationaux travaillent main dans la main à l'élaboration des circulaires de rentrée dès le mois de juin, sans pouvoir néanmoins

aboutir à un texte définitif avant le début du mois de septembre. Deuxièmement, si le MESRI et plusieurs président-e-s d'universités encouragent les établissements à préparer différents scénarios de rentrée (présentiel, hybride, distanciel) dès le mois de mai, ils font face à une communauté enseignante majoritairement déterminée à reprendre les cours en présentiel.

4.2 LES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT PRÉPARENT UNE RENTRÉE INCERTAINE EN ORIENTANT PLUTÔT QU'EN IMPOSANT

Dans ce contexte d'incertitude du niveau de circulation du virus et d'imprévisibilité des règles sanitaires qui s'appliqueront à la rentrée, les cinq établissements poursuivent des stratégies distinctes, mais qui se caractérisent toutes davantage par des orientations que par des injonctions. Au printemps, c'est la prudence qui domine au sein des équipes de direction : aucun ne se projette au départ dans une rentrée normale, il s'agit plutôt d'anticiper différents scénarios de rentrée (présentiel, distanciel ou hybride), le tout dans un esprit de concertation avec les composantes.

Dans les cas de décentralisation les plus poussés, la direction des établissements confie à des commissions *ad hoc* la réflexion sur la préparation de la rentrée. C'est le cas de BS où est mise en place dès le mois de mars une cellule « Future » pilotée par le VP de la transformation numérique qui travaille en concertation avec les programmes et à Unimer où c'est un groupe de travail dédié à la continuité pédagogique associant quelques directeurs-trices de composantes que l'on charge d'élaborer des scénarii.

« Ce qu'on appelle le GT continuité pédagogique : c'est lui qui a travaillé le plus sur ça, pour élaborer effectivement différents scénarii suivant qu'on pouvait accueillir tous nos étudiants ou qu'une partie de nos étudiants, des jauges... enfin voilà, qui anticipait. Alors ça a été un peu compliqué parce que là on avait un peu une montée en puissance de certains personnels qui ne voulaient pas du tout entendre parler de ce qu'on disait de l'hybridation et de la co-modalité, qui voulaient entendre parler que du présentiel. Donc en fait on affichait une volonté de retour en présentiel, la plus forte possible, tout en se préparant à l'hybridation. »
(Unimer, Équipe présidentielle)

« Alors, c'est très compliqué parce qu'il y a autant de scénarios que de programmes. Et même à l'intérieur d'un programme, il y a autant de scénarios que d'années du programme, vous voyez. »

Je prends un exemple très concret et très simple : international MBA, qui est un programme complètement international – on a que des étrangers quasiment – qui se déroule en un an [...]. Bon septembre c'était impensable de faire venir des internationaux, donc là on a pris une décision : c'est le scénario très simple de dire que la rentrée se fera en décembre, pardon, en janvier 2021, ce qui s'est fait d'ailleurs. [...] Maintenant, je vais prendre un autre exemple : le [Bachelor, pour les] jeunes post-bac, là on dit, quoi qu'il arrive, il faut que les jeunes, ils viennent sur le campus. On ne peut pas les mettre à distance, c'est pas possible. Donc, premier scénario : tout est normal, génial, ils viennent tous 100 %, parfait ; deuxième scénario : tout le monde est confiné, bah ok, on va travailler là-dessus, c'est dommage ; troisième scénario, on l'espère : de l'hybridation. Et là, on va mettre en place des groupes de vrais étudiants qui vont venir dans des salles de 40 avec des rotations, semaine après semaine, etc., etc.»

(BS, Membre de la cellule « Future »)

Si les modalités de pilotage décentralisées mises en œuvre à BS et à Unimer sont similaires, la nature des décisions prises, en revanche, diverge : tandis que chaque programme de BS décline des modalités présentiel/distanciel/hybride très disparates, qui peuvent même varier d'une année d'étude à l'autre, le groupe de travail d'Unimer débouche sur la décision commune d'une rentrée en demi-jauge pour l'ensemble des composantes.

Les présidences de Unidex et de Unimont sont plus actives dans l'anticipation de scénarios de rentrée, mais elles finissent elles aussi par aboutir à des décisions qui sont le fruit d'une concertation avec leurs composantes. Ainsi à Unidex, la cellule de crise conseille la présidence d'anticiper différents scénarios afin d'offrir aux équipes un minimum de visibilité sur les modalités de la rentrée. Mais devant les réticences de la direction du Collegium SHS, et au vu de la fatigue des équipes incapables de fabriquer dans un temps court une multiplicité de scénarios, la présidence table sur une rentrée en 100 % présentiel, une décision d'ailleurs conforme à une doctrine qu'elle défend depuis le début de la crise et selon laquelle « les universités doivent rester ouvertes ».

« On était sur les rotules, et le président a dit "ok, on va faire une pause. On se fout de savoir ce qui va se passer à la rentrée. Moi, je trouve plus important que tout le monde se repose". Donc il avait imposé un mois de congé à tout le monde, 4 semaines de coupure, et puis on va pas se prendre la tête maintenant pour savoir ce qui va se passer en septembre. Ce qu'on fait,

c'est que tout le monde se repose. Et comme ça, fin août, on se retrouve, les directives seront tombées et on travaillera sur le scénario qu'il faudra peut-être travailler. [...] On était tous épuisés fin juillet. Et donc là, même chose, j'estime – enfin moi c'est mon point de vue – c'était une décision qui était assez... qui était parfaitement motivée. Voilà, on peut nous reprocher de ne pas avoir su anticiper : hé bien c'était, je pense que c'est une bonne décision. »
(Unidex, Services centraux)

La présidence d'Unimont est également active dans la préparation de la rentrée, mais au contraire de Unidex, le président, qui participe au groupe de travail de la CPU sur la rentrée, est favorable à l'élaboration de scénarios, mais certainement pas sur le registre de l'injonction : il s'agit davantage de préparer les esprits et de donner des orientations aux équipes sur le terrain qu'on laisse finalement s'organiser comme elles l'entendent, en fonction de leurs locaux, de leurs formats pédagogiques etc. Il organise des rencontres avec chaque composante pour les inciter à faire ce travail préparatoire.

« La rentrée, on l'a préparée dès le mois de mai-juin. [Le président] a fait le tour des UFR pour présenter ce qui était le scénario, les scénarios qu'on envisageait pour la reprise d'activité. Donc avec, de mémoire, 4 scénarios : le premier, donc qui était appelé "les vœux de tout le monde", mais dont on voyait bien qu'il allait être quand même compliqué, c'était une reprise normale. Le deuxième scénario, c'était une reprise à 50 %. Le troisième scénario c'était 25 %, et le quatrième pas de reprise du tout, enfin pas de reprise en présentiel. Donc on avait élaboré ces 4 scénarios et on avait demandé à chacune des composantes pédagogiques de travailler à partir de ces quatre scénarios. [...] Donc l'idée, c'était d'avoir un cadrage, mais un cadrage qui ne soit pas trop injonctif, pas trop pesant, que le corset ne soit pas trop serré quoi. »

(Unimont, Équipe présidentielle)

À Unimont, on laisse donc les composantes définir leur(s) scénario(s), et en outre la présidence est contrainte de différer la rentrée à octobre sous la pression de syndicats qui veulent décaler la tenue de la seconde session d'examens au mois de septembre dans l'espoir qu'ils pourront se tenir en présentiel.

Si les présidences de Unidex et Unimont s'impliquent dans la préparation, leurs mots d'ordre restent incitatifs et elles laissent à leurs composantes une certaine latitude dans l'imagination de

leurs propres conditions de rentrée. Par exemple au Collegium de Sciences de Unidex, bien que le président se prononce en faveur d'une réouverture à 100%, on se prépare à d'autres modalités d'enseignement.

«Alors, on a essayé de réfléchir en juin-juillet sur différents scénarios, mais... mais finalement, la communication présidentielle a été de dire "on fait une rentrée en présentiel et on se projette pas trop sur plusieurs scénarios différents", puisque c'est trop compliqué, c'est extrêmement chronophage et... on peut pas examiner en profondeur, en grand détail, plusieurs scénarios. Mais en même temps on a essayé de préparer l'ensemble des collègues enseignants et enseignants-chercheurs de l'éventualité, à la rentrée, d'avoir à effectuer encore des cours en distanciel ou en mixte, co-modal...»

(Unidex, DUFR en Sciences)

Le troisième cas de figure concerne Uniterre. Dans cet établissement, plusieurs interviewé-e-s soulignent que la présidence attend les directives ministérielles pour se prononcer ; certain-e-s font état d'un discours de la Ministre de l'ESR à la mi-juillet, juste avant la fermeture estivale de l'université, qui laisse anticiper une rentrée avec une jauge à 50%.

«Peut-être, ce qui est à retenir, c'est que la rentrée s'est préparée sur les mêmes modalités qu'en rentrée normale. On avait envie, je pense de toute façon, de se dire: "voilà, on est dans un tunnel, c'est compliqué, mais à la rentrée on va reprendre normalement. Et on veut pouvoir accompagner les étudiants qui auraient eu des manques" [...] Alors c'était très compliqué, parce que, je crois me souvenir que la ministre ou la DGESIP je ne sais plus... a parlé vraiment mi-juillet... je pense que c'est ça, parce que l'université elle ferme le 20 juillet... et je crois que la ministre a parlé deux ou trois jours avant la fermeture, pour dire qu'il y a aura une reprise... qu'on ne pourra reprendre qu'à 50% en fait, des jauges. Et donc, c'est à ce moment-là qu'il a fallu se réorganiser, mais ce n'était plus possible. Le temps d'une rentrée c'est un temps long, comme je vous l'ai dit, entre l'organisation d'un emploi du temps jusqu'au moment de la mise en œuvre, c'est du temps long. Donc on ne pouvait plus. Donc tout ce qu'on pouvait faire c'était adapter en mettant un frein, en reportant en fait.»

(Uniterre, Équipe présidentielle)

Prenant pour acquis cette information, le président de Uniterre demande à ses troupes de donner la priorité aux primo-entrants à mi-jauges et de décaler la rentrée des deuxième et troisième

années. Dans cet établissement qui s'adresse à un public étudiant socialement défavorisé, c'est le seul mot d'ordre qui est donné: les composantes peuvent s'organiser comme elles veulent par la suite. Finalement à Uniterre comme dans les autres établissements, c'est la concertation qui est de mise. Les composantes, bien qu'insatisfaites de décisions tardives liées à l'attente des directives ministérielles, reconnaissent à la présidence le mérite d'avoir fixé un cap tout en leur laissant la main sur les modalités d'organisation.

«Y a eu une réelle volonté d'essayer de construire en commun. Alors c'est un terme que j'aime pas beaucoup parce qu'on l'utilise beaucoup, la "co-construction", dans les CFVU, mais c'est vrai qu'on a vraiment co-construit... En fait je pense qu'ils avaient en tête un schéma, pour être clair, ils préparaient en amont un peu les choses. Pour avoir un bon contact avec les VP CFVU et le président euh... Ils préparaient un peu les choses en amont. Ils faisaient des propositions, et puis ils voyaient un petit peu comment ça prenait auprès de nous: est-ce que c'était viable pour telle ou telle composante. Et on a eu un schéma général mais une assez grande liberté de fonctionnement ensuite.»

(Uniterre, DUFR)

La plupart des équipes de direction s'investissent donc dans la préparation de la rentrée: qu'elles le fassent plus ou moins précocement (BS versus Unimer et Uniterre), elles s'y engagent toujours de manière concertée avec leurs équipes, voire misent sur un pilotage entièrement décentralisé (BS et Unimer) ou laissent *in fine* une certaine liberté d'organisation à leurs composantes (Unimont), voire une possibilité d'adapter leurs orientations (Unidex).

À l'arrivée, le paysage est kaléidoscopique puisqu'aucun établissement ne prend la même orientation: un message 100% présentiel à Unidex, une jauge à 50% pour Unimer et Uniterre, avec une priorité aux primo-entrants dans cette dernière, à la carte à BS, et une incitation à se préparer au distanciel avec un espoir de retour au présentiel à Unimont à la faveur d'un décalage de la rentrée en octobre, qui se fera en demi-jauges conformément à la directive ministérielle du 5 octobre.

En outre, nous allons voir qu'à l'approche de la rentrée, les composantes adaptent très diversement ces orientations de leurs établissements respectifs.

5. Une rentrée perturbée quelle que soit l'organisation choisie

En conséquence de la relative liberté laissée aux composantes, la rentrée pédagogique s'organise de manière très diverse au sein des cinq établissements (5.1), ce qui conduit à des problèmes différents selon les choix effectués (5.2).

5.1 LES COMPOSANTES AVANCENT EN ORDRE DISPERSÉ

Même dans les établissements où des orientations ont été données par leurs présidents, les différents champs disciplinaires prennent des options différentes voire opposées, à l'image de Unidex où certaines formations du secteur des Sciences adoptent des jauges à 50 % dès la rentrée tandis que les SHS suivent les consignes présidentielles et font une rentrée « normale ». Pour certain·e·s enseignant·e·s de SHS, il s'agit d'une bonne nouvelle, mais pour d'autres c'est faire fi des contraintes sanitaires, ce qui suscite quelques dissensions au sein du Collegium et n'est pas sans poser de nombreux problèmes comme nous le verrons dans la section suivante.

« Nous avons dit que changer ce calendrier au milieu du semestre est tellement problématique que nous préférons dire dès le début que nous ferons 50 %. Alors, nous sommes probablement un peu trop prudents au début du mois de septembre, mais en contrepartie, c'est toujours valable au début du mois d'octobre. Ce qui, rétrospectivement, était la bonne stratégie. »
(Unidex, Responsable d'un Master en Sciences)

« J'ai préparé la rentrée de façon assez classique, parce que notre établissement avait fait le choix d'une rentrée en présentiel – ce que je trouve à titre personnel très bien –, et donc de préparer classiquement un cours en présentiel, simplement. J'avais un peu anticipé le fait qu'au cours du semestre, peut-être qu'on allait être reconfinés, avoir une période nouvelle de travailler à distance... [...]. Après, il y a eu des débats assez virulents avec d'autres enseignants, sur la question des cours en présentiel : ça n'a pas été consensuel. Il y a une partie des profs qui considérait que c'était irresponsable de la part de l'établissement de maintenir les cours en présentiel, au regard des enjeux sanitaires. »

(Unidex, Enseignant-chercheur en SHS)

Signe supplémentaire de l'autonomie concédée au Collegium Sciences à Unidex, lorsque le président impose quelques semaines plus tard une jauge à 50 % par alternance de la présence des étudiant·e·s en fonction du numéro pair ou impair de leur carte d'étudiant, ce Collegium s'oppose à ce choix et obtient gain de cause quinze jours après en arguant que les groupes d'étudiant·e·s étaient organisés en demi-jauge bien avant que cela soit rendu obligatoire par le Ministère.

De même à Uniterre, l'encouragement par le président de favoriser les primo-entrants (à partir de mi-septembre pour les premières années et début octobre pour les autres) est loin d'être suivi partout. D'un côté un département en sciences expérimentales choisit de ne réunir en présentiel que les petits groupes des formations professionnalisantes et de faire cours aux premières années de licence en distanciel. De son côté, une UFR de SHS négocie avec la présidence de différer sa date de rentrée afin d'organiser les rattrapages d'examens à la fin septembre en présentiel, ce qui laisse le temps à l'université d'organiser l'équipement des salles de cours pour une reprise courant octobre et l'accueil de grosses cohortes d'étudiant·e·s.

« Q : En septembre, c'était prêt pour recevoir les étudiants ? Ah ben si, on s'était préparés. On est resté sur le plan, en fait, sur le même plan d'activité de juin à septembre. Donc c'était : on n'a pas vu tous les étudiants en septembre. Comme on ne savait pas comment ça allait évoluer pendant l'été : on nous disait "tout le monde va partir en vacances, il y aura de nouveau un pic" etc. Donc ils avaient décidé que jusqu'à fin septembre, on ne voyait que les petites promos professionnalisantes. Toutes les autres, les licences, on a tout fait en virtuel : la pré-rentrée, les cours, on a commencé sur Zoom. Et on les a vus en octobre, avant le confinement 2 [rires]. »

(Uniterre, Directeur de département en sciences expérimentales)

« Nous, on a été laissés libres sur le calendrier, puisqu'on nous a laissés faire une session en septembre, ce qui est rare. Ils ont accepté, à l'université, parce que nous on voulait absolument faire notre session en présentiel. De même qu'on a fait nos régimes spécifiques d'études, donc des étudiants qui n'avaient pas pu suivre les cours, qui étaient dispensés

parce que salariés, ou en fracture numérique, on avait déjà pu faire une initiation en juin. Donc juin-septembre, ça a été plus fort encore, puisqu'on a fait toute notre session 2 à 50 % de jauge, d'effectifs... ce qui était un test pour la rentrée du mois d'octobre.»

(Uniterre, DUFR en SHS)

L'organisation en urgence de la jauge à 50 % pose le même problème dans une UFR d'Unimer qui a des gros effectifs en Licence et qui décide de sa propre initiative de décaler la rentrée et bataille avec les services logistiques de l'université pour équiper les salles afin de pouvoir enseigner en hybride à partir du 15 septembre.

«En juillet on était morts, mais physiquement. Et il fallait qu'on se projette sur la rentrée de septembre. Et on a pris une décision fin juin, qui a été au niveau de la fac [...], de décaler la rentrée et de mettre la rentrée non pas au 1^{er} septembre comme d'habitude, mais au 15 septembre. Et l'idée – et ça, on s'est fait taper dessus, évidemment, mais c'est la meilleure décision qu'on ait prise, parce que ça a permis de terminer le mois de juillet, de se ressourcer au mois d'août, et quand on est revenus le 25 août, on n'avait pas une semaine après la rentrée, on avait quinze jours pour la préparer. Et ça, ça a été quelque chose. [...] et donc en septembre, quand on est revenus: alors là, par contre, on avait vraiment progressé à [Unimer]. Moi j'ai travaillé en direct avec le VP Numérique, puisque j'ai des grosses cohortes d'étudiants: c'est-à-dire comment faire des cours à 400 étudiants... Et donc là, comment on fait des cours qu'on diminue par deux? Puisqu'on avait des jauges à 50 %, et donc là on a été... Je sais pas si vous connaissez [...], il y avait une série télévisée qui s'appelle "Mac Gyver": c'est un type qui, avec un bout de ficelle et des briques, était capable de vous construire une bombe nucléaire. Ben on a fait pareil: en fait, avec à peine 8000 euros, je ne vous mens pas, à peine 8000 euros, on a réussi à équiper tous nos amphithéâtres avec des caméras: le 15 septembre on avait 200 étudiants en cours et 200 en vidéo, et la semaine d'après on alternait.»

(Unimer, RAC)

À l'inverse, la directrice d'un département de sciences expérimentales, qui était membre du groupe de travail de préparation de la rentrée de Unimer, souligne avoir commencé à préparer la demi-jauge dès le mois de mai, donc bien avant que le président ne réunisse les directeurs-trices de composantes mi-juillet, ce qui a posé les bases d'une rentrée nettement plus sereine.

«Au mois de juin, on était stressé sur quelles étaient les conditions de reprise en septembre.

Ça a été un moment de stress long et difficile, parce que, comme on ne savait pas et qu'on est obligés de prévoir les choses – la pression qu'on a dû faire pour avoir des conditions de rentrée! Le Ministère a été trop long, on a pris des décisions avant que les ministères ne les prennent. [...] Il a été décidé, avec ces groupes de travail, de dire qu'on reprenait en présentiel, avec une demi-jauge. Donc on a passé le mois de juin à discuter de nos capacités d'accueil, de la taille des salles, des amphithéâtres, qu'est-ce qui est raisonnable pour les faire revenir sur place? On a pris cette décision interne à l'université. [...] On a vraiment mis la pression sur les services administratifs, logistiques, de prévention et de sécurité, pour avoir les réponses à un cadre de travail en juin. Ensuite, on a passé tout juin/juillet à faire un plan d'action pour la rentrée, par rapport à cette idée "on utilise les amphithéâtres à une place sur deux".»

(Unimer, Directrice de département en sciences expérimentales)

Un membre de l'équipe présidentielle d'Unimer a toutefois reconnu que malgré les efforts du groupe de travail, il y a eu une grande disparité dans la qualité de préparation de la jauge de 50 % par les différentes composantes de l'université, voire par les différentes équipes d'enseignement.

«Personne en fait voulait vraiment entendre que la rentrée se ferait pas dans des conditions normales. Donc là on a eu plusieurs comportements, enfin des personnes qui ont pris des dispositions très différentes. Et il y a sans doute des personnes qui n'ont rien préparé de plus pour la rentrée: c'est-à-dire préparer des ressources numériques pour les enseignants par exemple. Mais, là encore, je pense que chaque équipe a réagi de manière différente.»

(Unimer, Équipe présidentielle)

S'agissant d'Unimont, la décision pourtant validée par la CFVU de décaler la rentrée universitaire à octobre connaît également des exceptions: quelques Masters et préparations aux concours démarrent leurs enseignements dès le mois de septembre. Des composantes négocient des modalités d'enseignement et une date de rentrée spécifiques, comme dans une école à statut dérogatoire ou un institut qui a son propre calendrier universitaire. En outre, les différentes composantes de Unimont adoptent des schémas d'organisation très différenciés, y compris au sein d'une même UFR: un département peut démarrer sur du tout distanciel tandis qu'un autre fait le choix d'une rentrée en présentiel. Dans cette UFR d'ailleurs, ces décisions unilatérales et non concordantes des différents départements sont à l'origine de perturbations pour l'organisation des cours et sources de tensions internes.

«Et moi, la directrice adjointe et les départements et les responsables de section, on a choisi, effectivement, de proposer des cours en présentiel. Voilà, c'était notre politique. Sauf que, lorsque le département [X], le département [Y] et le département [Z] ont décidé, eux, de ne pas faire de cours en présentiel... Ils ont décidé de faire cours en distanciel. Le problème, c'est que mes étudiants, dans leur cursus, peuvent très bien, en première année notamment, peuvent très bien avoir des disciplines de [Z], de [Y] ou encore de [X]. Ce qui fait que ça rendait très difficiles les allées et venues des étudiants, parce que du coup ils avaient un cours en distanciel en [X], en [Y] ou en [Z], et nous on leur proposait des cours en présentiel à l'université. La ville de [Unimont] c'est pas [une grande ville], mais enfin les distances sont quand même importantes. [...] Mais en plus, les collègues de [X] et de [Y] et de [Z], au lieu de dire "voilà, nous faisons les cours en distanciel, laissons des salles à la disposition du département qui souhaite faire du présentiel", ces collègues ont dit qu'ils voulaient garder les salles. Et donc là, il y a eu un peu de frottements entre nous. Mais bon, après deux semaines on a basculé tout en distanciel».

(Unimont, Directeur de département)

Dans tous les cas, à Unimont, chacun souligne l'existence d'orientations et de règles collectives, mais avec la possibilité d'y déroger en vertu du statut dérogatoire de la composante, mais aussi de la spécificité de formations professionnalisantes et/ou de petits groupes, voire de l'impossibilité à mettre en œuvre localement les directives de l'établissement.

À BS, qui illustre le cas de décentralisation des choix de rentrée le plus poussé, chaque programme a, comme on l'a vu, décliné ses propres modalités. Dans l'un des campus situé à l'étranger, ce choix est même placé entre les mains des étudiant-e-s de suivre les cours en distanciel ou en présentiel. Si la nouvelle direction de l'école reconnaît que la diversité des publics des programmes (taille des groupes, âge des étudiant-e-s) requiert des modalités présentiel/distanciel/hybride différentes, un membre de l'équipe de direction regrette quant à lui la grande «cacophonie» (sic) qui s'en est suivie.

«Q: Et ensuite, comment est-ce que vous avez préparé la reprise des activités sur site, et puis ensuite la rentrée? Ben, alors là, ça a été par contre beaucoup plus compliqué. Parce qu'en fait, très très vite on s'est dit "il faut que chaque programme anticipe les conditions de la reprise en septembre". [...] On a demandé à chaque directeur de programme de définir

dans quelles conditions il ou elle préconisait de reprendre les activités en septembre. Et là, on va être clair, ça a été une grande cacophonie, en fait. Parce que chaque direction de programme a fait des choix différents, et honnêtement, c'était probablement pas l'idéal. En tout cas, la façon dont ça a été géré n'était pas idéale. C'est-à-dire qu'en gros, le programme [A] a commencé à dire "ben moi je ferai une rentrée physique au 1^{er} septembre, mais je vais faire des demi-classes pour ne pas risquer d'avoir plus de 20 personnes présentes dans la même salle", le programme [B] qui, lui, disait "j'assurerai 100% du présentiel pour les première année, mais je continuerai en full online pour les années autres", et d'autres, type le [C], qui annonçait 100% de présentiel. D'autres comme les [D], qui annonçaient 100% de présentiel une semaine sur deux. Vous voyez, bon. [...] Honnêtement, ça c'était pas une réussite.»

(BS, Équipe de direction)

C'est donc la diversité des choix d'organisation pédagogique qui domine cette rentrée 2020 dans les établissements. Qu'il s'agisse des dates de rentrée ou des modalités en présentiel, hybride ou distanciel, les composantes, leurs départements, voire les formations ont adopté des mesures disparates. Dans plusieurs cas de figure, les composantes ont elles-mêmes préparé leur propre scénario de rentrée, et s'y sont tenues, même si cela ne converge pas avec l'orientation générale donnée par leur établissement (par exemple en Sciences à Unidex); d'autres font la demande d'ajustements des indications, conseils, ou règles proposés par leur établissement au regard des spécificités de leurs formations ou diplômes, et elles obtiennent généralement gain de cause. À l'arrivée, ces choix d'organisation contrastés conduisent à des perturbations plus ou moins marquées, et de nature différente, au moment de la rentrée.

5.2 UNE RENTRÉE PLUS OU MOINS PERTURBÉE, ET DES PROBLÈMES DISTINCTS SUIVANT LES CHOIX D'ORGANISATION

On peut distinguer deux configurations de rentrée parmi nos cinq établissements. La première concerne les universités qui ont envisagé voire anticipé une rentrée «non normale», et incité leurs composantes à se préparer à une limitation des jauges dans les salles de classe; les témoignages font ici état d'une rentrée plutôt sereine (5.2.1), surtout lorsque les services administratifs se sont mis en ordre de bataille au tout début de l'été pour mettre en place les conditions d'un enseignement partiellement présentiel. Cette confi-

guration est observable à Uniterre et Unimont et dans une moindre mesure Unimer. *A contrario*, dans les composantes de Unidex et de BS qui ont favorisé une rentrée en tout présentiel, des problèmes de logistique sont apparus et dans le cas de Unidex, ceux-ci se doublent de difficultés d'inscription et d'une dénonciation sur les réseaux sociaux des « amphis bondés » (5.2.2).

5.2.1 UNE RENTRÉE RELATIVEMENT SEREINE DANS LES TROIS ÉTABLISSEMENTS LES PLUS PRUDENTS

À Uniterre, la rentrée se passe sans accrocs majeurs, grâce à deux facteurs. D'une part, la Direction générale des services, très active dans la cellule de crise, semble avoir pesé en amont dans la décision présidentielle d'instaurer une demi-jauge à la rentrée avec priorité aux primo-entrants. C'est en tout cas ce scénario qui a été travaillé par le service central de la logistique pour la préparation de la sécurisation sanitaire des salles assez en amont.

« On avait demandé au service de la direction générale des services de nous dire combien de temps il leur fallait exactement pour basculer un mode d'accueil des étudiants. Clairement, ça veut dire comment, sur un pôle universitaire, on affecte la réservation des salles, en fonction d'un emploi du temps qui est susceptible de modifications, si on est en distance ou en présence. Donc ils nous ont dit : "en gros il faut trois semaines". Donc on s'est dit, on a anticipé – vers mai, juin, juillet – on a anticipé sur le fait qu'on n'y voyait pas très clair, on a quand même anticipé sur le fait que ça ne serait pas si simple que ça. [...] donc de fait, que il faudrait pouvoir être réactif à tout moment. Et qu'en même temps on ne pouvait pas demander, ni aux enseignants ni aux administratifs dans les secrétariats pédagogiques, ni aux administratifs dans les coordinations de sites et des pôles – qui organisent à la fois la logistique des salles, le nettoyage des salles, l'occupation des salles en fonction des emplois du temps etc. – de s'adapter en permanence. C'est chronophage, c'est épuisant moralement, physiquement, et voilà. On s'est dit "on va travailler par périodes de deux mois". Ce qui fait qu'on a projeté un scénario pour septembre-octobre jusqu'aux vacances de la Toussaint. Et ce scénario, on s'est dit à l'époque, on va avoir des étudiants néo-entrants en première année. »

(Uniterre, Équipe présidentielle)

et tout avait été correctement mis en œuvre en temps et en heure. Par ailleurs, à la rentrée de septembre, tous les personnels enseignants et administratifs de l'établissement disposent d'une licence Zoom illimitée, favorisant la continuité pédagogique pour les cours à distance.

« Plusieurs décisions ont été prises en juillet : notamment, ce qui nous a changé la vie, c'est l'achat de la licence Zoom... pour qu'on ait quelque chose de commun au cas où on serait à nouveau... on aurait à nouveau besoin de visio. Et bon bah, une semaine après on savait qu'on sera à 50 %. Donc il y a eu ça. Donc en termes techniques, l'achat d'un ordinateur pour tous les enseignants qui n'en auraient pas. Et puis en terme d'emploi du temps, décalage de rentrée. Et du coup on a profité pour demander la présence sur site sur le mois de septembre uniquement des L1. »

(Uniterre, Équipe présidentielle)

Du côté de Unimont, la situation est encore plus « confortable » grâce au décalage de la rentrée au mois d'octobre, qui donne aux équipes logistiques le temps de préparer les salles d'enseignement dans le respect de la jauge à 50%. Différer la rentrée a de surcroît beaucoup soulagé les secrétariats pédagogiques qui ont eu plus de temps que d'habitude pour organiser les calendriers pédagogiques.

« La rentrée, [...] donc on avait organisé ces inscriptions, on avait beaucoup travaillé compte tenu de la situation sanitaire. On avait un calendrier des inscriptions qui était plus important que d'habitude ; d'habitude on inscrit sur deux semaines et demi, donc on est vraiment au taquet, et là on avait presque 4 ou 5 semaines. [...] On avait quand même aussi, dans notre université – d'ailleurs c'est pas partout pareil – on avait mis en place une organisation drastique pour débiter les cours en présentiel. C'est-à-dire que vraiment, on a respecté la jauge à 50 % des salles, on avait un système d'alternance par niveau, c'est-à-dire qu'on recevait d'abord une semaine, on avait travaillé en fonction du numéro étudiant pair-impair... Donc on avait vraiment... [...] Une organisation dont on n'avait vraiment pas à rougir, on avait beaucoup travaillé. »

(Unimont, RAC)

Et comme à Uniterre, la présidence d'Unimont investit dans des licences Zoom dès le mois de mai dans la perspective des examens, si bien qu'à la rentrée, elles sont disponibles pour toute la communauté académique et étudiante. Même cette enseignante qui déclare avoir pris le parti au premier confinement de ne pas faire de cours

Même si les consignes d'organisation de la jauge parviennent assez tard aux enseignant-e-s, l'organisation des services logistiques était prête

sur Zoom, reconnaît que l'équipement numérique s'était bien amélioré à la rentrée du fait des investissements réalisés par l'équipe de direction de l'université.

«Globalement, il y a eu de gros progrès, en quelques semaines. Ça, à leur décharge, on ne connaît pas les limites d'un système tant qu'on ne l'a pas fait tourner. Côté étudiants, ça a été aussi très vite pris en charge. Déjà l'année dernière, l'université avait investi pour permettre aux étudiants d'avoir des outils numériques, à la fois informatiques et numériques, avec les clés 4G etc. Donc très vite, le nombre d'étudiants qui n'avaient pas accès ont pu être réduits. Et côté Zoom, ils ont quand même pu être réactifs.»

(Unimont, Directrice de département)

La rentrée à Unimer est plus contrastée. D'un côté, l'anticipation par le service numérique favorise l'adaptation à l'enseignement hybride : le service de ressources pédagogiques et numériques s'était en effet mobilisé dès le mois d'avril pour équiper les amphithéâtres de systèmes de captation vidéo ce qui permet de mettre en œuvre des enseignements en co-modal dès la rentrée pour certains cours magistraux. Cependant, les choix d'organisation pédagogique «à la carte» par les différentes composantes compliquent la tâche des services centraux qui doivent s'ajuster avec les administrations d'UFR, voire les secrétariats pédagogiques des départements pour adapter les salles et les équipements à leurs besoins spécifiques.

«Sur la gestion de la réouverture des salles: bah on a préparé, on a recalculé toutes nos capacités, on a recalculé la mise en place de solutions sanitaires. Donc tout ce qui était rotations d'équipes de nettoyage... On a fait vraiment du travail au cas par cas, des simulations d'aménagement des salles, avec la neutralisation... beaucoup de déménagements, de préparation, d'organisation, de réorganisation, de fréquents nettoyages et d'ouvertures, fermetures. En fait, ça a été très énergivore: c'était beaucoup de petite cuisine pour adapter les espaces aux besoins. Enfin, à la fois aux besoins et aux contraintes qui sont imposées. Donc ça a été vraiment au cas par cas. Et là, heureusement que les équipes connaissent bien les locaux. Il y a peut-être une petite difficulté là: ça a été l'articulation. [...] Quand on a fait revenir les étudiants pour les examens, pour les TP, pour le présentiel, on a une interface service central-composantes qui n'est pas de la même qualité d'échange selon les composantes, et qui avec certaines composantes s'avère très compliquée.»

(Unimer, Services centraux)

Si les enseignant-e-s comme les étudiant-e-s d'Unimer se sont donc adapté-e-s bon an mal an aux modalités d'enseignement prévues par leurs différents départements, les services support ont subi cette gestion décentralisée et dû gérer une myriade de situations, qui plus est dans l'urgence, pour les composantes qui ont décidé de leur organisation quelques jours avant le retour sur site des étudiant-e-s.

Si à Unimer, Uniterre et Unimont, la rentrée se passe donc aussi bien que possible côté enseignant-e-s, étudiant-e-s et administrations d'UFR, celle-ci sera toutefois de courte durée. De premiers clusters apparaissent en effet à Unimer et à Uniterre, tandis qu'à Unimont, la rentrée sera encore plus réduite, puisqu'elle commence courant octobre donc peu avant que le deuxième confinement soit prononcé le 30 octobre.

5.2.2 UNE RENTRÉE PLUS CHAOTIQUE DANS LES COMPOSANTES AYANT FAIT LE CHOIX DU PRÉSENTIEL OU DE L'HYBRIDE

BS et Unidex se singularisent de cette première configuration par leur volonté de faire revenir davantage d'étudiant-e-s sur leurs sites respectifs à la rentrée.

Dans l'école de commerce, ce sont les étudiant-e-s de première année qui sont concernés. La direction de l'École justifie cette décision par le fait qu'il s'agit de publics post-bac qui avaient besoin de commencer leurs études supérieures en présentiel après une année de terminale perturbée, mais aussi du fait de l'importance de la vie de campus aux yeux des étudiant-e-s qui font le choix d'intégrer une *Business School*. Ce retour au présentiel s'est imposé avec d'autant plus de force que les oraux d'admission n'avaient pu se tenir comme d'accoutumée au printemps compte tenu des contraintes sanitaires nationales. Mais cette décision a d'abord été compliquée à mettre en œuvre du fait des revirements gouvernementaux : de la possibilité ouverte au mois d'août de reprendre en présentiel avec masques à l'annonce d'une jauge de 50 % avant la rentrée, l'organisation des plannings et des occupations de salles a dû se faire dans une grande urgence. Cette décision a en outre nécessité d'organiser plusieurs enseignements en co-modal. Malgré l'investissement en matériels audio et vidéo pour équiper les salles et l'organisation de formations des enseignant-e-s au cours de l'été, l'expérience d'un enseignement avec une partie du public dans la salle et l'autre par caméra interposée est source de mécontentements parmi les enseignant-e-s.

«[La technologie co-modale], pfff... comment dire? Sans faire le vieux con, si vous me passez l'expression, par rapport à ça j'ai des collègues qui me disent "mais c'est hallucinant, ça marche pas, ça n'a strictement aucun rapport avec une pédagogie en classe". Donc soit il faut revenir en classe et on nous laisse tranquille avec les connexions, vous voyez, vienne qui pourra, soit on reste en Zoom. Mais cette espèce d'hybridation absurde des pratiques pédagogiques se traduit par des séances qui sont cacophoniques. Un coup ça connecte, un coup ça déconnecte. On entend des étudiants qui parlent sur un écran, il y en a qui nous disent "on n'entend pas le prof" et en salle de classe, ils sont 8 sur un groupe de 40, espacés de 45 mètres chacun. Et le truc, il faut vraiment faire un film comique là-dessus: je ne sais pas si vous l'avez vécu vous-même... moi je ne l'ai pas fait, pour être honnête, parce qu'on est enjoins aujourd'hui à revenir en classe.»

(BS, Enseignant)

Ce qui n'est pas toujours compris par les personnels des services pédagogiques. Ainsi l'interviewé qui suit n'invoque pas la qualité du matériel mais le déficit de formation des enseignant-e-s à l'exercice, qui requiert selon lui des qualités de comédien-ne.

«Les profs vont avoir un doctorat mais n'apprennent pas à être un acteur. Ça se révèle difficile, et vous n'avez pas les mêmes interactions et le même feeling avec des gens dans la même pièce ou à distance. Et vous interagissez avec eux par la caméra et à distance, et il faut apprendre cela. Donc ils apprennent, et en même temps nous améliorons l'équipement, donc ça s'améliore. Mais moi je ne suis pas responsable du personnel. Ça c'est des discussions que j'ai avec le responsable du personnel. Ce que je veux dire c'est qu'il faut leur apprendre à être de bons acteurs.»

(BS, Services centraux)

Outre les difficultés pédagogiques associées à l'enseignement co-modal, de nouvelles perturbations arrivent par les étudiant-e-s de la Business School. D'abord, un certain nombre s'inquiète de savoir s'ils doivent prolonger leurs loyers ou s'engager dans une location de longue durée dans un contexte incertain, ce qui met la direction de BS sous pression, rend toujours un peu plus difficile la décision du maintien en tout présentiel et l'oblige à passer en hybride.

«On avait beaucoup d'étudiants qui nous disaient: "attention on a des loyers, si vous nous mettez à distance, il faut nous le dire maintenant, qu'on puisse libérer nos loyers", voilà. Donc il y a eu quinze jours à peu près où tous les lundis

on avait un conseil avec la direction de l'école, en disant "qu'est-ce qu'on fait? On prolonge le face à face de 8 jours ou au contraire on passe à distance?" [...] Nous, on a gardé un peu notre philosophie de conserver le face à face le plus longtemps possible, jusqu'à ce qu'on soit confrontés à la distance, voilà. Bon, c'est discutable, les étudiants on râle, il y en a des fois qui avaient choisi de rentrer chez eux et qui venaient pour deux demi-journées de cours dans la semaine... donc les billets de train en plus, effectivement. Il y en a qui ont gardé leur logement, ils avaient deux demi-journées de cours plus les activités associatives, voilà. Il y en a qui ne sont pas venus en cours. Donc on avait mis en place un système hybride, où on avait des étudiants dans la salle et d'autres qui étaient chez eux.»

(BS, Services centraux)

Ensuite et surtout, de premiers clusters apparaissent peu après la rentrée à la suite d'une soirée étudiante, obligeant des fermetures partielles ou totales de deux des campus de l'école.

De même qu'à BS, Unidex fait l'expérience d'une rentrée compliquée. La décision d'opter pour le présentiel est attribuée à la présidence de l'université: comme on l'a vu, du fait des incertitudes au niveau national et de l'impossibilité de tabler sur une décision ministérielle stabilisée avant la rentrée, elle annonce au cours de l'été que la rentrée serait «normale». Mais cette décision est aussi et surtout «politique»: le leitmotiv de l'équipe de direction est en effet de montrer que les universités doivent rouvrir et il convient donc de montrer l'exemple.

«Bon, nous, la politique c'était présentiel. En gros, c'est une position qu'on peut comprendre, puisque l'idée était de ramener les étudiants sur le campus pour éviter justement toute cette situation de stress, d'isolement, etc. [...] Q: Et de votre point de vue c'était une bonne idée? Je pense qu'il faut séparer le politique du déploiement. Donc le message politique était juste. En France, les universités... quand vous regardez les plans du gouvernement, on rouvrirait les universités après les boîtes de nuit. Ça montre je dirais l'appréciation qu'ont nos dirigeants sur les universités et nos étudiants. Donc oui c'est important. Mais ça nous donne pas, je dirais, le droit de nous libérer d'un principe de préparation dans l'hypothèse où tout se passerait normalement. Et c'est là que je pense qu'on n'a pas été vigilants.»

(Unidex, Équipe présidentielle)

Cependant, comme on l'a précédemment suggéré, les Collegia de l'université suivent diversement cette injonction présidentielle. Le Collegium Sciences prépare dans son coin et de manière

consensuelle des modalités d'enseignement qui alternent présentiel en petits groupes et distanciel, permettant une rentrée sereine.

Le Collegium SHS vit quant à lui une rentrée très contrastée. D'abord, il faut se rappeler que, contrairement aux scientifiques qui étaient revenus sur site avant l'été, la très grande majorité des enseignant-e-s/chercheur-e-s de même que les personnels administratifs ne sont pas retourné-e-s dans leurs bureaux depuis le premier confinement. Et pour beaucoup, c'est la surprise au premier jour de leur retour sur site : la sécurisation des locaux n'est pas prête.

«Le premier jour où nous sommes arrivés, rien n'était mis en place. Et là, de toute façon le doyen le sait, j'ai dit "bon je vais les laisser parce que bon, peut-être qu'ils n'ont pas bien compris qu'on venait à cette date là". Mais dès le 2^e jour, j'ai bondi, parce qu'on avait pas du tout de gel hydroalcoolique! Nous n'avions pas de marquage au sol, alors que notre UFR, on peut pas dire qu'il y a un seul étudiant qui passe dans la journée. Et nous n'avions pas non plus de plexiglass. Ni de masques non plus hein! [...] Euh donc là je me suis heurtée à l'administration, puisque je vous le dis franchement, et ça vous pouvez le noter, ils m'ont quand même dit "L'UFR [X] n'est pas un endroit stratégique"! Q: C'est-à-dire? C'était pas un endroit prioritaire où il fallait mettre les mesures sanitaires en place.»
(Unidex, RAC)

L'annonce tardive d'une rentrée en présentiel, conjuguée à la dispersion de l'université sur de très nombreux sites et l'architecture étriquée de locaux parfois vétustes ont rendu très complexe la mise en place de l'ensemble des mesures sanitaires prévues par le gouvernement par les services compétents.

Pour compliquer encore un peu la donne, des problèmes de réseau ont également perturbé l'inscription des étudiant-e-s qui était prévue en ligne. Du fait d'un bug informatique survenu au mois de septembre, de nombreux-ses étudiant-e-s se sont rendu-e-s physiquement dans les locaux de l'université pour finaliser leur inscription pédagogique. Si ce problème a été partiellement résorbé par la mise en place d'une ligne téléphonique qui permettait aux étudiant-e-s d'avoir une assistance par d'autres étudiant-e-s et d'éviter ainsi de se déplacer, il n'en reste pas moins que les personnels de scolarité ont dû faire face à un afflux d'étudiant-e-s désireux-ses de finaliser leur inscription et qu'ils n'y étaient pas préparés tandis que les étudiant-e-s étaient désemparé-e-s.

«On s'est retrouvés dans une situation bizarre,

[le Collegium SHS] a très mal préparé la rentrée de septembre: il y a beaucoup d'étudiants, en particulier les premières années de Licence, qui n'avaient aucune information sur l'organisation de la rentrée. Ils n'ont pas réussi à activer... Normalement, ils ont un espace étudiant sur lequel ils retrouvent plein d'informations pratiques: il y a eu de gros problèmes techniques qui... cet espace étudiant était inaccessible... et comme y avait personne [au Collegium SHS] – faut savoir quand même qu'[au Collegium SHS] les bureaux étaient fermés, et qu'ils ont rouvert une semaine avant la rentrée, hein. Donc nous, ça faisait trois semaines qu'on avait des messages désespérés sur les réseaux sociaux ou sur l'adresse contact sur le site internet: les étudiants [du Collegium SHS] qui se préoccupaient de l'organisation de la rentrée. Et franchement moi j'étais très en colère, parce qu'on était dans une période très atypique, c'est important de soigner les processus d'inscription et d'intégration, en particulier des nouveaux étudiants. Et [le Collegium SHS], ils ont fait comme tous les ans, comme si de rien n'était. Ils se sont tous barrés en congés, les bureaux étaient fermés et ils ont rouvert une semaine avant la rentrée quoi...»
(Unidex, Service central du Collegium SHS)

Et après cette période d'inscription chaotique, l'université fait partie des établissements dont les « amphis bondés » sont médiatisés par les réseaux sociaux. Cet épisode est fréquemment relayé dans les témoignages recueillis à Unidex, d'autant plus que la grande majorité de nos interlocuteurs-trices a la conviction que faire revenir les étudiant-e-s à l'université est une bonne décision, et que les amphis ne sont pas un lieu de contamination. Toutefois cet épisode malheureux ne décourage pas l'équipe présidentielle qui s'en tient à sa doctrine et lance une contre-offensive. Tout d'abord, l'équipe de direction d'un Collegium lance une campagne de tests massive pour démontrer à l'opinion publique que ce n'est pas dans les amphis qu'on se contamine. Et après le deuxième confinement, l'établissement milite pour la réouverture des universités.

Que les directions déclinent des orientations pour la rentrée ou qu'ils laissent leurs composantes s'organiser, on observe une grande variété de situations au sein des cinq établissements: une anticipation plus ou moins grande, un respect plus ou moins strict des grands principes établis par le niveau établissement, un dosage présentiel/distanciel/hybride varié suivant les filières, les années de formation, et les diplômes. Ces adaptations locales sont souvent difficiles à suivre pour les services administratifs en charge de l'équipement informatique et de la sécurisation des locaux, en particulier dans les cas où les étudiant-e-s sont accueilli-e-s en présentiel dans un calendrier universitaire inchangé.

6. Le reconfinement et après : une routinisation de la crise mais la fluctuation des directives épuise (fin octobre 2020 – février 2021)

Le 28 octobre, peu après le passage à une jauge de 50%, le gouvernement prend la décision de mettre en place un second confinement à partir du 30 octobre. Dans la droite ligne de la campagne médiatique qui pointe du doigt les universités et présente les étudiant·e·s comme des propagateurs du virus, il est décidé que les établissements d'enseignement supérieur fermeront leurs portes et que les cours basculeront en distanciel. S'il est permis aux personnels administratifs et enseignants/chercheurs, et notamment aux doctorant·e·s, de se rendre de temps en temps sur leur lieu de travail avec une autorisation signée de leur employeur, les étudiant·e·s doivent en revanche rester chez eux, alors que les BTS et les classes préparatoires peuvent continuer à aller en classe, ce qui n'est pas sans susciter des critiques.

S'opère alors progressivement un revirement médiatique qui s'intensifie en décembre et encore plus en janvier : de responsables des contaminations au début de l'automne, voire du second confinement, les étudiant·e·s deviennent victimes, non seulement parce que leurs conditions matérielles et financières se sont détériorées (stages annulés, petits emplois supprimés, jobs saisonniers raréfiés...) mais aussi parce que l'isolement physique de nombre d'entre eux et elles, les cours en visio qui s'enchaînent et des équipements informatiques pas toujours à la hauteur rendent leur vie quotidienne pénible et les problèmes psychologiques plus fréquents, et peut-être de ce fait plus visibles.

Petit à petit, les demandes répétées des conférences (CPU, CGE et CDEFI) et du ministère vont être entendues et prises en compte. D'une part, il devient possible à la fin du confinement de l'automne d'organiser des travaux pratiques (TP) en présentiel à condition d'avoir obtenu l'autorisation de la part du rectorat. Puis un agenda de reprise des cours avec des jauges de plus en plus importantes est prévu à partir de janvier, jusqu'à ce qu'Emmanuel Macron, en visite à Saclay déclare que tout·e étudiant·e doit pouvoir passer une journée par semaine dans son établissement. Cette mesure venait d'être annoncée quand nous avons mené nos entretiens.

Parallèlement, à partir de novembre, des actions sont développées au niveau national, puis mises en œuvre pour aider les étudiant·e·s : recrutement de « tuteurs Covid », financés par le ministère, qui permettent à des étudiant·e·s d'avoir une activité rémunérée et en échange de celle-ci d'accompagner leurs pair·e·s en difficultés ; recrutements de psychologues ; mise en place de chèques donnant droit à trois rendez-vous chez un·e psychologue.

Quand le 15 décembre le confinement prend fin, le télétravail reste la norme dans les services administratifs et les laboratoires, mais il est possible de se rendre sur son lieu de travail sans attestation préalable, dans la limite des horaires du couvre-feu.

Cette longue période de plusieurs mois est vécue de manière paradoxale. D'un côté, le passage au confinement semble plus facile et on assiste à une forme de routinisation de la crise (6.1), mais de l'autre la lassitude et la fatigue s'installent alors que les dispositifs nationaux se multiplient et changent régulièrement (6.2). Les personnels reviennent plus régulièrement sur place mais ils y sont plus ou moins contraints par leur établissement (6.3), et il faut à nouveau gérer une période d'examens qui pose de nouvelles questions (6.4).

6.1 MAINTENANT ON EST ÉQUIPÉ ET ON SAIT FAIRE

La nouvelle période de confinement, puis celle du couvre-feu – encore en vigueur au moment de notre enquête – sont rarement distinguées par les interviewé·e·s qui les voient comme un continuum, d'autant que l'accès aux bâtiments a été possible sur toute la période pour celles et ceux qui souhaitent ou doivent venir sur site. Les possibilités de travail au bureau s'élargissent encore après le 15 décembre. Si les personnes qui restent en ASA, ou qui sont vulnérables ou en charge de personnes vulnérables peuvent encore ressentir un sentiment d'isolement, ce n'est plus le cas de la majorité des personnes rencontrées, notamment dans les services administratifs. Le second confinement n'est donc pas perçu comme une rupture et est parfois qualifié de « mou ».

Les propos tenus par les un-e-s et les autres sur cette période sont très convergents : la bascule vers le deuxième confinement est beaucoup plus facile que pour le premier car ils et elles savent désormais comment et quoi faire. Les activités prioritaires sont connues, les procédures à adopter sont en place (réunions des instances, comités de sélection, soutenance de thèse en visio...) et elles ont pu rapidement être suivies, les cours à distance sont mieux maîtrisés. Le fait que les enfants aillent à l'école est aussi souvent évoqué comme un facteur facilitant le maintien d'une relative normalité de l'activité professionnelle, la séparation entre vie professionnelle et vie privée étant de ce fait également mieux définie que pendant les mois de mars à mai 2020.

Il y a donc comme une sorte de routinisation de la crise. Être en télétravail, se réunir en visio, faire cours devant son écran ne posent plus les mêmes difficultés pour trois raisons.

Premièrement, les établissements se sont équipés. Même s'il reste des commandes en suspens (à Unimont certains services ne recevront leurs ordinateurs portables qu'en décembre, et certains services de Unimer travaillent encore sur leurs ordinateurs de bureau emportés à la maison), et si le niveau d'équipement des étudiant-e-s n'est toujours pas satisfaisant, on est très loin de la situation de mars 2020. Les VPN ont été étendus, la capacité des serveurs accrue. Tous les établissements étudiés ont par ailleurs acquis des licences professionnelles Zoom ou mobilisé d'autres logiciels comme Big Blue Button, ou Teams.

«Ce qui avait changé par rapport au premier confinement, c'est qu'on était complètement tous équipés pour travailler à distance; plus du tout la même problématique qu'au début. [...] Donc voilà: plus de problématiques techniques terre-à-terre de travailler à distance pour le travail administratif. L'enseignement aussi à distance, parce que là aussi il y a eu beaucoup d'informations, de communication auprès des enseignants. [Unidex] a fait énormément d'efforts, de multiplication de Zoom, mais il y avait surtout la nouvelle solution le BBB, le Big Blue Button, le gros bouton bleu je crois que ça s'appelle comme ça, qui permet de faire l'enseignement un peu mieux à distance.»

(Unidex, Personnel administratif, Collegium SHS)

Le niveau d'équipement et la rapidité d'acquisition du matériel peuvent varier d'un établissement à un autre mais également au sein de chaque établissement, selon les moyens dont dispose telle ou telle UFR: celles qui dégagent des ressources propres

peuvent plus facilement mobiliser des fonds. Toutefois, personne n'a dit être contraint dans ses acquisitions par des problèmes budgétaires, l'utilisation de la CVEC pour les étudiant-e-s et des économies faites sur les missions et l'organisation des événements ayant permis de réaliser les achats nécessaires.

Deuxièmement, les personnels ont appris à utiliser les équipements et n'ont pas à nouveau à les apprivoiser. Cela est vrai dans les services administratifs où l'habitude a été prise dès le premier confinement.

«En fait le deuxième confinement, ça s'est passé, mais alors euh... comme une lettre à la poste quoi, du coup! [rires] Je dirais que ça a pas été, voilà [...] Alors d'abord il était quand même moins strict, euh... donc il y a pas eu ce côté couperet, voilà. Et, globalement, la plupart des collègues sont quand même venus travailler au moins un jour par semaine – pas tous, mais enfin beaucoup. Et puis, pour les enseignements, on était prêt quoi: c'est-à-dire que les profs maintenant ils avaient [...] l'habitude. On était ok du côté des licences Zoom, les étudiants ils savaient faire aussi, enfin voilà quoi.»

(Unidex, Services centraux)

Mais c'est aussi particulièrement vrai des enseignant-e-s qui délivrent désormais presque tous leurs cours en visio, ou mêlent des capsules, des podcasts, des documents déposés sur Moodle... Les services numériques ou pédagogiques ont développé des formations, des tutoriels, mais il y a aussi des solidarités inter-enseignant-e-s, les plus préparé-e-s expliquant aux moins numériquement agiles comment procéder. Certains enseignant-e-s témoignent de relations d'échanges renforcées au sein des équipes, du fait de ces transferts de connaissances.

«Ça c'était plus que problématique, et plus dur à mettre en œuvre: c'était les examens en ligne, les QCM. J'ai regardé mon mari faire: il faisait tout de la maison. J'arriverai jamais à faire comme tu fais [rire]. [...] Entre le premier et le deuxième long confinement, on est bien plus à l'aise dans le 2ème confinement, parce qu'on a l'expérience du premier. On a la maîtrise des outils. On a une belle plateforme Moodle qui nous permet d'échanger avec les étudiants, de déposer, de faire des QCM. J'ai appris à les faire. Et puis par contre, si je devais faire des examens en ligne, là je vais être un peu plus serrée. Enfin juste, mais je vais apprendre au fil de l'eau aussi. Et j'aurai pas le choix que de toute façon, donc je suis obligée de me former, j'ai suivi des formations.»

(Unimer, DUFR)

Enfin et troisièmement, des progrès ont été faits en matière de dématérialisation des procédures. Tout n'est pas encore terminé – les signatures électroniques sont encore souvent pas totalement adaptées ou pas encore au point – mais certaines y sont déjà totalement ou partiellement implantées.

« Ils ont aussi essayé d'agir le mieux possible, quoi, pour pouvoir... Alors par exemple, je pense aux conventions de stage: c'était impensable qu'on accepte une convention de stage par mail en format électronique. Moi je demandais par exemple qu'on utilise une application qui s'appelle [logiciel stage] sur laquelle les étudiants téléchargent leur convention de stage, mais surtout la dématérialisation elle s'arrête là. Et donc moi j'ai fait le forcing auprès de la personne du service qui est en charge de ce dossier-là, pour que, enfin, on puisse dématérialiser totalement la procédure. »

(Unimer, RAC)

6.2 ... MAIS ON PASSE DU TRAVAIL DÉGRADÉ À L'HUMAIN DÉGRADÉ

Pour autant, cette période qui s'étire sur plus de trois mois, est simultanément qualifiée de plus difficile à traverser. Il faudrait plusieurs pages pour citer tous les extraits d'entretien signalant que l'interviewé-e ou ses collègues sont épuisé-e-s, que la lassitude est grande, que le moral est en berne, que le découragement gagne, que la fatigue monte (6.2.1)... Ainsi, un responsable d'UFR d'Unimont dit: « On est en train de dégrader les personnes ». La durée de ce confinement « mou » qui est transformé en une longue période de couvre-feu, la menace d'une troisième vague de contamination au moment où nous avons fait les entretiens et le fait que l'on ne voit pas quand cela prendra fin, ne sont pas pour rien dans cette dégradation généralisée. Comme l'a joliment exprimé un membre de l'équipe présidentielle d'Unidex: « c'est un marathon dont on ne connaît pas le nombre de kilomètres à parcourir ».

L'émulation qu'avait pu créer le premier confinement par la quête de solutions face à une épreuve inédite n'est plus de mise et la routinisation de la crise, tout en facilitant les choses, les rend moins stimulantes. Par ailleurs, si les consignes étaient stables pendant le premier confinement (tout est fermé), de nombreux changements et de multiples dispositifs accompagnent cette période, créant un sentiment d'instabilité continue (6.2.2) qui conduit à de nombreuses critiques du niveau ministériel (6.2.4) d'autant que ce dernier demande régulièrement que des données sur ce qui est mis en œuvre lui soient remontées (6.2.3).

6.2.1 DES COLLECTIFS À LA PEINE

L'un des éléments souvent mis en avant du côté des administratifs est la difficulté de gérer des équipes qui sont en partie en présentiel et en partie en distanciel. La nécessité de se retrouver à nouveau tou-te-s en présentiel est souvent invoquée par les responsables. Les réunions en visio pèsent et ne permettent pas de produire du collectif.

« C'est, je trouve, très compliqué de gérer des équipes en télétravail. En télétravail, à l'époque, quand on était tous confinés, ça s'est fait assez naturellement. Par contre, de gérer à la fois des gens en télétravail et des gens en présentiel, c'est pas évident, ouais. Parce qu'on a quand même besoin d'interactions, la communication, on a besoin d'échanger. Euh, je me suis vue il y a pas très longtemps: alors, j'avais quelqu'un dans mon bureau, quelqu'un me sollicitait par mail, une autre m'appelait sur mon portable, quand mon téléphone fixe a sonné en même temps. Et là je me suis dit: ils sont quatre avec quatre vecteurs différents, c'est pas possible. »

(Uniterre, Services centraux)

« Il y a toujours une minorité, vous savez, vous n'avez jamais la totalité des gens qui sont d'accord – une petite minorité de gens qui ne comprenaient pas qu'on puisse les faire revenir. Pourquoi revenir alors qu'on peut tout faire à distance. On a maintenu, en disant que c'était important pour les collectifs de travail. Voilà, les collectifs de travail ont été quand même extrêmement fragilisés. Et ce qui nous importait nous, c'était d'essayer de limiter la casse sur les collectifs. On a beaucoup sensibilisé nos chefs de service à cela, en disant "c'est pour ça qu'il faut faire du présentiel, parce que tout ne peut pas se faire à distance, tout ne peut pas se gérer derrière un ordinateur". »

(Unimer, Services centraux)

Des craintes sont aussi exprimées quant au retour de celles et ceux qui sont resté-e-s à distance sur toute la période, tandis que la tension entre ceux et celles qui doivent revenir sur place et ceux et celles qui peuvent rester chez eux, reste vivace.

« Donc il y a les enseignants – après, sur les autres personnels, là il y a quand même deux situations particulières. Ceux qui peuvent télétravailler, et ceux dont les activités de toutes façons ne sont pas télétravaillables: les agents d'entretien, personnel technique de maintenance, de laboratoires et autres, dont les activités sont à 100% faites en présentiel. Donc on peut, oui, parfois entendre des remarques en disant "oui,

moi je suis obligé de venir tous les jours travailler à [Uniterre], alors que Monsieur X ou Madame Y il est tranquillement chez lui en train de faire on ne sait pas quoi". Voilà, c'est des tensions qu'on a eu parfois un petit peu à appréhender. Mais bon, j'ai pas l'impression que c'est quelque chose qui est pas vraiment très très fort dans l'établissement.»
(Uniterre, Services centraux)

6.2.2 UNE INSTABILITÉ PESANTE

À ces difficultés s'ajoutent la grande instabilité des règles et la nécessité de les redéfinir en fonction des évolutions. Comme le disent plusieurs personnes : pendant le premier confinement, il fallait inventer chaque jour des solutions mais une fois une règle en place elle ne bougeait plus. Et notamment pour ce qui concerne la présence sur site : tous les locaux étaient fermés, sauf pour les activités de première priorité, et il n'y avait aucun cours.

Entre fin octobre et début février, les modalités d'accès aux locaux vont bouger plusieurs fois : les règles qui prévalent pendant le confinement sont amendées après le passage au couvre-feu à 18h pour les administratifs et les activités scientifiques. Mais c'est l'accueil des étudiant-e-s et l'ouverture de certains cours qui sont l'objet de conditions particulièrement fluctuantes.

Certaines des dispositions sont relativement simples à respecter. C'est le cas des demandes d'autorisation pour les TP qui sont adressées aux rectorats, même si cela est contraignant. L'obtention de dérogation suppose de trouver les bonnes raisons permettant de l'obtenir mais cela semble assez souple.

« Le seul impact peut-être : on a eu 2 ou 3 cours pour les Masters, où en fait, ils doivent travailler avec des logiciels informatiques spécifiques, qui, par exemple, de logiciels de création, plutôt de design ou de choses comme ça. Ils ont des logiciels qui sont chers, et donc, en fait, ces logiciels sont installés dans nos salles de cours. Donc là, ça a juste eu un impact sur ces cours-là, puisqu'il a fallu qu'on demande au rectorat de bénéficier d'une dérogation pour que les étudiants puissent – alors c'est juste 2 ou 3 cours – mais qui puissent aller à l'université pour avoir accès à ces logiciels. »
(Unimont, Directrice de département)

BS de son côté reprend assez rapidement les cours en formation continue après les avoir arrêtés quand est fait le constat que les autres écoles ont poursuivi ces enseignements.

«Voilà, donc nous on a suivi la règle, on a déclaré : on a demandé pour certains de nos programmes qui devaient avoir cours avec un logiciel très spécifique qui était valable que sur site, on a demandé l'autorisation d'ouvrir dans les conditions etc. Donc on a eu [...] deux semaines au mois de décembre, et donc on a écrit. Et la CGE, pareil, dans ces réunions, nous ont dit, ont dit à nos autres collègues "ah bah nous on a gardé nos sites ouverts, on a gardé notre formation continue et tout". Moi j'étais embêtée, parce que j'étais la première à dire "mais attendez, regardez le texte, il faut demander l'autorisation au rectorat" etc.»
(BS, Équipe de direction)

D'autres aménagements permettant le retour des étudiant-e-s sur place laissent beaucoup plus de place à l'interprétation. C'est le cas de la possibilité d'accueillir les étudiant-e-s les plus vulnérables par petits groupes : la difficulté consiste à identifier ces publics et à décider qui accueillir en priorité. Le choix a souvent porté sur les premières années de licence.

«Bah...franchement, vu ce qu'on recevait... bon, quand la ministre disait par exemple "il faut que ça soit les étudiants les plus en difficulté qui se voient maintenir un enseignement en présentiel", mais comment vous identifiez un étudiant en difficulté ? C'est l'enseignant qui peut le faire. Et l'enseignant, il le fait naturellement. Donc voilà, c'est le type même d'injonction qui ne sert strictement à rien, qui donne l'impression que nous ne connaissons pas notre métier euh... et qui en plus arrive généralement plusieurs semaines après qu'on ait trouvé des solutions sur le terrain.»
(Unidex, Équipe de direction du Collegium SHS)

Un problème majeur est ensuite l'application des jauges à tenir pour l'accueil des étudiant-e-s et la manière de les calculer. La première difficulté concerne le calcul de la jauge à 2zzz. Faut-il comprendre que chaque cours se déroulant en présentiel ne peut accueillir que 20 % de l'effectif du cours ou bien ces 20 % s'entendent-ils au niveau de l'établissement, comme le définit finalement la ministre ? Comment combiner cela avec le respect d'une jauge d'occupation de chaque salle à 50 % ? Ces dispositions rendent de fait les choses quasiment incontrôlables. Les établissements admettent parfois ne pas pouvoir appliquer ces jauges – notamment le calcul des 20 % de manière uniforme sur toutes leurs cohortes – et ils adaptent les consignes différemment dans chaque formation et avec plus ou moins de zèle. Unidex semble prendre le plus de liberté à ce su-

jet, mais nous verrons que dans les autres établissements également, la mise en place de cette mesure suscite mécontentements voire refus et nécessite dans tous les cas une traduction locale.

« Ah bah je peux vous dire que le dossier le plus chaud, c'est que dans l'histoire du retour des 20%... nous, on a réouvert une bibliothèque complètement, on a milité pour la réouverture complète de la restauration pour que tous les étudiants puissent venir, le plus de TD et de TP qu'on peut. Et notre volonté évidente, c'est la reprise de contact avec les demi-groupes, les premières années. Parce que les 20%, vous avez compris que c'était sur l'ensemble de la jauge: si vous mettez 50% des L1, vous devez ajuster sur le reste de la jauge... Tout ça est n'importe quoi. Donc on a dit "on le fait pas". On se concentre, on va avoir terminé avant la semaine du 20: d'ici-là on aura revu effectivement tous les étudiants de première année. C'est plus important que les M1 et les doctorants. Donc voilà, on a fait cette priorité-là. Et par contre, les étudiants qui ne sont pas en première année, ils sont accueillis sans aucune limite autre que la salle elle-même, et pas la jauge théorique de la promo. Quant aux bibliothèques, quand elles sont pas remplies au quart, on laisse les gens rentrer. Les restaurants c'est pareil: la file d'attente est régulée au mètre et tant qu'il y a des étudiants, bah ils sont dans la file d'attente et ils peuvent avoir accès au repas à un euro. »

(Unidex, Services centraux)

La mesure d'un retour des étudiant-e-s à hauteur de 20% va rapidement évoluer en une injonction à la présence de chaque étudiant-e au moins un jour par semaine sur site, comme l'a enjoint le Président de la République. S'agit-il de faire en sorte que chaque filière de formation propose un jour de cours en présentiel par semaine, et l'on comptabilise alors les étudiant-e-s inscrit-e-s pédagogiquement à ces cours pour calculer le nombre d'étudiant-e-s concerné-e-s, même si en fait ils ne viennent finalement pas sur place, car ils sont rentrés chez leurs parents et ne comptent pas revenir pour une journée. Ou bien s'agit-il de s'assurer que le nombre total d'étudiant-e-s qui revient chaque semaine sur le campus est bien égal à 20% de l'effectif total, ce qui rend possible la présence sur site de certain-e-s étudiant-e-s tous les jours, tant que l'on reste dans la limite des 20% hebdomadaires de l'effectif ?

« Et cette énième circulaire, qui fait que maintenant c'est une fois par semaine à hauteur de 20% ou je sais pas quoi... Et là, réunion la semaine dernière nous indiquant qu'on pouvait faire ça, tout ça a été très simple, que vraiment,

on ne comprenait pas pourquoi on n'en voulait pas... Bon, sauf que nous, on est sur un pôle où on est plusieurs composantes, on accueille donc environ 5 000 étudiants, et là on nous explique qu'on va devoir accueillir 20% des effectifs de toute l'université dans des salles à hauteur de 50%. Euh, moi-même j'ai toujours pas bien saisi ce que ça voulait dire exactement complètement [rire]. [...] Parce qu'en fait, l'université veut jongler, comme c'est 20% de tout, y compris à [un site de l'université] où ça reprend pas en présentiel etc. Donc en fait, ils veulent, eux, avoir les indications, pour faire leur sauce, pour remonter au rectorat qui remonte au ministère, si j'ai bien compris. J'en suis là cette semaine. J'ai remonté vendredi mes desiderata, parce qu'il a quand même bien fallu que je propose une option. Même si c'est vraiment à contrecœur, oui un peu le cœur gros, que j'ai proposé de prioriser uniquement les TD de L1 en présentiel. Parce que je sais que tous, ils veulent revenir. Il y a pas que les L1. Mais il a fallu faire des choix, [...] Par contre, comme c'est sur la base du volontariat en plus, pour anticiper qui viendra ou pas: on sait pas. J'ai fait un sondage: un quart des étudiants a répondu, donc là aussi... »

(Uniterre, DUFR)

Ces différentes consignes sont non seulement interprétables et doivent être adaptées aux contextes, mais elles se succèdent trop rapidement pour pouvoir réorganiser l'enseignement en si peu de temps. Certains de nos interlocuteurs-trices prennent le parti de « temporiser » et de ne pas se précipiter à mettre en place la nouvelle mesure annoncée, par crainte qu'elle soit ensuite précisée dans un sens non anticipé par l'établissement, voire complètement remplacée par une autre consigne peu de temps après.

« Alors au départ, avant les vacances de Noël, j'ai fait des messages pour dire qu'au moins les quinze premiers jours on reprend en distanciel, sauf les TP. Car on ne savait pas si on allait avoir le droit de commencer en février, la ministre parlait du 18 Janvier... On y croyait vraiment. On est rentré dans un système où on ne sait pas, et on ne prévoit pas plus que pour une ou deux semaines. On a dû attendre le 15 janvier pour savoir qu'on pouvait reprendre des TD le 25: c'est trop court! On avance de semaine en semaine, et même en une semaine, c'est humainement impossible de s'adapter. [...] Là on a, par rapport aux dernières indications de Macron, du fameux 20% pour chaque étudiant, pour pas mal de formations, avec les TP ils avaient à peu près déjà un jour par semaine. Donc on est resté dans cette situation de statu quo tant qu'on n'avait pas d'élément plus précis. On attendait beaucoup les consignes

du ministère: elles ne sont pas venues, elles ne viennent pas et sont toujours aussi floues. Donc on décide en notre âme et conscience des demi journées de présentiel comme c'est pertinent.»

(Unimer, Équipe présidentielle)

Et au-delà du fait que les dispositions changent souvent, faire cohabiter des cours en présentiel et des cours en distanciel dans un même emploi du temps relève déjà du casse-tête et allonge les plages horaires. Certain·e·s ont de ce fait renoncé au peu de présentiel qui était pourtant autorisé.

«Depuis le deuxième confinement, là depuis le mois d'octobre, les horaires de cours, même pour les enseignements qui ont lieu à distance, on est soumis à des translation d'horaires: ce qui s'appelle les horaires translatés et c'est fait pour [...] éviter qu'il y ait trop de flux de d'étudiants qui se croisent. Et donc il y a des pauses entre chaque cours qui sont à peu près de trois quarts d'heure, organisées par l'UFR. Donc il y a un étalement des cours sur la journée. Et il y a des cours, par exemple, moi le lundi soir, normalement, j'ai un TD qui est de 17 heures à 18 heures 30, et là ben il commence à 18 heures 30 et finit à 20 heures. Et comme je fais cours aussi le lundi matin, j'ai des trous un peu partout dans mon emploi du temps alors que je faisais une demi-journée complète.»

(Unimont, Enseignante-chercheure)

«Mais en fait, si je les fais revenir en petits groupes, le problème c'est qu'ils ne peuvent pas suivre le cours à distance, puisqu'ils sont à la fac et que le cours, lui, il est à distance. Donc il y avait comme ça à chaque fois des imbrications dans les emplois du temps qui étaient telles que c'était absolument inextricable. Raison pour laquelle on a acté le fait qu'on restait en distanciel, parce que, compte tenu de l'absurdité du système, c'était juste pas possible.»

(Uniterre, DUFR)

Chaque nouvelle disposition est ainsi l'occasion de nouvelles interprétations, procédures, modalités de contrôle, ... Et enseignant·e·s et administratif·ve·s se plaignent de l'inconstance et de l'incohérence ministérielle, même quand celui-ci n'y est pour rien (par exemple pour la déclaration du Président Macron à Saclay) ou quand en fait cela résulte de luttes que mène le ministère pour ouvrir à nouveau les campus – comme le souhaitent de fait une majorité d'étudiant·e·s et d'enseignant·e·s – mais que cela ne lui est accordé qu'au compte-gouttes et étapes par étapes, avec le lot de modifications et d'aménagements qu'entraîne chaque nouvelle mesure.

À cette évolution de la jauge s'ajoute sur la même période l'introduction des «tuteurs Covid» et des chèques psychologiques qui sont des actions prises en charge financièrement par le ministère, mais qui n'échappent pas à la machine bureaucratique de mise en place des budgets (alors que l'on est à une période charnière entre 2020 et 2021), de création procédurale dont la complexité n'a pas manqué d'être dénoncée (cf. dépêche 646 600 de l'AEF le 8 mars 2021: «Chèques psy»: la «très bonne initiative» du gouvernement vire au casse-tête). Sans compter les conditions de faisabilité... recruter des tuteurs·trices Covid suppose de trouver suffisamment d'étudiant·e·s présent·e·s et intéressé·e·s, de mettre en place des procédures de sélection, de définir leurs missions, etc.

La conséquence de cette superposition d'évolution des règles d'accès, de nouvelles mesures et de suivi accru est un sentiment maintes fois exprimé, de fatigue, d'usure, de lassitude et d'une période de confinement/couvre-feu pendant laquelle on travaille mieux et toujours beaucoup pour certain·e·s, mais que l'on traverse plus difficilement, psychologiquement et du point de vue de la motivation.

«On a un poste et demi comme responsable administrative. Et j'ai eu une des responsables administratives qui a pris une semaine de congé, parce qu'elle était, enfin elle était épuisée quoi. Elle était en burn-out, donc moi je lui ai dit: "il faut prendre une semaine, là, il faut arrêter. Et puis tu reviens la semaine prochaine". Et elle est revenue et puis tout va bien. [...] Il ne faut pas oublier je pense que, dans cette crise, on parle beaucoup des étudiants – et c'est normal – on parle un peu des enseignants – et c'est normal aussi –, mais je pense qu'il faut aussi parler de tout le personnel administratif, qui est un personnel qui est très peu payé et très sollicité. Et qui se retrouve souvent – justement, c'est elles qui sont à l'interface de tous les services et qui ont à gérer aussi tous les problèmes de relationnel etc. Donc c'est pas un travail facile, et c'est un travail très précieux pour nous, parce qu'elles ont des visibilité sur des choses que moi j'ai pas, voilà.»

(Unimer, DUFR)

6.2.3 «FAITES REMONTER DES CHIFFRES!»

Si sur cette période l'interprétation des chiffres qui encadrent les modalités d'accès et de présence sur les sites occupe les équipes, ces dernières sont aussi régulièrement sollicitées pour faire remonter des données vers le ministère. Par contraste à nouveau avec le premier confinement, le ministère attend des établissements qu'ils rendent des comptes sur ce qu'ils font. Il ne

s'agit plus seulement de transmettre le nombre de cas de Covid ou de cas contacts, mais de renseigner, semaine après semaine un logiciel implanté à partir de septembre et appelé RIAC, qui permet de suivre ce qui se passe sur le terrain en terme de mise en œuvre des décisions nationales: le nombre de TP autorisés et le nombre d'étudiant-e-s concerné-e-s à partir du moment où cela a été instauré; puis plus tard le pourcentage d'étudiant-e-s présent-e-s sur site chaque semaine; le nombre de « tuteurs Covid » employés... Parmi les éléments à faire remonter figurent aussi des informations sur les dépenses liées à la crise, qu'il s'agisse de celles qui sont venues en plus ou de celles qui n'ont pu être effectuées.

«Là je vous avoue que c'est le truc, c'est mon point noir depuis 3 semaines, mais vraiment, j'en pleure. En fait, le MESRI a créé une application RIAC-MESRI, où on doit faire remonter, 2 fois par semaine, un certain nombre de données, et un certain nombre de données par site. [...] Mais on a une grosse difficulté: c'est nos étudiants présents sur site. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, nos étudiants, ils peuvent être en distanciel ou sur site. On n'a plus d'obligation de les avoir sur site, donc on a une vraie difficulté à donner un chiffre absolument exact sur des étudiants [...] Si on a droit à 500 étudiants, et il y en a 200 qui sont venus, on doit essayer d'expliquer pourquoi il n'y en a que 200. Alors moi, mis à part dire qu'ils ont la possibilité de le suivre en distanciel, qu'ils sont peut-être malades, ils ont peut-être rendu un appartement, peut-être qu'ils habitent loin et qu'ils ne veulent pas avoir des frais pour 6 heures de cours en présentiel sur la semaine... Donc en fait, il y a la même chose qu'on dit un petit peu toutes les semaines. Mais voilà, en fait, là, le ministère, quand j'ai eu le rectorat, ils m'expliquaient que le ministère avait absolument besoin de ça pour pouvoir justifier que la reprise sur site n'engendre pas, justement, une recrudescence du Covid.»

(BS, Équipe de direction)

«Q: Est ce qu'on vous a demandé de faire remonter des informations particulièrement liées à la crise? Ah ben que ce soit en interne, ou au niveau du ministère, du rectorat: oui. Avec en plus, ce qu'il y a, c'est que: faut bien voir que chacun avance un peu en marchant. Donc des fois on nous demande un truc, mais on ne sait plus trop. Le document, il évolue et puis la méthodologie elle est pas fixée. Donc, avec le risque à un moment donné: on compare des choux, des carottes, voilà. [...] C'est-à-dire qu'on avait, voilà on nous demandait de remplir un fichier, il y avait une autre personne

dans le ministère, dans un autre bureau, qui nous demandait autre chose. Il y avait quelque chose qui passait par le rectorat, qui doit être normalement le côté canaliseur, et donc du coup, voilà. On pouvait des fois avoir des sollicitations multi-acteurs.»

(Unimer, Services centraux)

Quelques semaines après notre enquête, ce sont aussi le nombre de tests réalisés par les dispositifs mis en place sur les campus ou le nombre d'autotests commandés, reçus et distribués, qui viendront s'ajouter aux données à faire remonter.

Cette collecte d'informations mobilise des personnels dédiés et ajoute à la charge de travail des établissements. Elle n'est donc pas effectuée de manière toujours régulière, les données sont parfois difficiles à réunir et les informations attendues prêtent parfois à des interprétations différentes si bien que les chiffres qui parviennent au ministère peuvent révéler des incohérences auxquelles sont confrontés les acteurs ministériels qui doivent ensuite les communiquer lors des RIM, ou des cellules interministérielles de crise et pouvoir les expliquer et les justifier.

«Ministère 1: Je vous ai déjà dit quelque chose sur le suivi qui est mené et sur la pression qui est exercée concernant le retour des étudiants dans les établissements. On est en train de préparer les EDL [éléments de langage] et on va dire que les choses avancent bien, mais c'est pour vous dire que le Premier ministre, le cabinet du Premier ministre, s'étonne que les cases ne soient pas mieux remplies concernant la reprise. J'ai regardé les taux de retour dans les tableaux du vendredi et il y a des choses bizarres entre les taux des étudiants autorisés à revenir et les taux de ceux qui reviennent.

Ministère 2: J'ai travaillé dessus, car des lectures critiques des chiffres nous remontent. On a pu corriger les données et obtenir des explications complémentaires de la part des établissements, car le Premier ministre a interpellé la ministre sur les chiffres bas que l'on a pu constater. Tout le monde ne comprend pas de la même façon la manière de remplir. On a donc complété les commentaires et on a envoyé un tableau à la ministre avec des commentaires expliquant les taux qui sont bas. Il faut faire attention à bien renseigner les commentaires quand on est bas en termes de taux d'étudiants autorisés à revenir. Parfois ce n'est que de 50 % mais c'est tout simplement parce que les établissements ont organisé une alternance entre semaine A et semaine B. Ou bien on peut avoir telle composante qui n'a pas re-

pris car il est difficile de mixer les présences. Si c'est expliqué, après cela plaît ou pas, mais au moins on sait pourquoi. Et on arrive à harmoniser les données brutes avec les recteurs et on peut expliquer.»

(Retranscription d'échanges pendant une réunion entre le ministère et les conférences, 8 mars 2021)

Les rectorats sont alors mobilisés pour essayer de rappeler les universités à leur devoir quand les données manquent ou pour obtenir des explications sur les « curiosités » observées. Ce qui est une contrainte pour les établissements est une nécessité pour le ministère qui est de son côté pressé de rendre des comptes, notamment aux services du Premier ministre et de montrer que les établissements accueillent bien leurs étudiant·e·s au moins un jour par semaine, sur site, qu'ils ont mis en place des contrôles antigéniques, qu'ils distribuent des autotests etc.

6.2.4 LE « MINISTÈRE » SOUS LE FEU DES CRITIQUES

Le registre des reproches faits au ministère évolue sur cette période. Les critiques sur la lenteur des décisions restent présentes.

« Autre circulaire qui est arrivée aussi tard – mais elle est plus récente hein – c'est sur la session des examens, et sur cette fameuse session bis de rattrapage pour les cas Covid et les étudiants qui seraient malades. Donc c'est arrivé début janvier, alors que la session d'examen était lancée. On a même posé la question : "est-ce que cette circulaire est rétroactive ? Est-ce que vous devriez faire une session bis ?". Or non : c'était calé sur le texte de décembre et qui disait que c'était une possibilité offerte par les universités et pas une obligation... Ça s'est transformé en obligation. »

(Unidex, Personnel administratif, Collegium SHS)

Mais à celles-ci s'ajoutent les critiques sur l'instabilité des règles à respecter et sur l'incertitude permanente à laquelle les équipes sont confrontées. On constate ainsi un durcissement des propos contre le ministère lorsque l'on aborde la période du deuxième confinement et du couvre-feu dans les entretiens.

« Il y a qu'un seul ordre du jour, c'est : gestion de la crise Covid. Voilà. Non, il n'y a pas d'ordre du jour : on sait que tous les lundis matin à 9 heures on se réunit, la petite dizaine de membres de la Commission, et en fait on aborde tous les sujets. Parce que souvent, il y a

des sujets d'actualité le week-end : parce qu'on a notamment un ministère qui communique beaucoup le vendredi, par exemple. Je me souviens encore d'une circulaire qui est arrivé il y a 2 semaines, à 18h06 le vendredi soir, pour mettre en œuvre dès le lundi suivant. Ça laisse le week-end. Bon là, on s'est laissé le week-end et voilà, donc c'est un sujet qui a été traité le lundi. Et ça, c'est assez régulier. »

(Uniterre, Services centraux)

Parallèlement, plusieurs interviewé·e·s mentionnent un relâchement du suivi des consignes ou des tentatives de ne pas être dépendants de celles-ci :

« On a du grand n'importe quoi. La jauge de 20 %, c'est n'importe quoi, tout simplement, hein. J'ai un site : par exemple, [...] je ne vois pas comment je peux compter les étudiants qui sont présents pour vérifier qu'on est à 20 % de la jauge [...] Et puis pourquoi 20 % et pas 15 ou 25 ? Enfin c'est du doigt mouillé, hein. Non ça, moi je suis extrêmement critique sur la façon dont la ministre a géré la crise. Voilà, c'est... Et on a eu des injonctions qui n'étaient pas tenables, qui étaient contradictoires, et on s'est assis dessus. Je vous dis très très franchement et très clairement : voilà, on n'avait pas de temps à perdre à essayer de voir comment appliquer des consignes qui étaient totalement hors sol. »

(Unidex, Équipe de direction du Collegium SHS)

Mais à Unimont et Uniterre, il est reproché aux présidents de l'université d'être trop fidèles aux consignes nationales.

« Le président doit respecter, d'une certaine façon, des directives, voilà : le président de la République, celui de la CFVU, de la ministre [...] Mais voilà, il y a avait des moments, j'avais l'impression que, du coup, voilà : le président rentrait dans cette logique de vouloir à tout prix... Comment dire ? Être dans la l'application d'un certain nombre de règles, de procédures, de directives, qui, finalement, sur le terrain étaient complètement inapplicables. Et nous – quand je dis "nous", là je parle au nom aussi des [nombreuses] UFR, mais on a été obligés de dire "mais là, voilà, là ce n'est pas aussi simple". Et de faire remonter concrètement, en argumentant, en justifiant le fait que là, c'était pas rendu possible. En tout cas pas de cette façon et pas dans cette temporalité. »

(Unimont, Direction de composante)

« Depuis le mois de décembre, on a eu, je sais pas, on a eu à peu près 5 circulaires différentes.

Et là c'est vraiment pas du fait de la présidence. On sent que ça commence à être un peu, voilà, il commence à y avoir des tensions. En tout cas moi, de mon point de vue il y en a, parce qu'on se dit : "mais qu'est-ce qu'ils font quoi ? Pourquoi l'université prend pas ses responsabilités ?".»
(Uniterre, DUFR)

6.3 UNE GESTION PLUS OU MOINS DIRECTIVE DE LA PRÉSENCE DES PERSONNELS BIATSS ET DES ENSEIGNANT·E·S/CHERCHEUR·E·S

À partir de la fin du second confinement, le volontariat reste la règle partout pour les enseignant·e·s/chercheur·e·s. Les incitations à revenir semblent plus fortement exprimées à BS, mais dans cet établissement comme dans les quatre universités, les enseignant·e·s/chercheur·e·s gèrent leur retour sur site comme ils l'entendent. Le suivi des présences qui avait prévalu lors de la reprise d'activité en mai 2020 afin de respecter les jauges reste de mise sur cette période et les situations sont contrastées entre celles et ceux qui ne reviennent que très peu et celles et ceux qui sont assez fréquemment présent·e·s.

«Pour l'instant, je suis un peu... je décide, un petit peu. C'est-à-dire que par exemple, si quelqu'un me dit "je peux pas venir, parce que j'ai mes enfants avec moi" : ben ça, c'est pas possible. C'est-à-dire qu'il faut trouver une solution. Si quelqu'un me dit "j'ai des facteurs de risque, je ne peux pas venir" : ben "Ok, tu viens pas". Voilà, c'est un peu un arbitrage, pour l'instant, au jour le jour, quoi. Moi j'ai pas envie d'utiliser... enfin j'ai pas envie, je ne peux pas, je ne souhaite pas utiliser de système d'incentive financier, ce que font certaines structures. Moi je ne veux pas. Nos étudiants, ils ont besoin de nous voir, et c'est notre devoir de faire cours. Enfin après, c'est... voilà, mais bon.»
(BS, Équipe de direction)

Pour cette catégorie d'interviewé·e·s, le mix entre une part de cours en présentiel (les TP puis d'autres cours au fur et à mesure que les contraintes commencent à être levées) et une autre en distanciel est vécu comme une difficulté supplémentaire. D'une part, les étudiant·e·s ne se précipitent pas pour revenir, plusieurs ayant résilié leur location et ne prenant pas le risque de la renouveler. D'autre part, comme on l'a vu plus haut, les étudiant·e·s présent·e·s, comme les enseignant·e·s, ont du mal à jongler avec un agenda qui prévoit des cours en partie sur site qui les obligent à se déplacer pour quelques heures et d'autres cours qui sont uniquement en distanciel et qu'ils suivent de chez eux.

Du côté des BIATSS, ce qui caractérise cette période est un contraste assez fort entre les établissements qui poussent à une présence régulière sur le site et les autres. Parmi les premiers, on trouve notamment Unidex et BS qui exigent assez fortement de leurs personnels administratifs qu'ils reviennent sur site et qu'ils soient présents un nombre minimum de jours par semaine. À Unidex, la présidence s'est prononcée pour trois jours de télétravail et deux sur site. Mais si cela est assez largement pratiqué, ce n'est pas entièrement respecté : certain·e·s chef·fe·s de service estiment que cela constitue un risque, et ne partagent pas cette façon de voir. Ils ont eux-mêmes le sentiment d'être contraints au retour.

«En tant que directrice – et pour mon adjoint c'est pareil –, j'ai eu une difficulté. D'ailleurs c'était valable également au moment du premier confinement : c'est que ma hiérarchie, donc le directeur général des services et le président, m'ont imposé de venir [...] Mais négocier la sortie du deuxième confinement, ça a été encore plus l'horreur : à chaque fois, on rentre dans une négociation avec les collaborateurs pour... reviendra ? reviendra pas ? combien de jours ? C'est le stop and go, qui est assez épuisant. Et là non plus, on n'a pas véritablement eu d'instructions très claires. Il y a eu une période de flottement, et puis finalement au mois de décembre, pour la première fois, y a eu un cadre assez clair qui a été posé. [...] Ça a été très dur de l'obtenir : moi je suis même allée au clash avec... j'ai un de mes agents qui sans motif a refusé d'appliquer cette instruction. Donc c'est allé assez loin.»
(Unidex, Services centraux)

On retrouve à BS la même injonction à venir sur site deux ou trois jours par semaine, ce qui n'est pas toujours apprécié non plus. Plusieurs personnes soulignent la contradiction entre la position de leur établissement et les annonces gouvernementales qui incitent au maintien du télétravail.

Dans les autres établissements, c'est toujours le volontariat qui prévaut. Les personnels ont la possibilité de revenir sur place, des accords sont parfois passés avec les organisations syndicales (2 jours par semaine de présence à Unimer par exemple) mais cela reste souple dans l'application. Certains responsables disent donner la priorité à ceux et celles qui ne peuvent pas travailler à distance, ou à celles et ceux qui traversent des difficultés psychologiques et souhaitent retrouver des collègues, mais ce sont les arrangements personnels qui prévalent. Réciproquement, le fait d'avoir déplacé les ordinateurs fixes au domicile des agents a pu réduire les possibilités de retour sur site quand les équipements portables n'étaient pas encore disponibles.

«Alors la règle qui a été décidée, à l'échelle de l'université, à notre direction générale des services, en particulier la direction administrative, c'est: tout le monde reste à distance, [...] on ne change pas les régimes d'autorisation de venue sur le campus, sauf les métiers qui sont obligatoirement sur site [...] Et on a organisé un retour progressif des personnels administratifs sur site, pour ceux qui le veulent. Et au jour d'aujourd'hui, le 8 février, on a un mélange entre venir si on le souhaite, ou rester à distance.»

(Unimont, RAC)

«Donc les conditions: tout le monde n'est pas tout à fait dans les mêmes conditions pour télétravailler. Moi, je sais que certaines personnes qui ont des activités 100% télétravaillables et qui ne devraient pas être là, hein – moi j'en ai certains –, ils m'ont dit: "écoutez Madame, c'est trop petit chez moi, ça va être invivable, je voudrais être là tout le temps". Moi, j'ai dit oui. Qu'est ce que vous voulez, quand une personne, enfin il y a aucune raison en plus de lui dire non: dans la mesure où elle est toute seule dans son bureau, où il y a pas de problème de flux, parce qu'il y a pas grand monde. Il ne faut pas être si... là encore, je dis "souplesse, souplesse, souplesse" [...] Du sens de la solidarité, beaucoup de confiance. Et ça fonctionne plutôt bien: les gens aiment qu'on leur fait... Ça redonne, j'ai même trouvé que ça redonnait du sens: des gens qui avaient perdu le sens parfois de leur travail, sont en train de le retrouver.»

(Unimer, Services centraux)

Comme lors de la reprise d'activité, des plannings continuent à être établis semaine après semaine pour respecter les jauges et organiser des roulements. Ce que certain·e·s commencent à trouver pesant ou bien appliquent avec plus ou moins de zèle.

«L'autre partie de notre travail, ça a été de permettre à des enseignants de venir enseigner en période de confinement, donc pour le deuxième confinement, en leur délivrant nous-mêmes, les directions d'UFR, des autorisations de déplacement pour venir à l'université. Donc ça, j'ai dû en faire 200 ou 300, puisque nous n'avions pas le droit de faire une autorisation permanente. [...] Donc ça a été une grosse partie du travail. Ensuite, vérifier que les collègues, pendant ce deuxième confinement, respectent bien les règles: parce que quand ils venaient pour des cours pour lesquels on avait des dérogations, mais ils se retrouvaient dehors, allaient manger ensemble. Donc il a fallu aussi vérifier tout ça.»

(Unimont, DUFR)

«On a été assez souple sur l'interprétation des directives ministérielles, en autorisant les collègues – encore une fois, je ne parle pas forcément des enseignants-chercheurs [...] par contre, pour les BIATSS, effectivement, la règle était le télétravail. Et l'est toujours d'ailleurs [...] Mais on garde quand même une forme de souplesse pour permettre aux collègues de venir faire... ça fait une soupape un petit peu, hein. Pour venir sur site, partager et puis changer un petit peu d'air et ne pas rester cloîtrés chez eux quand même. Et voilà, c'est pas du télétravail tel qu'on l'idéalise.»

(Unimer, Équipe présidentielle)

6.4 LES EXAMENS À NOUVEAU SOURCES DE DIFFICULTÉS MAIS POUR D'AUTRES RAISONS

L'organisation des examens pose à nouveau problème à la fin du premier semestre, mais les difficultés sont d'une autre nature qu'à la fin du semestre de printemps. Les établissements peuvent choisir de les organiser en présentiel ou en distanciel.

6.4.1 DES CHOIX DIFFÉRENTS SELON LES ÉTABLISSEMENTS

Le choix du présentiel est fait par certains établissements ou programmes afin d'éviter les difficultés rencontrées au second semestre 2020 (choix du mode de contrôle, évitement de la triche...). À Unimer comme à Uniterre c'est la solution qui a été majoritairement retenue.

«Il n'y avait pas la possibilité, au mois de juin, d'accueillir les étudiants sur site. Donc on n'a pas eu le choix. Mais [...] la communauté universitaire était très, disons, très, par principe, hostile à ce type d'examen. Et donc on a absolument tout fait pour qu'au mois de décembre et janvier de cette année, les examens se déroulent en présentiel.»

(Unimer, Enseignant-chercheur élu dans une instance)

«Et très vite, début novembre, on a appris du ministère que nous avions la possibilité d'organiser des examens en présence. Et là, moi j'ai considéré – mais malheureusement on n'a pas été très nombreux à le considérer –, mais que c'était une chance pour nous et pour les étudiants d'être évalués en présence. Donc là, il y a eu un branle-bas de combat, de plusieurs jours avec [ma collègue] pour organiser des évaluations sur table. Et il fallait respecter les consignes, les convocations, qu'ils aient une attestation, enfin c'était... [...] Parce que une évaluation à distance ne vaut pas une évalu-

tion sur table. Puisque l'année dernière, on a découvert – ah ça j'ai oublié de vous le dire, et c'est très important – l'année dernière on a découvert au moment des jurys de délibération, que tout d'un coup nos étudiants étaient devenus des génies.»

(Uniterre, Directeur de département)

D'autres adoptent une position moins institutionnelle et laissent le choix à leurs composantes ou à leurs programmes. Il semble qu'à Unimont, le distanciel ait finalement prévalu, mais certaines disciplines, notamment celles relevant des arts, ont opté pour des épreuves sur site. À Unidex, les Sciences ont opté pour les épreuves en ligne, et certains départements de SHS pour les examens en présentiel. Pour les établissements ou départements ayant fait ce choix, l'organisation de ces examens a demandé de gros efforts de logistique afin de garantir la sécurité sanitaire des étudiant·e·s et des surveillant·e·s.

«Non, non, en fait, toute la difficulté qu'on a, c'est que, il faut le faire dans le respect des conditions sanitaires. Donc le souci, c'est que par exemple sur des formations, ça veut dire que vous devez éclater le nombre d'amphithéâtres pour les surveillances. Donc vous devez aussi avoir un nombre de surveillants qui est extrêmement important. Notamment quand vous avez des étudiants en première année, où vous avez des gros effectifs, hé ben vous vous retrouvez, parfois... Il va falloir, si vous mettez une épreuve en présentiel, il va falloir la dispatcher sur 5-6 amphis. Ce qui fait que vous allez vous retrouver avec 18 surveillants à trouver.»

(Uniterre, Directeur de département)

Toutefois, et alors que ces épreuves avaient lieu en plein hiver, les restaurants universitaires étaient fermés. Les établissements ont mis à disposition des salles afin de leur donner la possibilité de se restaurer au chaud.

La tenue des examens en présentiel a pu aussi donner lieu à des demandes de la part des étudiant·e·s d'une notification sur leurs diplômes du fait que les épreuves avaient été réalisées sur site, de manière en quelque sorte à certifier le sérieux de leur diplôme ou de leurs résultats par rapport aux étudiant·e·s qui les auraient passés à distance. Cette demande n'a pas été acceptée dans les établissements concernés de notre échantillon.

Enfin, même dans les établissements où la présidence préconisait le présentiel, certaines filières ou certain·e·s enseignant·e·s avaient toutefois opté pour du distanciel ou bien pour du contrôle continu en ligne afin d'éviter les examens finaux.

«Les choses se sont tenues à peu près normalement. Et voilà : nous on a fait des examens, la plupart du temps, en distanciel. Mais j'ai quand même un ou deux collègues qui ont fait en présentiel, avec des règles sanitaires très strictes. Et ça s'est, voilà, ça s'est bien passé.»

(Unimer, DUFR)

«Moi-même je ne voulais pas faire des examens dans ces conditions. Donc, pour ma part, pour mes propres cours, même si c'est pas grave, j'ai profité de l'annualisation, qui va faire que pour le contrôle continu, je pourrai le reporter à l'après-confinement, quand on s'en sera sorti. Et dans mon esprit, je me disais "bon, en février, la sortie, il y a pas de souci". Donc je fais aucun examen au premier semestre. Ça, c'est ce que je pensais. Je conseillais aussi beaucoup par mail, d'autres qui font pareil. Pas mal de collègues ont fait comme moi : ils n'ont pas fait leurs examens au premier semestre, et ils ont attendu la reprise maintenant pour organiser leurs examens.»

(Uniterre, DUFR)

6.4.2 LE CHOIX DU PRÉSENTIEL NE FAIT PAS L'UNANIMITÉ CHEZ LES ÉTUDIANT·E·S

Les examens en présentiel supposent un retour des étudiant·e·s sur place et cela signifie pour certain·e·s d'entre eux quitter le lieu d'habitation où ils se trouvaient depuis le confinement et donc financer un déplacement et des frais d'hébergement pendant la durée des examens. À notre connaissance, et selon une seule source, BS aurait financé les frais de retour sur site des étudiant·e·s boursier·e·s quand les examens se tenaient en présentiel. Mais plus ou autant que la question financière c'est la crainte d'une contamination et/ou l'incompréhension d'une demande de retour sur site pour passer les épreuves alors qu'il est impossible de venir en cours, qui a provoqué des réactions de la part des étudiant·e·s. À Unimer certain·e·s étudiant·e·s protestent contre ce choix, mais sans que cela aille au-delà de la simple contestation.

«Donc voilà, ça a été un gros travail. On a eu des protestations d'étudiants qui ne comprenaient pas pourquoi ils avaient passé une partie importante de leur temps finalement en cours en distanciel, et qui étaient furieux de revenir en présentiel pour les examens. C'était juste incompréhensible pour eux. Enfin moi je comprends, je comprends leur point de vue. Donc il a fallu expliquer pourquoi. Il y a eu des audiences, le président a reçu des étudiants qui n'étaient pas satisfaits de ce dispositif.»

(Unimer, Services centraux)

À Unidex, le choix du présentiel par certains départements de SHS suscite de vives réactions mais aussi des actions de blocage. La direction du Collegium SHS souhaite en effet que les examens soient organisés en distanciel, mais plusieurs DUFR désapprouvant cette solution et estimant que les examens en ligne ne permettraient pas d'évaluer les connaissances des étudiant·e·s, la direction finit par accepter que chacun choisisse ce qui lui paraît le mieux. Chaque département a donc opté pour l'une ou l'autre solution et cette absence de ligne commune a suscité des réactions de la part d'une partie des étudiant·e·s qui ont invoqué les risques sanitaires que les examens en présentiel faisaient courir, ne serait-ce que parce qu'ils devraient prendre les transports en commun, même si l'organisation des examens était respectueuse des consignes sanitaires.

« Il y a eu des étudiants qui étaient vent debout contre cette mesure, en faisant état des problèmes sanitaires qui à l'université n'existaient pas. Je vous ai dit : la répartition des étudiants était très bonne. Mais il fallait venir en transport en commun. Donc y avait certains qui devaient se rendre en transport en commun, d'autres qui étaient malades ou qui étaient cas-contacts, et puis y en a qui voulaient faire annuler les examens [...] Car y a eu des blocages, des tentatives de blocage qui ont réussi à moitié seulement, et qui ont perturbé... Bon nous, on a pas été si perturbé que ça : on a eu une épreuve très perturbée [...] Mais sinon, ailleurs y a eu une discussion au début d'une épreuve en [discipline] qui s'est pas mal passée. Mais bon y a effectivement une partie des étudiants... alors des étudiants qui ont été empêchés d'entrer dans les locaux à cause des blocages. »

(Unidex, DUFR)

Cette dernière phase de notre observation de la crise dans les cinq établissements semble ainsi plus conflictuelle que les précédentes. Malgré les phénomènes d'apprentissage qui permettent aux personnes de mieux gérer la continuité des activités, les facteurs de trouble sont nombreux : essoufflement lié à la durée de la crise, conciliation difficile du présentiel et du distanciel (que ce soit pour l'enseignement ou les examens ou pour les personnels administratifs), mais aussi les modifications incessantes des consignes et la pression accrue de la part du gouvernement pour contrôler les modalités de reprise, ressentie jusque dans les services.

En dépit de la surprise du premier confinement et de la fermeture quasi-simultanée des établissements d'ESR, ces derniers se sont adaptés pour continuer leurs activités essentielles, et en particulier les activités administratives. Côté enseignement, cela fut plus difficile, mais les établissements se sont mobilisés pour trouver des solutions techniques permettant l'enseignement à distance, qui s'est progressivement en mis place ; tandis que pour la recherche, cette continuité a semblé beaucoup plus contingente, dépendant des priorités des établissements, des disciplines et des enseignants-chercheurs eux-mêmes.

Chaque phase de la crise a fait émerger des problèmes nouveaux : tandis que c'est davantage la difficulté du télétravail qui se pose au premier confinement, c'est la question des examens qui mobilise avant l'été, et celle du bon dosage du présentiel/distanciel dans les cours à la rentrée et dans la période qui suit. Mais la crise s'installant dans la durée, on observe également un processus de décentralisation des décisions qui s'affirme au cours du temps, ainsi que l'intensification de débats internes sur ce qu'il convient de faire. Lorsqu'au printemps 2020 les sites ne sont plus accessibles, les priorités se dégagent d'elles-mêmes : fermer les locaux, veiller à l'organisation du télétravail, trouver des outils pour l'enseignement à distance, assurer la paye... Mais lorsque la situation sanitaire s'améliore (mai-septembre) ou au contraire se dégrade (octobre-décembre), et que les règles nationales sont plus ou moins stables, plus ou moins tardives, les débats et les négociations dans les établissements s'intensifient. La question du présentiel/distanciel (autant pour les cours que pour le travail sur site) notamment, cristallise les oppositions. Outre que les positions sur la question sont très individuelles (qu'il s'agisse des président·e·s d'universités, des enseignant·e·s/chercheur·e·s ou des étudiant·e·s), elles évoluent parfois au cours du temps : des étudiant·e·s réclamaient des examens en présentiel en juin 2020 mais certain·e·s s'y opposent en décembre ; des enseignant·e·s qui étaient farouchement opposé·e·s à l'enseignement à distance en début de période ont finalement apprivoisé Zoom et souhaitent donner cours à distance pour se protéger... Et devant la cacophonie des directives nationales et des débats internes, les équipes de direction laissent largement la main à leurs composantes pour déterminer les bonnes jauges à la rentrée, ou à leurs cadres intermédiaires pour organiser la présence de leurs agents sur site.

Ces débats concernent également la nécessité d'attendre ou au contraire d'anticiper les cadrages nationaux, mais là encore on constate que plus la crise dure, plus les établissements prennent leurs distances avec les orientations nationales. La revendication de cette autonomie est justifiée par la proximité du terrain et la nécessité d'adapter les règles aux situations locales, par les apprentissages réalisés au fil du temps, mais aussi par les fluctuations des directives nationales qui nécessiteraient des ajustements rapides, dans un contexte marqué par l'essoufflement et la lassitude après ces longs mois d'adaptation pour maintenir un travail aussi peu dégradé que possible.

Ce récit de crise fait donc apparaître des constats transversaux, mais aussi parfois des modes d'organisation différents d'un établissement à l'autre, que ce soit dans la préparation de la rentrée ou dans la gestion de la présence des personnels sur site. Ces différences sont de manière surprenante indépendantes de la localisation géographique des établissements et donc de leur proximité avec la pandémie, de leur taille ou de leur composition disciplinaire. Nous allons en revanche montrer dans la partie suivante que leur modèle de gouvernance préexistant, ainsi que leur positionnement dans le paysage de l'ESR, façonnent des styles de gestion de crise assez contrastés.

PARTIE I I

GOUVERNANCE DE LA CRISE

Après avoir fait le récit chronologique de la crise de manière transversale, il convient maintenant de se demander si et en quoi la crise révèle ou bouleverse le mode de gouvernance des établissements. En d'autres termes, il s'agit de voir ce que la crise « fait à la gouvernance ». Étudier la gouvernance d'une université impose d'analyser simultanément deux dimensions : d'une part, les systèmes de coopération mais aussi les relations de pouvoir qui traversent les établissements, et, d'autre part, la nature des décisions qui sont prises par les établissements et leurs stratégies de gestion de crise.

Dans cette partie, nous allons montrer que la crise est bien davantage un révélateur de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur qu'un facteur de leur transformation. Ainsi, les acteurs les plus influents dans la gouvernance des cinq établissements restent prédominants dans le pilotage de la gestion de crise, et les lignes de clivage « classiques » qui traversent les systèmes d'acteurs de la gouvernance demeurent actives durant la période de crise (section 1). Nous nuancerons cependant ce constat en mettant en avant la multiplicité des initiatives et des engagements individuels qui se sont déployés tout au long de la période pour répondre aux urgences provoquées par la pandémie ; il nous semble malgré tout que ces actions à tous les niveaux de la pyramide universitaire sont typiques d'une caractéristique plus générale des organisations universitaires, à savoir leur caractère « faiblement couplé », qui leur permet une certaine réactivité face aux crises (section 2). Enfin, nous montrons combien les priorités poursuivies par les différents établissements sont indexées sur les particularités de leur positionnement respectif dans le système d'enseignement supérieur et de recherche ; à cet effet, nous élaborons une typologie de gestion de la crise en trois catégories d'établissements (section 3).

Ces constats sont bien sûr bornés par les limites temporelles de l'étude. D'une part, cette dernière est centrée sur la gouvernance à partir du début de la crise, si bien qu'elle ne nous permet pas d'appréhender la gouvernance des établissements telle qu'elle se pratiquait avant l'irruption du virus ; cependant, les données et les propos recueillis permettent de conclure à une certaine continuité des modes de gouvernance qui prévalaient dans les cinq établissements avant mars 2020. D'autre part, il n'est pas exclu que certaines pratiques novatrices ou adaptations des relations dans la gouvernance des établissements se pérennisent au-delà de la crise, mais en apporter la preuve nécessiterait de prolonger le travail empirique sur une plus longue période.

1. Une crise qui révèle plus qu'elle ne transforme les modes de gouvernance des universités

Le gouvernement d'une université peut être défini comme le système des interrelations entre trois groupes d'acteurs : la filière « politique » qui comprend le ou la président-e d'université et ses VP, la filière « administrative » pour le ou la DGS, ses services centraux et les administrations de composantes, et la filière « délibérative » incarnée par les instances élues. Bien que les textes de loi prévoient une structure décisionnelle uniforme pour les universités françaises (à l'exception des établissements expérimentaux), les relations de pouvoir qui se jouent au sein de ce système formel dessinent des configurations relationnelles diverses d'un établissement à l'autre : certain-e-s président-e-s gouvernent avec leur DGS, en maîtrisant leurs instances et en tenant les DUFR informé-e-s de leurs décisions ; d'autres intègrent davantage les directeurs-trices de composantes en plaçant l'administration centrale dans une fonction de mise en œuvre ; d'autres enfin optent pour des modes de gouvernement « à géométrie variable » (Mignot-Gérard, 2006). Si depuis la loi LRU, on observe une tendance générale à la centralisation du gouvernement des universités (Chatelain et al., 2012), il n'en reste pas moins que ces agencements relationnels continuent de varier suivant la taille des établissements, leur tradition syndicale, ou leur composition disciplinaire, les universités fusionnées adoptant souvent les formes de gouvernance les plus centralisées (Musselin, 2017).

Les établissements étudiés ici n'échappent pas à cette diversité de « styles de gouvernement ». Chacune des quatre universités illustre en effet un tryptique politique/administratif, centre/composantes, exécutif/délibératif distinct, mais celui-ci n'a pas été déstabilisé ou reconfiguré par la crise ; de plus, le fonctionnement des cellules de crise dans les cinq établissements reflète ces différentes constellations relationnelles préexistantes (1.1). Par ailleurs, si la relation entre présidence et directeurs-trices de composantes semble pacifiée à l'occasion de la crise, la tension centralisation/décentralisation (Mignot-Gérard, 2006 ; Chatelain et al., 2012) reste prégnante dans deux des quatre universités étudiées (1.2).

1.1 LA CRISE NE MODIFIE PAS LE MODE DE GOUVERNANCE DES QUATRE UNIVERSITÉS, CE QUE REFLÈTENT LEURS CELLULES DE CRISE

Nous allons ici présenter tour à tour les « styles de gouvernance » des quatre universités étudiées : le poids relatif de la présidence, de leurs DGS, directeurs-trices de composantes et instances, et leurs relations sont en effet très différentes d'un établissement à l'autre. Il apparaît cependant que la crise a peu modifié ces rapports de pouvoir internes. Nous mettrons ici de côté le cas de BS car l'école a des statuts distincts de ceux d'une université publique et donc des structures de gouvernance peu comparables. Mais à BS comme dans les quatre universités le rôle et les fonctions des cellules de crise créées dès le début de 2020 sont inséparables de ces modes de fonctionnement interne.

1.1.1 UNIMER : UNE GOUVERNANCE AUTOUR DES VP ET DES DUFR, DES INSTANCES PEU ACTIVES

La gouvernance d'Unimer se caractérise par une présidence active, composée d'une équipe large de VP qui compose avec des DUFR bénéficiant d'une « culture » d'autonomie. Bien qu'Unimer ait vécu une élection au milieu de la période, avec un renouvellement partiel de son équipe de VP, cette équipe politique fournie est à la manœuvre sur les chantiers stratégiques poursuivis par l'université, et les VP sont les principaux référents pour les directeurs-trices de composantes.

« Alors du coup je pense, en tout cas au niveau de la gouvernance, au niveau des différents VP, on a un très bon niveau d'informations je trouve, [...] Mais à [Unimer] on a beaucoup de vice-président, et du coup, forcément, moi j'ai certains vice-président que je vois beaucoup, avec lesquels on échange beaucoup, et d'autres forcément beaucoup moins. [...] Il y a un mode communication, je trouve qui n'est pas forcément évident, dû à la culture peut-être antérieure [...] Il y a d'autres composantes qui sont dans [Unimer] qui ont cette culture-là : il y a une culture très indépendante au niveau des composantes, qui... du point de vue de la

subsidiarité, c'est bien. Dans le sens où il y a une grande autonomie de gestion aussi et de décisions locales.»

(Unimer, Équipe présidentielle)

«Les compétences, on voit bien qu'elles sont centrales: tout ce qui est administratif, tout ce qui est numérique, tout ce qui est ceci ou cela, on les concentre au niveau central. Donc c'est vrai qu'on est, on a des super – même au niveau des vice-présidences, ils ont vraiment, on a vraiment des personnes très compétentes. [...] Faut avoir les compétences partout: vous avez [une vingtaine de] boîtes aux lettres ouvertes parce que vous avez [une vingtaine de] vice-présidents. En gros c'est ça: j'exagère un peu, mais donc il faut pouvoir répondre à tous et sur la même longueur d'onde. C'est un peu, c'est un peu compliqué des fois pour les directeurs de composantes.»

(Unimer, DUFR)

De leur côté, les élu·e·s des instances soulignent la primauté de l'équipe présidentielle et notamment des VP sur les instances dans la fabrique des décisions, les conseils ayant un simple rôle d'information, et ce, dans la période «normale» comme au cours de la crise.

«Au niveau établissement, les choses se sont mises en place, je pense, en central, assez rapidement, mais sans passer par les conseils. En fait, pour être plus efficace – au moins c'est le ressenti que j'ai eu quoi. [...] Dans un cas de crise comme ça, oui, les VP etc. ont pris les choses en main de leur côté, mais on était tout de suite dans l'action quoi. Alors ça, ça dépend peut-être des traditions d'universités aussi hein, les conseils. À [Unimer], la CFVU, ce sont des listes un petit peu de consensus quoi. Il n'y a pas d'opposition forte etc.»

(Unimer, Un élu)

Cela fait que Unimer illustre une configuration singulière, ce que traduit la position de la cellule de crise dans les processus décisionnels: elle se trouve marginalisée puisque les personnes-clés sont les très nombreux·ses VP et VP délégué·e·s. Tandis que le nouveau DGS confie avoir tenu le président d'université à l'écart de la gestion de crise, plusieurs responsables de services centraux font état d'une cellule de crise mal identifiée, et regrettent plus généralement un déficit de pilotage au niveau central.

«Alors la cellule de crise avec son... je le disais hein: ce que je reprochais, c'est son caractère un petit peu multiforme, avec peut-être justement pas suffisamment de personnes, enfin avec une...

plus un groupe de personnes identifiées, plus qu'une personne, enfin... il manquait peut-être l'identification d'une personne vraiment majeure, d'une adresse générique ou d'une structure qui pilote cette cellule vraiment de crise»

(Unimer, Services centraux)

Du point de vue d'un membre de l'équipe présidentielle, la cellule de crise «se résume à l'équipe de gouvernance, donc aux vice-présidents» (sic). En effet, dès le premier confinement, les VP coordonnent des groupes de travail sur les questions internationales, la continuité pédagogique, la vie étudiante, l'informatique: ils mobilisent des personnels administratifs des services centraux, mais aussi des composantes, des représentant·e·s des pôles de recherche et d'enseignement, des enseignant·e·s-chercheur·e·s et des étudiant·e·s, «proches du terrain». La création de ces groupes de travail répond au besoin de trouver des solutions adaptées à la situation inédite.

«[Les GT] c'était des instances de partage, de réflexion, où on communique, avec des représentants de chacun des collegiums. C'est ça qui est intéressant: vous alliez avoir des sciences dures avec le droit, [...], avec le représentant de la santé, les IUT et les écoles d'ingénieurs... Donc voilà, c'était vraiment le brassage des idées et des propositions. Et le consensus auquel on aboutissait au sein de ce GT, qui était ensuite porté à la cellule de crise d'une part et puis après aux instances pour la partie qui concernait les instances quoi. [...] Moi je ne faisais pas partie du GT continuité pédagogique, mais mon regard extérieur, c'est que ce qui a permis de mettre les directeurs d'UFR d'accord en conférence des directeurs, de prendre des décisions très rapidement en CFVU [...] Ça a été quand même la pierre angulaire d'une certaine réactivité des instances.»

(Unimer, Équipe présidentielle)

Soucieux·ses de faire preuve d'agilité face à la crise, les VP et VP délégué·e·s construisent donc des espaces informels sans ordre du jour et ils y convient les interlocuteurs·trices qu'ils jugent pertinents. Mais ce mode de désignation et la composition finalement ad hoc des groupes apparaissent à certain·e·s interviewé·e·s comme manquant de transparence, les élu·e·s des instances ou les dirigeant·e·s élu·e·s (directeurs·trices de composantes) n'y étant pas systématiquement convié·e·s.

«Oui mais ça [les groupes de travail] c'est quelques personnes probablement qui ont été associées à cela et j'ai pas vu... Le CA n'a pas été associé à ces groupes. Alors peut-être qu'il

y avait des directeurs d'UFR qui y étaient...Voi-là, mais je ne peux pas vous en dire plus.»
(Unimer, Un élu)

On note d'ailleurs un contraste important dans les discours des DUFR, selon qu'ils étaient ou non parties prenantes des GT, ces derniers éprouvant le sentiment d'avoir géré la crise de manière assez isolée.

«Il n'y avait pas tous les directeurs d'UFR, mais [...] j'ai été assez rapidement désignée pour participer à une réunion hebdomadaire [...] avec le VP formation et VP vie étudiante, pour essayer de traiter de tous les problèmes au fur et à mesure qu'ils arrivaient. On était à la fois chargés de dire les problèmes qu'on avait et, avec eux, trouver des solutions, ou ne serait-ce qu'échanger pour savoir comment communiquer et harmoniser la communication avec tous les directeurs et les responsables de formation.»
(Unimer, DUFR)

«Q: Il y avait à [Unimer] une cellule de crise, est-ce qu'elle vous a touché directement? Non pas vraiment. Et je ne sais pas si les étudiants se sont bien emparés des outils. Je sais, voilà, qu'institutionnellement sur site, il va y avoir des opérations faites, mais j'ai un peu l'impression que chacun est dans sa bulle. Déjà essayer d'assurer ses cours, d'assurer sa vie personnelle, et du côté des enseignants assurer les cours et aussi sa recherche: je ne sais pas si tout le monde se saisit des propositions qui nous sont faites quoi. On est peut-être plus dans l'organisation locale [...] C'est pas très centralisé, donc la démocratie est très locale, donc participative et locale, c'est vrai que c'est un peu chaque UFR qui s'organise.»
(Unimer, DUFR)

1.1.2 UNIDEX: UNE COHÉSION ENTRE PRÉSIDENTE, DGS ET DIRECTEURS DE COLLEGIUMS, DES INSTANCES CHAMBRES D'ENREGISTREMENT

À Unidex, il faut tout d'abord noter deux éléments distinctifs de cet établissement fusionné: la centralité du président et le duo qu'il forme avec le DGS y est soulignée, ainsi que l'inclusion des directeurs de Collegium à la «gouvernance» de l'université.

«Le DGS est apparu comme... c'était déjà le cas avant, mais ça s'est confirmé, ça s'est conforté: je veux dire, un tandem président-DGS qui est très important, très important.»
(Unidex, Équipe présidentielle)

«Les personnes qui ont été les plus actives? Et ben naturellement la présidence, enfin toute la gouvernance: la présidence et [les directions de Collegium]. Donc parce qu'il y a [...] dans chaque [Collegium] un [directeur] et des [directeurs adjoints], et puis au-dessus la présidence, voilà. Donc la gouvernance, c'est la présidence plus les [directions de Collegium], ça c'est particulier à notre université. [...] Q. Et pendant cette période de crise, y a-t-il eu une évolution dans vos interlocuteurs privilégiés? Et ben comme d'habitude l'équipe présidentielle, ça c'est absolument normal.»
(Unidex, Équipe présidentielle)

S'agissant des instances, elles conservent leurs relations habituelles avec l'équipe de direction et celles-ci sont assez semblables à ce que nous avons décrit pour Unimer. D'abord le conseil d'administration est en règle générale assez maîtrisé par le président et la crise ne modifie pas ce rapport de force. Ensuite, le vécu des différent-e-s élu-e-s sur la place réservée au conseil d'administration dans la gouvernance est plus ou moins critique suivant leur positionnement «politique» vis-à-vis de l'équipe de direction, mais partout le constat est le même: le CA est informé de décisions prises ailleurs et cela vaut en période de crise comme en période normale. Un point important qui témoigne de la faible implication du CA dans la gestion de crise est que celui-ci ne s'est pas réuni (même en distanciel) pendant le premier confinement, les discussions entre les élu-e-s et l'équipe de direction s'étant faites par échanges de courriers électroniques. De même s'agissant de la CFVU, peu d'évolution notable au cours de la crise. La CFVU ratifie habituellement les décisions des conseils des Collegia et ce mode de fonctionnement a perduré durant toute la période, notamment pour les modalités de contrôle des connaissances qui ont été décidées par les conseils de Collegium.

«Le président a la main sur le conseil, d'une certaine manière. Donc ça c'est le premier point. L'autre point c'est que donc le président [nom du président] connaît très bien le fonctionnement de son université et donc peut même parfois avoir tendance à couper la parole à son conseil. [...] Mais voilà, ça a pas tellement changé. Enfin, ça a toujours été... je pense que c'est lié aussi à la composition du Conseil et à sa personnalité, qui font que voilà c'est... Donc non, [nom du président] continue à dominer la situation. Q: Donc, la crise n'a rien changé en gros? Non pas tellement. [...] Le conseil d'administration, lui, a été régulièrement informé des décisions qui étaient prises, mais il n'est pas vraiment intervenu dans la prise de déci-

sion. [...] C'est un peu la même réponse que tout à l'heure: crise ou pas crise, la composition du conseil fait que la présidence peut faire un peu ce qu'elle veut, malgré tout...»
(Unidex, Élu au CA)

Symptôme d'une faible capacité des syndicats à faire valoir leurs revendications dans les instances, le président a débouté la demande des étudiant-e-s lorsque qu'ils se sont opposés en CFVU à la tenue des examens de janvier 2021 en présentiel (avec les blocages et déploiements des forces de police qui s'en sont suivis, voir partie I, section 6), comme en témoigne ci-dessous un communiqué du collectif doctoral de l'université.

«Nous déplorons les décisions unilatérales des instances dirigeantes de l'université qui ont maintenu des partiels sur table malgré les plaintes des étudiants et en dépit de la crise sanitaire et ont fait appel aux forces de police pour surveiller l'accès, depuis le mois de septembre. Les représentants élus étudiants ont demandé dans les instances consultatives, au CFVU, que soient aménagées les modalités de contrôle des connaissances, la présidence de l'université a constamment temporisé [...]»
(Unidex, communiqué du collectif doctoral, janvier 2021)

Il est toutefois à noter que si le CA et la CFVU ont vu leurs rôles peu modifiés pendant la crise, la gouvernance de l'université a pris un soin tout particulier à associer le CHSCT durant cette période, ce que ses élu-e-s ont reconnu en entretien. Il s'est imposé comme l'instance la plus active: il a été réuni à une fréquence beaucoup plus intense que d'habitude, consulté à chaque fois que les PCA étaient modifiés, mais c'est toujours à la «gouvernance» que revient la décision finale.

«On s'est astreints à les voir au moins tous les 15 jours en CHSCT: on n'a jamais rompu le contact. Ce qui n'empêche pas la CGT de dire que c'est un scandale. [...] Là aussi, on est une des rares universités où chaque fois qu'on a soumis le PCA il a toujours été adopté... Donc quand même il y a une forme de reconnaissance de la qualité du travail qu'on a pu élaborer. Et puis je pense que la personnalité du président a joué aussi... On peut nous reprocher beaucoup de choses mais on a des gens très investis, professionnels, qui connaissent bien leurs dossiers.»
(Unidex, Services centraux)

Le mode de gouvernance centralisé instauré à Unidex depuis sa fusion non seulement n'a pas été déstabilisé par la crise mais semble même avoir été conforté, avec toutefois un dialogue

social plus intense grâce à la concertation entre gouvernance et CHSCT.

Dans ce contexte, la cellule de crise qui est réunie est à géométrie variable et vient en soutien aux décisions du président, chacun estimant que ce dernier a tenu une place centrale dans la gestion de la crise. C'est à lui qu'on impute l'ensemble des décisions fortes prises sur plusieurs sujets tout au long de la période, qu'il s'agisse de l'obligation des personnels à prendre une semaine de congés pendant le premier confinement, de la rentrée en présentiel, ou de la prise d'un arrêté pour limiter le nombre d'heures d'enseignement sur Zoom.

«Ben disons que la présidence de l'université avait un rôle très important, parce que la déclinaison de la prise de parole du Premier Ministre sur l'université c'était dans la foulée et tout le monde attendait le message du président pour savoir ce qu'on allait faire: donc oui ça lui a donné une importance considérable pour tout le monde. [...] Donc lui il envoie des messages, surtout des réseaux sociaux à la communauté. On sait si on peut travailler, pas travailler [rires] donc... Et à partir de là, nous avec l'équipe politique [de direction du Collegium], ben on décline pour [le Collegium]. Alors il y a des dérogations, il y a des adaptations etc., mais enfin au moins on a un texte clair. Donc, pour nous, celui qui a pris la place la plus importante c'est quand même le président d'université.»

(Unidex, Équipe de direction d'un Collegium)

Fidèle au système de gouvernance qu'il a instauré dans son établissement fusionné, le président prend toutes ses décisions avec son DGS et ses DGS adjoint-e-s, et en concertation avec les équipes de direction de ses Collegia, mais il s'impose indiscutablement comme le «capitaine du navire». Dans ce cadre, la cellule de crise, au même titre que la réunion avec les directeurs de Collegium, a vocation à éclairer la décision «politique».

«J'ai rarement vu des chefs comme ça. Voilà, même dans l'armée, on se fait tout un mythe des officiers et officiers généraux: il y en a quand même beaucoup qui tergiversent [...] Bon ben le président [...] il a absolument aucun état d'âme à décider. Il décide pas seul: c'est-à-dire que c'est vraiment l'objet de la cellule de crise, c'est-à-dire qu'il conçoit, construit sa décision en prenant l'avis des uns et des autres... Moi dans mon domaine, [...] j'essaie d'éclairer sa décision en essayant de lui donner différentes solutions, les avantages, les inconvénients, les risques... Il prend, parfois il me dit non. Il prend l'avis, vraiment: parce que les [directeurs de

Collegium] arrivent, ou les directeurs généraux de [Collegium] arrivent avec leurs difficultés, "oui mais si on fait ça, on va avoir telle et telle difficulté, est-ce qu'on a une solution ?" Ça veut dire qu'il faut revoir les décisions. Mais une fois qu'un consensus s'est défini, il faut faire la bascule: il a absolument aucun état d'âme. C'est vrai que le navire avait un capitaine à cette période là. Et puis il a assumé.»
(Unidex, Services centraux)

1.1.3 UNITERRE: UNE ÉQUIPE PRÉSIDENTIELLE SOUDÉE QUI DIALOGUE AVEC LES COMPOSANTES ET DES INSTANCES CONSENSUELLES

Cette stabilité du système de gouvernement se retrouve aussi à Uniterre, bien que cette dernière adopte un style beaucoup plus «horizontal» que celui de l'université fusionnée: chacun met en avant les relations de confiance au sein de l'équipe présidentielle, entre le président et son DGS, mais aussi entre l'équipe de direction et le reste de la communauté universitaire; cette confiance sera d'ailleurs confirmée par la réélection du président en 2020 et le maintien des trois principaux VP statutaires dans leurs fonctions. Ces derniers, et en particulier le VP CA et le VP CFVU, sont les plus actifs durant la crise et soulignent que leurs principaux-ales interlocuteurs-trices sont resté-e-s les mêmes durant la période. En particulier, la gouvernance d'Uniterre travaille étroitement avec les directeurs-trices de composantes, ce qui est confirmé par ces dernier-e-s, et aboutit à des votes de confiance dans les instances, une situation qui prévalait avant la crise. Mais de ce fait les conseils ne jouent pas un rôle très important.

«On a eu un CA classique: c'est essentiellement le président qui nous évoque la situation de l'établissement, les choses qui sont mises en place pour les étudiants, de type enquête sur leur santé mentale, ce genre de choses. Et c'est donc le président qui nous fait un bilan sur le sujet. [...] Au vu de l'urgence, je pense que les élus avant, et puis les élus actuellement, font confiance au président sur le sujet. Donc il y a pas de grosses décisions prises. Il nous fait un bilan et on a en général un mail par mois sur les choses qui sont mises en place autour du Covid. Et y a pas vraiment de décisions du conseil d'administration sur le sujet, tout est approuvé de toute façon, a posteriori.»
(Uniterre, Un élu)

De même dans le secteur de la recherche, l'équipe présidentielle prépare les décisions du conseil académique avec une réunion des directeurs-trices d'unités, et pendant la crise, c'est

cette instance informelle qui a été réunie, tandis que le conseil statutaire a pour sa part été très peu sollicité.

«Oui oui les instances ont continué. Parmi les trois instances, commission recherche où on a les élus, j'avoue que les commissions recherche, faudrait que je reprenne les calendriers mais peu ont été dispensées. Parce que c'était pas forcément la priorité: il n'y avait pas forcément de choses à faire voter en commission recherche. [...] De la même façon pour le conseil académique, donc peu de réunions ont été mises en œuvre; par contre tous les mercredis – enfin un mercredi tous les quinze jours il me semble, voire parfois toutes les semaines, ça dépendait on va dire de la phase du confinement, des contraintes et des informations que nous avons – on avait une [réunion des directeurs d'unités] le mercredi matin à 10h en visioconférence.»
(Uniterre, Équipe présidentielle)

Outre l'institutionnalisation de ces réunions entre VP et directeurs-trices de composantes qui garantissent l'obtention de votes consensuels dans les instances, la majorité des interviewé-e-s disent travailler dans une université à taille humaine, avec une culture décentralisée et une communication fluide entre les différents échelons, qui s'appuie sur une interconnaissance construite de longue date entre les différent-e-s responsables universitaires.

«Comme toute crise, hein, quelle qu'elle soit, où qu'elle soit, elle a l'avantage, entre guillemets, de faire apparaître un autre visage parfois des gens, même aussi des institutions. [...] Notre relation avec la présidence, elle était excellente. Donc c'est clair que ces crises-là ben, ça renforce davantage. Donc voilà, ça a aussi confirmé cela. Et ce qui a été apprécié et appréciable par rapport à la présidence, c'est cette capacité qu'ils ont de prendre sur eux et nous laisser une marge de manœuvre. C'est pas facile parfois de laisser des marges de manœuvre dans des réunions de crise: on a toujours tendance à vouloir tout centraliser, par peur justement. Et ben non, donc le fait de nous laisser du mou, ça nous a permis quand même de manœuvrer en interne et ça, ça a été bien.»
(Uniterre, DUFR)

Comme à Unidex, le président s'est fortement impliqué dans la gestion de la crise et il pilote la cellule de crise. Celle-ci a cependant davantage d'importance qu'à Unidex: son périmètre est plus stable et elle est pilotée par le DGS. Elle inclut de un à trois VP clés, et associe étroitement les

services en charge de la santé et de la sécurité. Toutefois et comme à Unidex, elle ne se substitue pas au « politique ».

La cellule de crise est ainsi décrite comme « opérationnelle », dominée par les principaux-chef-fe-s de services administratifs centraux ; si le président et les VP n'y siègent pas systématiquement, elle travaille en complémentarité avec le « bureau présidentiel », décrit comme très soudé, et qui tranche éventuellement entre les options qu'elle dessine.

« Nos VP travaillent bien ensemble, nos DGS travaillent bien ensemble [...] De toute façon, ce qui se passe en cellule de crise : effectivement on brainstorme un peu au début, ça part un peu dans tous les sens, on pose un peu les questions. Après, quand on a posé les questions, on voit un peu quelles réponses pourraient être apportées, on voit un peu ce que chacun en pense. Et puis chacun... par exemple il y a avec nous le directeur du patrimoine, donc tout ce qui est logistique, il va dire "non, là ça va coïncider". Après il y a le DRH qui est là, donc sur sa partie il peut voir ce qui coïncide. Et à partir du moment où on a un truc un peu stabilisé, où on a des questions assez claires, des réponses assez claires, généralement on appelait ou le président ou les VP. On lui exposait un peu la situation, les solutions qu'on préconisait, qu'on avait envisagées et puis il y avait des choix : c'était lui qui tranchait. Et puis une fois que c'était ça – donc la directrice de com qui avait assisté à tous les brainstormings aussi –, on mettait ça en communiqué du président et on envoyait à tout le personnel »
(Uniterre, Services centraux)

Entre cette cellule de crise à tonalité administrative et l'équipe présidentielle, la communication est donc fluide, les points de désaccords rarissimes, d'autant que pour les personnes interrogées, il y a finalement peu d'arbitrages à réaliser, mais plutôt des contraintes gouvernementales à intégrer et à décliner dans les différentes composantes suivant le périmètre de chaque VP.

« C'est l'équipe de direction sur le fond, que ça soit le président, les vice-présidents et tout le staff administratif, qui a été fortement sollicité. [...] Q : Est-ce qu'il y avait de temps en temps des disputes dans la cellule de crise, des désaccords ? Non, parce que sincèrement, c'est du bon sens. Sûrement, c'était le bon sens. Et donc il n'y avait pas de positions ou de décisions, entre guillemets, où il fallait faire un arbitrage fort entre deux positions différentes. La contrainte, c'était de savoir comment on

pouvait répondre très vite aux besoins des étudiants, comment on pouvait répondre aux questions des chercheurs et enseignants-chercheurs, en leur disant "bon ben oui, mais attention, il y a une contrainte forte". Il faut l'accepter. Et donc il y avait très peu d'arbitrage fort, si vous voulez, entre le président, entre les vice-présidents et entre les équipes opérationnelles, parce que effectivement bon, il fallait absolument rester dans les contraintes ministérielles, du gouvernement »
(Uniterre, Services centraux)

Cette coopération étroite entre l'équipe administrative et politique est pour chacun-e facilitée par la « taille humaine » (sic) de l'établissement, et s'est notamment illustrée dans les premiers mois de la crise où se sont déployés des groupes de travail associant un binôme « politique-administratif » pour répondre à l'urgence de continuité des enseignements.

« Et après, ça a fonctionné aussi : au niveau de la présidence, on a mis en place à une dizaine de groupes de travail différents pour pallier à différentes questions qu'on a identifiées comme étant plus ou moins urgentes. [...] Donc on avait identifié, voilà, je pense, je crois que c'était 11 groupes de travail : il y avait la formation des enseignants, les compétences transversales, la formation des étudiants aussi pour la rentrée, pour les aider à trouver une... [...] On les a décidés avec les vice-présidents qui étaient en charge à l'époque, et on a défini des groupes de travail qui intégraient à la fois des personnes qui étaient dans l'équipe plutôt politique de l'établissement, donc les chargés de mission, les délégués vice-présidents ; et puis des personnes des services qui sont les services opérationnels [...]. On avait réuni les groupes de travail 2-3 fois très rapidement. On a travaillé en mode commando. »
(Uniterre, Équipe présidentielle)

1.1.4 UNIMONT : UNE ÉQUIPE PRÉSIDENTIELLE SOLIDAIRE DE L'ADMINISTRATION, DEVANT GÉRER DES INSTANCES ACTIVES

À Unimont, chacun souligne la cohésion forte entre l'équipe présidentielle et le DGS, une solidarité qui semble indispensable face à des instances actives : l'équipe de direction est en « hyper vigilance » (sic) face à des syndicats contestataires au conseil d'administration, à la CFVU et au CHSCT.

« La première chose qu'on a dû gérer, c'est la situation administrative des personnels, puisqu'on avait du flou venant du ministère et

la pression syndicale. Il faut dire qu'on est dans une université très politisée avec une pression des partenaires sociaux qui sont assez peu partenaires mais souvent des ennemis avérés. Et avec qui il est très très très – je pourrais rajouter des “très” à l'infini – des relations très difficiles, des collaborations quasi impossibles.»
(Unimont, Services centraux)

Et l'influence de certains syndicats ne s'est pas démentie pendant la crise, au point que pour certain-e-s interviewé-e-s, ils ont instrumentalisé la crise à des fins politiques. Cette politisation s'est notamment illustrée au CHSCT que certains syndicats ont utilisé comme une arène d'opposition à la direction de l'établissement.

«Tous les CHSCT pratiquement, tous les CHSCT chez nous sont assez difficiles et tendus. Moi je suis [...] nous on est neutre normalement, mais on est toujours le méchant: la méchante direction et les gentils, syndicats et personnels. C'est un peu une caricature, mais c'est ça [...]. Donc dès qu'on fait quelque chose, c'est toujours critiqué: quand on donne des masques catégorie 1, on nous dit “il faut des FFP2”. Donc on est obligé de communiquer sur pourquoi pas de FFP2. Et si on avait donné des FFP2, ils nous auraient demandé des combinaisons de plongée, en fait ils n'ont pas de limite... donc c'est un peu compliqué. [...] Le PCA, on demandait pas au CHSCT de valider, c'était une information. Mais en fait on est critiqué quand même. Et donc des réunions qui sont prévues pour 1h, c'était 1h toutes les semaines le jeudi matin en général, ça pouvait durer 3h.»
(Unimont, Services centraux)

C'est dans cette optique de cadrer un dialogue social tendu et à la lumière des crises passées dans l'établissement que la direction de l'université réunit le CHSCT une fois par semaine, afin de déminer le terrain et de démontrer qu'elle gère la crise avec les partenaires sociaux. Comme on l'a vu dans la section 3 de la partie I, les élu-e-s syndicaux-ales de la CFVU se sont aussi mobilisé-e-s dès le premier confinement pour tenter d'imposer le passage automatique pour tou-te-s les étudiant-e-s aux examens du printemps 2020.

Face à cette situation, la mobilisation de la cellule de crise joue un rôle important. Comme à Uniterre elle est assez stable et dans un premier temps elle réunit le président, le DGS, des VP et les services en charge de la santé et de la sécurité. Comme à Uniterre et Unidex, elle ne se substitue pas au «politique» et est au départ étroitement pilotée par le président et ses plus proches collaborateurs-trices, à savoir le directeur de cabinet, le DGS et les trois VP centraux qui composent

le «CODIR». Elle inclut également les principaux responsables de la santé et sécurité, mais ces dernier-e-s sont avant tout là pour alerter et éclairer l'équipe de direction de l'établissement qui in fine prend les décisions.

«Alors la cellule de crise elle s'organise de façon assez naturelle, parce qu'une cellule de crise, c'est une partie décisionnelle où du coup ça va nous permettre de déployer ... là on a les directions des fonctions support telles que la Com, les RH, le financier, voilà. Et la cellule de crise restreinte, le noyau dur de la cellule de crise, c'est la cellule décisionnaire: bureau [du président], [président], directeur général des services, FSD, docteur et services de santé et de sécurité au travail. Voilà: moi, mon rôle, mais je suis le sachant de la gestion de crise [...] Donc voilà les préconisations, les hypothèses, on les donne, on les émet. Les plans d'action: on propose et après on discute ce qui peut être fait, comment ça peut être fait et surtout comment ça va être accepté. Et donc après, la partie décisionnelle est entièrement liée à la présidence, le directeur de cabinet et le président d'université.»
(Unimont, Services centraux)

Au sein de cette cellule de crise, le binôme extrêmement soudé que forme le président avec son DGS est maintes fois souligné, celui-ci jouant un rôle déterminant dans la cellule de crise et au CODIR.

«Moi j'ai une réunion hebdomadaire avec la DRH et le DGS: j'ai l'impression que ça donne un contrôle extrêmement précis sur tout ce qui se passe dans l'établissement. Et le DGS, le couple DGS-président, le tandem DGS-président est extrêmement fort. Le DGS est très très investi dans la crise Covid. Il est même devenu spécialiste de la question des tests PCR...»
(Unimont, Équipe présidentielle)

Cette gestion de la crise très politique s'explique par le fait que l'équipe de direction doit élaborer des solutions rapidement tout en tenant compte d'un climat syndical tendu: il s'agit donc de prendre des mesures d'urgence en veillant scrupuleusement à leur acceptabilité par la communauté, représentée par des instances très actives. Le rôle de la cellule change à partir de la rentrée quand le CHSCT et la CFVU fonctionnent de manière moins conflictuelle: la cellule de crise va devenir une «cellule Covid dépolitisée» (sic).

«Alors la décision revient, je le disais, [au président], au DGS et aux instances en fait. L'établissement n'a pas cessé d'avoir une CFVU, un CA, un CHSCT. Donc il y a... La prise de décision dans un établissement universitaire, elle

est [au président], mais elle est aussi à toutes les instances quoi : les conseils centraux. Donc ça, on n'a pas renoncé, on a continué à faire vivre la démocratie universitaire pendant toute la période [...]. L'état d'urgence sanitaire a pu permettre, à un moment donné, pour une question de rapidité de la décision, que certaines décisions – qui en principe sont dans les instances – soient prises directement par [le président]. Mais encore, [le président] ou les vice-présidents devaient en faire état auprès des conseils.»

(Unimont, Équipe présidentielle)

En somme, la gestion de crise ne modifie pas les équipes dirigeantes et les relations entre les directions des établissements avec leurs instances : là où les instances étaient considérées comme des chambres d'enregistrement, elles le restent, et là où elles étaient plus actives (Unimont), la direction de l'université veille à les associer aux grandes décisions. Quand des relations étroites prévalent avec le DGS, elles restent cohésives. Quant aux VP, leurs fonctions et leur rôle dans la gouvernance ne se trouvent pas transformés.

Comme on l'a vu, ces modes de gouvernance ne sont pas sans effet sur la manière dont chacun gère les effets de la pandémie, et cela est particulièrement visible dans la mobilisation qui est faite des cellules de crise que les cinq établissements ont mises en place ; bien que de compositions et de périmètres distincts, force est de constater que le rôle et le positionnement de chaque cellule de crise sont indexés sur les styles de gouvernement préexistants dans les différents établissements. À Unidex, Uniterre et Unimont, le « politique » pilote la gestion de crise en s'entourant d'une cellule dont la composition reflète les acteurs prépondérants de la gouvernance. À Unimer le président se tient davantage à l'écart de la gestion opérationnelle de la crise et la cellule délègue les décisions importantes à une équipe de VP très proactifs qui gèrent les différents sujets dans des groupes de travail ad hoc correspondant à leurs périmètres respectifs. À BS le changement d'équipe de direction entre le premier et le deuxième confinement, entraîne aussi des conséquences sur la cellule de crise (1.1.5).

1.1.5 BS : DES CELLULES DE CRISE EN DEUX TEMPS, MAIS TOUJOURS SOUS LA « TUTELLE » DES INSTANCES DIRIGEANTES

BS illustre une situation inédite puisqu'elle connaît un changement de direction au cours de l'année 2020. La nouvelle direction générale met en place une cellule de crise dont elle confie la responsabilité à une des directrices opérationnelles. Au début de la crise, cette cellule gère les urgences

(annulations de mobilités internationales, fermeture de son campus en Asie et inquiétude des parents des étudiant·e·s asiatiques en France). Dès le confinement et dans les mois qui suivent jusqu'à la nomination d'une nouvelle direction, la cellule travaille en lien avec le comité exécutif (qui rassemble une dizaine des principaux responsables des directions opérationnelles) sur la gestion et l'anticipation des impacts de la crise sur les activités de l'école, le suivi sanitaire des salarié·e·s et la communication de crise auprès des parties prenantes internes et externes. Toutefois cette cellule ne prend pas en charge les questions d'enseignement et de pédagogie, qui seront pilotées par une cellule « Future » à partir du mois d'avril, en lien avec les programmes de formation (voir section 4, partie I). Ainsi jusqu'à la rentrée, il s'instaure une division du travail entre deux cellules de crise, l'une chargée des questions d'organisation et de communication, l'autre de la partie enseignement. À cette période, les deux cellules de crise jouent un rôle important, mais elles se positionnent en soutien du comité exécutif et de la direction des programmes.

« On propose des solutions d'organisation logicielles techniques et humaines pour nos programmes en fonction de ce qui se passe, étant donné les contraintes : c'est-à-dire la difficulté d'organiser les échanges internationaux, pas de mobilité inter-campus, difficulté d'obtenir des stages pour les étudiants, difficulté de convaincre des étudiants étrangers de s'inscrire. Donc depuis que les conséquences du Covid, qui faisaient qu'on était confrontés à des enjeux... donc nous, c'était important de le dire comme ça : c'était de se positionner en appui des programmes. On ne prenait pas la décision pour les programmes ou pour les campus, mais notre travail était d'aider les programmes à se projeter. »

(BS, membre de la cellule « Future »)

Avec l'arrivée de la nouvelle direction, les deux cellules sont recomposées et regroupées en une cellule unique placée sous la responsabilité du nouveau DRH. La direction de l'école va alors prendre les pleins pouvoirs sur la gestion de crise, avec une quasi-superposition de la cellule de crise et de la nouvelle équipe de direction à cinq (directeur·trice général·e, directeur·trice des programmes, DRH, directeur·trice de la stratégie, directeur·trice des personnels enseignants). Du point de vue de ses membres, cette équipe est très soudée et fonctionne au consensus.

« Il y a une réunion tous les lundis matins de 9h à midi, donc on est tous ensemble. On gère un ordre du jour très souvent très fourni, plein de dossiers et plein de décisions à prendre sur

ces dossiers. Donc ça c'est la réunion qui existe chaque semaine, ça c'est: Covid ou pas Covid, voilà, on se retrouve. Ensuite il y a ces fameuses cellules Covid: en ce moment on en a une par semaine. Cellule Covid où on travaille spécifiquement sur: voilà, qu'est-ce qu'on fait, comment on avance, quelles sont les dernières nouveautés. On suit aussi les chiffres des clusters ou les chiffres de nos étudiants, voilà. Donc on discute de ça. Et ensuite il faut savoir qu'on est tous dans les mêmes locaux et que nous sommes les seuls à finir à 21h-22h chaque soir. [...] Donc forcément à ce moment là on se retrouve, on discute de sujets, on tape à la porte de l'autre: «attends, viens voir, attends, il y a un truc là». [...] Et puis quand après 21h ça continue, ben on a notre groupe Signal, sur lequel on s'envoie des messages, les infos, des points importants, mais aussi des blagues. Histoire de se faire du bien. Donc voilà on est en contact permanent.»
(BS, Equipe de direction)

La centralisation autour de la nouvelle équipe sur la gestion de crise contribue d'ailleurs à reléguer au second plan le CSE, qui était auparavant davantage associé au pilotage de la crise.

«[...] Avant, il n'y avait que deux réunions: réunion [de l'équipe de direction], et après, réunion de tous les directeurs et du CSE. Alors que maintenant, depuis novembre-décembre, il y a 3 réunions il me semble où c'est d'abord [l'équipe de direction] qui prend les grandes décisions, ça redescend au niveau des directeurs et ensuite [...] le CSE est informé.»
(BS, Services centraux)

Finalement à BS comme dans les autres établissements, si partout des cellules de crise sont mises en place, elles respectent largement les «hiérarchies» préexistantes: soit leur périmètre reproduit la composition de l'équipe de direction habituelle (Unidex, Unimont, et BS avec la nouvelle direction), dialogue étroitement avec le bureau présidentiel (Uniterre), ou délègue largement le pilotage de la crise aux VP (Unimer).

1.2 UNE MOINDRE TENSION ENTRE CENTRE ET PÉRIPHÉRIE ?

Le rapport entre «centre et périphérie», qui constitue une autre dimension de la gouvernance des universités a été légèrement plus affecté par la crise. Nous aborderons successivement la place réservée aux directeurs-trices de composantes dans le pilotage de la crise (1.2.1) puis traiterons de la relation entre services administratifs centraux et services administratifs de composantes (1.2.2). Les résultats sont contrastés entre établissements

mais ils témoignent de manière convergente et à nouveau d'une faible modification des rapports de force préexistants, avec néanmoins une solidarité renforcée à la faveur de la crise.

1.2.1 LA RELATION ENTRE DIRECTEURS-TRICES DE COMPOSANTES ET PRÉSIDENCES: ENTRE ASSOCIATION ET DÉLÉGATION

Avec le renforcement de la centralisation de la gouvernance des universités au cours des dernières années (Musselin, 2017), la montée en puissance des président-e-s d'universités a accentué l'effacement relatif des directeurs-trices de composantes qui se sentent davantage informé-e-s qu'associé-e-s aux décisions prises par les équipes présidentielles des établissements. Notre étude montre cependant que ce rapport de force préexistant entre présidences et directions d'UFR tend à s'infléchir à la faveur de la gestion de crise; il apparaît en effet que les équipes de direction consultent plus fréquemment les DUFR au début de la crise, une association qui se meut progressivement en délégation des principales décisions à mettre en œuvre vers ces dernier-e-s et les départements et centres de recherche.

Nous excluons BS de notre développement, d'une part parce qu'il n'existe pas de directeurs-trices de composantes ou équivalents dans l'école, et d'autre part, parce que le rôle réservé aux directeurs-trices des unités d'enseignement décentralisées (en l'occurrence les programmes) dans la gestion de crise évolue dans le sens inverse de ce que l'on observe dans les quatre universités: alors que les cellules de crise à l'œuvre jusqu'à l'automne 2020 intégraient les orientations et préférences des directions de programmes, ces dernières perdent de leur influence lorsque la nouvelle direction prend ses quartiers à la rentrée.

«Pendant le premier confinement, les directeurs de programmes étaient impliqués dans la cellule de crise. Donc indirectement, les directeurs de programmes – et j'étais alors directeur de programme – étaient associés en tant que membres de cette "équipe Covid". Mais depuis septembre, ils n'y sont plus, c'est le [directeur] des programmes, un membre de l'équipe de direction qui fait partie de l'équipe de gestion de crise. Et qui après, après que l'équipe s'est réunie, qu'elle a analysé tous les éléments, prend les décisions et revient vers nous, pour dire "voilà la décision à laquelle l'équipe de crise est arrivée".»
(BS, Responsable de programme)

A contrario, dans les quatre universités, les directeurs-trices de composantes – qu'ils et elles aient

ou non été parties prenantes des cellules de crise – ont joué un rôle important, notamment dans les trois établissements (Unimont, Uniterre et Unidex) où la gestion de crise était pourtant la plus centralisée (1.2.1.1). À Unimer, le constat est un peu différent : l'établissement est perçu de l'intérieur comme une université décentralisée, où les composantes – nombreuses (une quinzaine) et dispersées géographiquement – disposent d'une certaine autonomie ; de ce fait, la gestion de crise a de facto été déléguée aux directeurs-trices de composantes, qui se sont néanmoins emparé diversement de cette responsabilité (1.2.1.2).

1.2.1.1 Unimont, Uniterre et Unidex : entre présidence et directeurs-trices de composantes, mariage durable ou lune de miel passagère ?

En ce qui concerne tout d'abord Unimont et Uniterre, la réunion des directeurs-trices de composantes s'est réunie à un rythme beaucoup plus fréquent qu'en période habituelle, et ce, dès l'annonce du premier confinement. À Unimont, les DUFR sont unanimes pour souligner que la communication dans les deux sens a été effective, et ce bien qu'ils ne soient pas formellement membres de la cellule de crise. Les discussions se sont intensifiées dans le cadre de réunions ad hoc instaurées par le VP CFVU chaque semaine, mais aussi au sein du bureau hebdomadaire entre le président et les DUFR. Ajoutons que comme à Uniterre (cf. 1.1.3 Partie II), les directeurs-trices d'unités ont été réunis-e-s une fois par semaine par le VP recherche : ils étaient ainsi informé-e-s et tenu au courant des dispositions à suivre, et pouvaient ensuite communiquer vers leurs équipes. Ces réunions, qui existaient déjà auparavant, ont donc connu un rythme beaucoup plus important et ont contribué à rompre le sentiment d'isolement.

« La présidence nous réunissait... ben elle nous réunissait, voilà c'est des réunions comme on fait un peu en format... il existe le format bureau : le bureau de la présidence. Donc on est soit en format où on est que les directeurs d'UFR avec le président et le directeur de cabinet par exemple. Ou ensuite, ça peut être des bureaux élargis : là c'est vrai qu'on était, au début de la crise, on était plutôt dans des formats bureau élargi. C'est-à-dire qu'on avait l'ensemble des vice-présidents, [...] ben voilà c'était des réunions de 2h, où on avait [le président] qui nous donnait un petit peu l'état des discussions avec le Ministère, la DGESIP, l'ARS sur la partie sanitaire, les discussions avec le Préfet... Donc là [...] il essayait de voir quelles étaient les situations dans les UFR, on faisait remonter un petit peu l'état des difficultés ou de ce qui se posait à nous. Et le président et son

équipe, il nous rendait compte des discussions qu'il pouvait y avoir sur la situation sanitaire, comment ça allait évoluer... »
(Unimont, DUFR)

De même à Uniterre, la réunion des directeurs-trices de composantes qui se tient d'habitude une fois par mois ou tous les deux mois s'est réunie une fois par semaine au cours de l'année 2020. Et ces réunions régulières sont des espaces de concertation cruciaux aux yeux des directeurs-trices de composantes.

Les DUFR dans ces deux établissements entretiennent de plus des relations directes fréquentes avec les membres de la présidence, permettant des liens fluides entre les deux niveaux, qu'il s'agisse de faire valoir des demandes, ou de négocier des ajustements en fonction des spécificités des composantes. À Uniterre, les DUFR jugent parfaitement normal de ne pas participer à la cellule de crise, étant associé-e-s via les réunions de directeurs-trices de département. Et les rares directeurs-trices de composantes d'Unimont qui regrettent un pilotage de crise parfois trop « descendant » et de ne pas avoir été invité-e-s à participer à la cellule de crise, reconnaissent un dialogue avec la présidence, leur ayant permis de peser sur certaines décisions.

« Alors on a été impliqués dans certaines décisions – dans d'autres pas assez, on a protesté, voilà. On n'a pas compris au départ qu'une cellule de crise ne soit pas créée avec la présence soit de tous les directeurs d'UFR, au moins d'une direction d'UFR. Donc ça effectivement ça nous a posé des problèmes, qu'il y ait une cellule de crise qui ne nous comprend pas, à laquelle nous n'étions pas, et nous ne sommes toujours pas d'ailleurs. Et disons qu'ils ont mis en place ces réunions du mercredi qui nous ont permis, beaucoup, d'essayer d'infléchir ce qui paraissait disproportionné, peu efficace dans la gestion de l'université. »
(Unimont, DUFR)

Dans l'université fusionnée (Unidex), l'association des directeurs-trices de Collegium au pilotage de la crise est encore plus forte puisque ceux-ci font partie de la cellule de crise qui se réunit au départ quasi quotidiennement. De l'avis des directeurs-trices eux-mêmes, les échanges au sein de ce groupe ont toujours été fluides, et les décisions qui y sont prises souvent qualifiées de « collégiales ».

« La communication a toujours été très fluide avec la présidence de l'université, quand même. Et dès que le président avait des communica-

tions, il nous les transmettait à tous les [directeurs] des [Collegia]. Et ça se passe aussi bien du côté de la direction générale des services. Et dans chaque domaine: information, recherche, vie étudiante, là aussi les [directeurs adjoints] qui s'en occupent [dans les Collegia] étaient en contact avec les vice-présidents et les [directeurs adjoints] des autres [Collegia]. Il était important de se coordonner, que chaque [Collegium] ne fasse pas sa politique dans son coin: ça aurait donné un sentiment de confusion et puis aurait mis en difficulté éventuellement [un Collegium]. Donc ça nous a conduits à avoir une politiques d'échanges, mais qui a toujours été très très harmonieuse, franchement.»
(Unidex, Équipe de direction d'un Collegium)

La participation des directeurs-trices de Collegium à la cellule de crise n'est pas cosmétique, la discussion collective qu'y s'y déroule permet à ceux-ci de faire valoir leurs points de vue, et parfois d'infléchir des positions de départ de l'équipe présidentielle. C'est ainsi que le directeur du Collegium SHS a pu convaincre le président de renoncer à demander à la communauté de préparer plusieurs scénarios de rentrée (voir section 4, partie I) ou que le directeur des Sciences a obtenu de ne pas appliquer la mesure de filtrage des étudiant-e-s sur la base de leur numéro de carte d'étudiant-e lorsque la jauge de 50% a été imposée en octobre (voir 6. partie I).

À Unidex et Unimont d'ailleurs, plusieurs représentant-e-s des équipes de direction soulignent que cette crise a pu être un événement fédérateur entre la présidence et ses composantes, qui devaient pour un temps au moins, répondre de manière unifiée et efficace à une perturbation exogène sans précédent. Ainsi à Unidex, en dépit de rapports de force inégaux des directeurs-trices de Collegium dans la nouvelle université et de leurs postures différenciées face à la fusion, ils et elles sont devenu-e-s des partenaires à part entière du président.

«Oui en fait ça les a fluidifiées, et surtout accélérées, c'est-à-dire qu'on aurait mis beaucoup plus de temps à obtenir ce résultat-là si on avait fait du point à point. Là en fait, comme tout le monde était autour de la table, chacun ainsi pouvait s'exprimer, porter des arguments, porter des réactions, ou des alertes. Et à la fin du coup, avec le président qui était toujours à ces réunions – le président, quelques VP et les [directeurs de Collegium] en fait –, il s'appuie sur la décision en connaissance de cause. Et généralement de toute façon, tout le monde était d'accord. [...] Et donc du coup c'était très agréable parce qu'en fait on

n'avait pas les échanges que l'on peut avoir parfois sur des prés carrés et des revendications. Là tout le monde, tout le monde essayait de faciliter la chose pour qu'on aille vraiment sur le but.»
(Unidex, Services centraux)

De même à Unimont, l'équipe présidentielle non seulement salue le travail essentiel joué par les DUFR aux différentes étapes de la crise, mais elle estime aussi que cela a consolidé sa relation avec eux et elle, la crise confortant un rapport de « confiance ».

«Renforcement du lien avec les directeurs d'UFR pour nous, pour ce qui me concerne, je dirais. [...] C'est un lien qu'on a, très étroit, avec les directeurs d'UFR. Mais je pense que mon lien à moi avec eux a pu être consolidé: pas créé, mais consolidé à la faveur de la crise. [...] Enfin moi, je sais qu'avec les directeurs d'UFR, c'est sans doute à un moment donné où avec certains d'entre eux, j'ai pu établir une relation de confiance. Parce qu'il me semblait important d'être à l'écoute en fait, à ce moment là. C'était, pour moi, c'était le job: il fallait être à l'écoute et être force de proposition pour des solutions.»
(Unimont, Équipe présidentielle)

La crise a ainsi donné lieu à une intensification des réunions entre équipes de direction et directions de composantes et même dans certains cas (Unimont et Unidex), concouru à transformer leur rôle de « courroie de transmission » en « associés égaux » face à l'urgence des solutions communes.

Or ce partenariat étroit semble être davantage le fruit du pragmatisme des équipes de direction qu'une lune de miel inaugurant un mariage durable entre présidences et directions d'UFR. Deux observations importantes étayent cette hypothèse. D'abord, pour gérer la crise, les équipes de direction sont obligées d'intégrer à leurs décisions les particularités des composantes et de faire confiance à l'échelon hiérarchique intermédiaire qu'incarnent leurs directeurs-trices, ne pouvant assurer le contrôle direct du respect des consignes d'établissement (voir 3. partie I, par exemple sur le suivi des personnels revenant sur site). Ensuite, dans tous les établissements, on constate que la fréquence des réunions d'échanges avec les directeurs-trices de composantes s'étiole avec le temps, et qu'après une phase de « co-construction » des décisions, on passe, à partir de la rentrée, davantage à une phase de délégation plus ou moins consentie.

À partir de la rentrée à Unimont, certain-e-s directeurs-trices de composantes, notamment celles qui représentent un poids important en termes d'effectifs étudiants, revendiquent une autono-

mie de décision, a fortiori dans un contexte où les décisions gouvernementales changent fréquemment et de manière imprévisible. C'est ainsi que ce DUFR a par exemple anticipé une rentrée en tout distanciel, ce qui ne convergeait pas nécessairement avec les préférences de la présidence...

« Notre force à l'UFR, c'est qu'on a été en capacité et ça j'y tenais beaucoup, on a pris des décisions en amont. Et là, c'est vrai, alors ça ne plaisait pas nécessairement à la présidence, si je peux me le permettre. Mais comme on est très gros et qu'on sait exactement ce qui est possible et ce qui n'allait pas... comme je vous disais : j'ai organisé par exemple en septembre, une assemblée générale en distanciel. À l'occasion de cette AG, tout le monde était unanime, [...] donc on a décidé de lancer le premier semestre en distanciel [...] l'équipe présidentielle dans les réunions disait voilà que "nous sommes au travail, nous, nous réfléchissons" [...], "on vous tiendra au courant". Mais dans les faits, c'est toujours nous, le niveau 2, malheureusement, qui sommes au plus près de la réalité du terrain, à la fois vis-à-vis des collègues et vis-à-vis des étudiants [...] Et nous avons, nous avons été obligés, quand je dis "nous", là je parle au nom aussi des [nombre d']UFR, [...] on a été obligé de dire "mais là, voilà, là ce n'est pas aussi simple". Et de faire remonter concrètement, en argumentant, en justifiant le fait que là c'était, c'était pas rendu possible. En tout cas pas de cette façon et pas dans cette temporalité. »

(Unimont, DUFR)

Si les directeurs-trices de composantes de Unimont négocient leur autonomie avec la présidence, à Unidex, dès la reprise d'activité en mai, la présidence lâche du lest et laisse les directeurs-trices de Collegium prendre leurs responsabilités, en se prévalant d'un principe de confiance, qui se déploie de haut en bas de la pyramide universitaire.

« On est parti du principe qu'on allait faire confiance : donc, typiquement, vous prenez le [directeur du Collegium Sciences] avec 90 labos, donc ça fait 90 directeurs d'unités. Il leur a dit "ben vous serez jusqu'à 25 % des présents quotidiennement [...], je vous demande de me le garantir". Et les directeurs d'unités se sont engagés à le faire. Et on n'a pas fait de contrôles. »

(Unidex, Services centraux)

Répondre à la crise exige ainsi l'instauration d'un dialogue plus étroit, voire conduit à une pacification des relations entre équipes présidentielles et directeurs-trices de composantes ; cependant,

à mesure que les composantes « apprennent » au fil de la crise, et que les contraintes nationales deviennent plus ambiguës et surtout plus fluctuantes, les formes de coopération plus étroites du début de la période, redeviennent plus marquées par des rapports de force et des tensions entre centralisation et décentralisation, avec une nette tendance en faveur de la décentralisation, une situation qui se révèle encore plus marquée dans la quatrième université étudiée.

1.2.1.2 Unimer : une délégation de facto aux composantes dès le début de la crise

Comme vu précédemment, la gestion de crise a été prise en main par une multitude de groupes de travail ad hoc et à géométrie variable pilotés par des VP, et auxquels les directeurs-trices de composantes n'étaient pas systématiquement invité-e-s. À l'exception d'une première réunion organisée par la présidence avec tous les directeurs-trices d'UFR et d'unités de recherche le 14 mars, les DUFR ne mentionnent pas dans leurs témoignages de coordination régulière entre le centre et les composantes. À l'entrée dans le premier confinement, cette directrice d'UFR semble prendre d'elle-même des initiatives de communication, alors que son homologue dans une autre UFR préfère attendre des consignes.

« Q : Donc, vous l'avez dit, le président a réuni les directeurs et doyens : est ce que vous avez, dès le vendredi, communiqué au sein de l'UFR là-dessus, ou est ce que c'était tellement court que vous avez attendu ? Si, c'était tellement court qu'on a envoyé des messages. C'est là qu'a commencé la spirale infernale où l'on se retrouvait à donner des informations contradictoires la veille sur le lendemain. C'est à partir de là qu'on est rentré dans une folie de travail pour nous, pour tous les collègues. Nous, en tant que directeurs d'UFR dans un niveau intermédiaire, j'ai eu l'impression d'essayer d'absorber les infos et de les renvoyer avec un peu moins d'oscillations et de contre-ordres possible. »

(Unimer, DUFR)

« Le président de la République a parlé, le président et son équipe se réunissent certainement dans ce qu'on appelle le bureau, et puis après, ben à [Unimer] en tout cas c'est assez je dirais institutionnel et légaliste. Donc il faut aussi que des décisions soient prises par le conseil académique : donc ça met un peu de temps à mettre en place. Donc il y a un petit peu d'autonomie avant de recevoir des consignes universitaires plus officielles. [...] Le fait de voilà, d'attendre

un peu et de pas savoir, [...] c'est générateur de stress [rire]. [...] Alors que moi, en tant que directeur, j'avais plutôt l'obligation de leur dire "attendons les consignes, attendons la parole officielle, ne faisons pas n'importe quoi dans notre coin".»

(Unimer, DUFR)

Ce dernier DUFR ajoute s'être senti relativement isolé dans la gestion de crise, et méconnaît l'existence de la cellule de crise de l'université. Quand il s'agit d'évoquer ses liens avec la direction de l'établissement, il mentionne tout au plus des messages d'encouragement de l'équipe de direction, et des relations directes avec le VP en charge du numérique. Un autre DUFR souligne quant à lui avoir travaillé avec son réseau national de DUFR, mais indique aussi qu'il n'a pas été impliqué dans des instances de coordination au niveau de l'établissement, où le mot d'ordre a été la « responsabilité » des composantes. Et comme dans les autres universités, cette délégation des actions à mettre en œuvre est particulièrement forte en janvier 2021 quand le gouvernement souhaite que les universités assurent la présence de 20% des étudiant·e·s sur le campus.

« Donc là je reçois un message du DGS, comme mes autres collègues homologues à la direction des UFR, pour dire "ben écoutez, c'est à vous de gérer. En gros, cette circulaire qui est, qui est un peu difficile à interpréter, faites au mieux". »

(Unimer, DUFR)

Ce fonctionnement est reconnu aussi bien par les DUFR que par l'équipe présidentielle :

« Là, je dirais qu'il n'y a pas tellement d'organisation institutionnelle : l'université baisse aussi un peu les bras en se disant "voilà les règles, faites de votre mieux". »

(Unimer, Équipe présidentielle)

Le sentiment dominant chez les responsables académiques intermédiaires à Unimer est donc d'avoir été les récipiendaires de la responsabilité d'agir, et pour certain·e·s d'avoir souffert d'un manque d'information par les niveaux du dessus. Ce sentiment est présent non seulement chez les directeurs·trices de composantes mais aussi chez les directeurs·trices d'unités de recherche.

« Oui, je ne sais pas si c'est le moment de le dire, mais c'est vrai que moi j'ai trouvé qu'il y avait un système de défauts de responsabilité à tous les niveaux qui était proprement hallucinant : le sentiment que ça donnait, c'était que le président de la République se retournait vers son premier ministre, qui se retournait vers les ministres, qui se retournaient vers les recteurs, qui

se retournaient vers les présidents d'université, qui se retournaient vers les directeurs d'unité – même hein à notre niveau. C'est ce qu'on a fait quand il s'agit notamment de reprendre les activités : on s'est retourné vers les responsables d'équipe et de plateformes en disant "les gars, attention, hein, faites bien les choses". Puis nous, on disait à la présidence, "mais comment on fait ?". "Ah, faites juste attention". C'est tout. On s'est retrouvé, à des niveaux variés, à devoir prendre des décisions, je trouve pas assez informées... Ça, ça m'a beaucoup marqué. »

(Unimer, Direction d'un laboratoire)

Finalement à Unimer, les DUFR doivent gérer la crise comme ils pilotent leur composante de manière habituelle, c'est-à-dire de manière décentralisée. Les plus engagé·e·s se sont mobilisé·e·s dans les groupes de travail mentionnés précédemment, les autres se réfèrent directement aux circulaires et messages gouvernementaux, mais tou·te·s indiquent que l'université les a laissé·e·s s'organiser de manière autonome, et certain·e·s regrettent un manque ou un retard d'information sur les mesures qu'ils devaient prendre.

Au total, si on peut noter une affirmation du rôle des directeurs·trices de composantes à l'occasion de cette crise, qui se traduit par une association plus étroite aux décisions de l'établissement jusqu'en septembre (Unimont, Uniterre, Unidex), celle-ci se meut au fil du temps en une délégation de la gestion de crise (qui prévaut sur toute la période à Unimer), faute pour les établissements de pouvoir définir des mesures identiques et contrôler de manière effective ce qui se passe dans les composantes.

1.2.2 DES SERVICES CENTRAUX EN SOUTIEN PLUS QU'EN CONTRÔLE, MAIS PAS PARTOUT

Le fonctionnement des universités françaises est souvent marqué par une coupure entre « centre et périphérie » (Mignot-Gérard, 2006 ; Chatelain et al., 2014) : les services administratifs de composantes reprochant aux services centraux de leur imposer des règles bureaucratiques sans tenir compte de leurs spécificités ou d'être mieux dotés qu'elles ne le sont ; l'administration centrale jugeant de son côté les composantes autonomistes, voire entretenant une certaine opacité sur leurs modes de gestion. Dans le contexte de la crise du Covid, cette coupure est absente dans deux établissements (Unimont et Uniterre) : les relations entre les DGS et les responsables administratif·ve·s de composantes se sont intensifiées et ont été placées sous le signe de la coopération, tandis que du côté des UFR on plébiscite l'aide précieuse apportée par certains services centraux

particulièrement sollicités au cours de cette crise (1.2.2.1). La tension centre-périphérie est cependant toujours active dans les deux universités les plus décentralisées (Unidex et Unimer), même si elle est légèrement atténuée par les impératifs de la gestion de crise (1.2.2.2).

1.2.2.1 Unimont et Uniterre : une colonne vertébrale administrative efficace du DGS aux RAC

Comme on l'a vu plus haut (1.2, partie II), les DGS de Unimont et Uniterre occupent une place centrale dans les cellules de crise ; ils jouent en outre un rôle de relais important auprès des composantes. Dans les deux établissements, chacun des DGS souligne avoir intensifié les réunions avec les directeurs-trices de composantes et les responsables administratif-ve-s de composantes (RAC). Dans les deux cas, les DGS parlent de réunions plus fréquentes avec ces dernier-e-s et d'une relation plus « horizontale » qu'en temps normal.

« [...] Le deuxième groupe, c'est le responsable administratif et financier des composantes pédagogiques : UFR, écoles et instituts. [...] Ça fonctionne bien et j'étais étonné, en septembre : en rentrant, je me suis dit "bon, qu'est-ce qu'on fait ? On continue tous les 15 jours, toutes les semaines, tous les mois ?". Voilà, donc les chefs de services centraux avaient demandé que ce soit toutes les semaines, même si ça ne durait pas forcément 2h. Et finalement, je vois les composantes pédagogiques et les services communs tous les 15 jours. Et je vois qu'ils sont aussi demandeurs, presque plus même que moi. Q : Parce que ça vous n'aviez pas ce type de réunion avant ? [...] Non, non, non, ce que nous avions, c'était une réunion tous les 2 mois et demi, à peu près 3 mois, de tous en même temps : donc 60 personnes avec toute une demi-journée, et en format très descendant. »
(Une université, DGS)

Pour leur part, les RAC évoquent une « cohésion administrative » autour de leur DGS respectif, et une coordination facilitée par les relais entre la cellule de crise et les réunions fréquentes entre la présidence et les directeurs-trices de composantes.

« [...] Moi à mon niveau, en tant que responsable administrative, moi, j'ai été en lien permanent avec [le DGS]. Presque de la même façon, avec la direction des ressources humaines. De la même façon pour moi un lien, mais vraiment très étroit, et ça a toujours été le cas, avec la direction d'UFR. Ça, je dirais : le voilà, le côté avec les instances supérieures et puis un lien très étroit, aussi, avec la direction de la scolarité. »
(Unimont, RAC)

« Alors on a été quand même très, très – on a eu un certain nombre de réunions avec le DGS, qui a été présent et qui, voilà, a fait en sorte de nous réunir voilà, régulièrement, avec un maître mot, c'est : rassurer les équipes, voilà [...] Et on a une équipe de direction qui est très très accessible. Le DGS, on le joint comme on veut. Bien sûr pas pour des peccadilles, mais si vraiment on est embêté, on sait que le DGS est là. Les vice-présidents également, le président également : donc on a quand même une équipe de direction de proximité. »
(Uniterre, RAC)

Outre le suivi régulier de la gestion de crise avec la Direction générale des services, les RAC soulignent le travail colossal réalisé par les services de la logistique, mais aussi et surtout de la DSI et de l'Innovation pédagogique, qui ont su prendre en charge leurs problèmes, malgré leur surcharge de travail.

« Alors ça c'est, les liens que nous avons pu avoir avec la direction des services informatiques ont été vraiment très, très bons quoi. Nos collègues [dans] les DSI, vraiment, se sont mobilisés sans compter leur temps, [...] ils ont vraiment donné de leur temps et de leur personne pour nous faciliter la vie. Parce que, en effet, il fallait qu'on mette en place, suivant ce que nous disposions – d'un matériel professionnel ou d'un matériel personnel –, qu'on mette en place des applications spécifiques pour pouvoir avoir accès aux applications de gestion de scolarité ou de gestion financière, etc., etc. Et vraiment, ils ont été tip top, hein, nos collègues, là-dessus. Parce que ils hésitaient pas à nous appeler, à nous tutorer par téléphone, enfin... là-dessus, les relations ont été excellentes. »
(Unimont, RAC)

À Uniterre et Unimont, le rapport « politique-administratif » soudé au niveau de l'établissement se retrouve au niveau des composantes entre les DUFR et leurs RAC : si dans les deux universités, ces relations collaboratives existaient déjà par le passé et étaient facilitées par une interconnaissance ancienne des différents acteurs, elles semblent avoir été renforcées à l'occasion de la crise.

1.2.2.2 Unidex et Unimer : une tension plus importante entre administration et composantes, bien que tempérée par le caractère exceptionnel de la situation

Dans les deux autres universités, les relations entre composantes et services centraux sont plus mitigées. Les composantes y sont en effet structurellement plus autonomes qu'à Unimont et Uniterre : à Unidex, les composantes sont d'anciennes universités devenues récemment Collegium et

à Unimer, l'autonomie des nombreuses composantes déjà maintes fois soulignée semble inscrite dans un modus vivendi intériorisé par l'ensemble des acteurs de l'établissement. Contrairement à Uniterre et Unimont où il existe une certaine cohésion de la filière administrative, à Unidex et Unimer, les discours sont davantage marqués par une dichotomie entre le « nous » (la composante) et le « eux » (l'université).

Du point de vue des UFR, les services centraux (et même leur Collegium, à Unidex) délivrent des informations, des ordres plus ou moins cohérents et souvent difficilement applicables à l'échelle locale.

« Bah nous après, le dialogue se faisait avec l'équipe ou la direction. Q: La direction de l'UFR ou la direction plus... Non la direction de l'UFR. Parce que quand on essaie d'expliquer [au Collegium], comment vous dire...ils n'ont pas les mains dans le cambouis comme nous. Ils sont pas sur le terrain. Donc eux, eux se cachent derrière des textes, derrière des idées qui ne sont pas applicables à toutes les UFR. Et c'est ça qui est compliqué, en fait. Donc nous prenons les grandes lignes qui sont données par [le Collegium] et ensuite chaque UFR adapte à sa manière euh...pour pouvoir s'adapter au mieux. »
(Unidex, RAC)

Cette RAC à Unimer souligne par ailleurs que la relation avec l'administration de l'établissement se limite à diffuser ou à remonter des informations auprès de la cellule de crise.

« Il y avait aussi : régulièrement, on était réunis par le DGS aussi sur... il y avait des informations, mais c'était plus des informations. Vous imaginez, on était 30-40, il nous donnait des informations, le directeur général des services : [...] sur le contexte sanitaire, sur les normes, sur les règles à appliquer, etc. Mais c'était plus des, ce n'était pas vraiment un échange quoi. C'était des réunions au cours de laquelle la gouvernance, j'allais dire : elle déversait des informations. »
(Unimer, RAC)

À cette logique de contrôle et d'information descendante plus que de coopération ressentie par les administrations d'UFR, viennent parfois s'ajouter des contraintes, comme dans le cas du plan de reprise d'activité qui avait pu être préparé par des composantes, mais qui a été contrarié a posteriori par des décisions de la direction centrale de la logistique.

« Je vous donne un exemple : [...] On a mis en place le plan de reprise d'activité, et donc on m'avait demandé de mettre en place quelque chose. [...] Et donc on a, il fallait mettre en place, voilà, le retour sur site, gérer le truc. Et donc on avait travaillé avec la ressource administrative [...]. Le jeudi soir, à peu près – c'était à rendre pour le lundi et le jeudi c'était prêt –, on avait, voilà : c'était arrangé, c'était la secrétaire du doyen qui devait transmettre ça. Le vendredi après-midi, la [direction logistique] nous envoie un mail dans lequel, en fait, elle nous impose les jours d'ouverture et les jours de fermeture de la fac. Donc – et sans aucune concertation, évidemment. Ce n'était pas du tout, c'était complètement orthogonal par rapport à ce que nous, on avait prévu. Et par exemple, nous on avait prévu que nos personnels revenaient par exemple le lundi matin : [...] on avait tout prévu quoi. [...] En fait, ben on a reçu un mail qui nous dit "bah la fac sera ouverte mardi et jeudi". »
(Unimer, Directrice de laboratoire)

Les témoignages des responsables de composantes traduisent par ailleurs leur conception singulière de leur relation aux services centraux : pour eux et elles, le rôle de ces derniers consiste à leur apporter des services et des outils optimaux leur permettant d'assurer la continuité de leurs activités. Quand cette exigence n'a pas été à la hauteur de leurs attentes, certain·e·s n'ont pas hésité à contourner les règles et outils imposés par l'établissement.

« [Ce logiciel] a d'abord été un premier choix qui a été un petit peu imposé également par l'université. [...] Alors au départ, notre stratégie a été je dirais de répondre aussi un peu aux contraintes et aux exigences de [Unimer]. Cela dit, il y a qu'un seul outil, c'est [ce logiciel], et très vite on s'est aperçu qu'[il] ne tenait pas la route quoi, entre guillemets. C'est-à-dire que quand on était tous sur [ce logiciel], ben les connexions n'étaient pas bonnes, ce qui a amené certains collègues à ne pas respecter les consignes de [Unimer] [...]. Tout ça simplement parce que les règles qui nous ont été données n'étaient pas compatibles avec notre objectif premier qui était la continuité pédagogique. »
(Unimer, DUFR)

C'est ainsi le juste équilibre entre centralisation et décentralisation qui est posé comme problème ; d'ailleurs, s'agissant des moyens supplémentaires alloués pour faire face à la crise, il est fréquemment souligné que les services centraux ont été dotés en priorité, au détriment des composantes. À Unidex, une responsable administrative d'UFR regrette par exemple, à la rentrée, d'avoir été servie

en matériel de protection après l'administration de son Collegium, et un responsable administratif de laboratoire juge que l'administration centrale a été prioritaire quand il s'est agi de déployer les outils et logiciels informatiques essentiels aux personnels en télétravail lors du premier confinement.

«[Au premier confinement] on nous a coupé les outils: c'est-à-dire que j'avais une gestionnaire, heureusement comme je vous l'ai dit qui avait déjà un an de télétravail de pratique, et qui a perdu tous ses droits d'accès à la machine SIFAC. [...] Et c'est là où vous apprenez, au bout de quelques jours que "ah, plus de connexions à distance pour SIFAC, elles ont toutes été récupérées pour [les services centraux]. [...] Donc, ils se sont aperçus qu'ils étaient sous-dotés en connexion à distance. [...] Du coup il a fallu un temps pour que cette personne, ma gestionnaire, récupère ses droits, ça a mis quelques jours je crois. »
(Unidex, Responsable administratif d'un laboratoire)

Il en est de même à Unimer où une directrice de composante regrette que le service central de pédagogie numérique ait été sur-doté alors que ces ressources pédagogiques auraient selon elle dû être allouées directement aux composantes, même si elle reconnaît par ailleurs que ce service central a fourni un travail considérable et une aide précieuse, un constat qui est d'ailleurs assez largement partagé au sein des UFR de l'université.

«On peut féliciter la réactivité aussi d'un autre service qui a été celle [...] du service [d'innovation pédagogique] à [Unimer]: [...] alors là franchise, rien à dire. Même si c'est un service qui a été un peu critiqué à ses débuts, parce que on y

voyait beaucoup de choses aller vers le service alors que nous, dans les composantes, on était très très peu doté – on le reste toujours – très peu doté d'assistance technique et pédagogique. On a pas d'ingénieurs pédagogique: c'est les enseignants-chercheurs qui se débrouillent, en fait.»
(Unimer, DUFR)

À Unimer, la coupure centre-périphérie est donc toujours bien vivace, même si les critiques sont modérées à l'égard des services centraux qui ont soutenu la continuité pédagogique. De leur côté les DUFR de Unidex reconnaissent qu'il leur a été laissée une certaine autonomie de gestion et certain-e-s soulignent la forte implication de la direction de leur Collegium, mais aussi de leurs services logistiques et RH.

Si certains services centraux (en particulier les services informatiques, logistiques et de soutien à la pédagogie) ont été très sollicités et leur action plébiscitée dans presque toutes les universités étudiées, on observe à nouveau que les rapports «centre-périphérie» dans les quatre universités sont révélés plutôt que transformés par la crise: là où la relation entre services centraux et UFR était bonne, elle s'est affirmée, tandis que dans les universités les plus «décentralisées», les composantes revendiquent leur autonomie de gestion en vertu de leur proximité au terrain et de la nécessité d'agir dans l'urgence, même si elles reconnaissent malgré tout avoir bénéficié de la mobilisation sans précédent de certains services administratifs. Cette mobilisation est particulièrement soulignée pour les services ayant contribué à la continuité de l'activité, mais elle a été beaucoup plus générale, au nom d'une solidarité qui s'est exprimée et mise en œuvre à tous les étages de la pyramide universitaire.

2. Une gestion de crise qui repose sur la solidarité et l'engagement

Si la «gouvernance» des établissements s'est fortement impliquée dans la gestion de crise sans que celle-ci ne bouscule fondamentalement les relations de pouvoir internes, nous constatons aussi que la capacité des établissements à faire face a reposé sur l'engagement et la solidarité de l'ensemble de la communauté universitaire. Nos interlocuteurs-trices sont en effet nombreux-ses à évoquer l'esprit de solidarité qui a régné entre collègues: cela a permis le maintien des relations de travail existantes et l'entre-aide entre

collègues (2.1). Mais la crise semble aussi avoir généré une cohésion au niveau des établissements, propice à motiver l'investissement des personnels (2.2). Cet engagement de chacun est souvent cité comme un élément crucial du fonctionnement de la continuité des activités (2.3). Outre la solidarité au sein des établissements conjugée à la mobilisation de partenaires de leur tissu local, tous les acteurs de l'ESR font corps pour peser dans la gestion nationale de la crise (2.4).

2.1 UNE FORTE SOLIDARITÉ ENTRE COLLÈGUES

Dans la partie I.2., nous avons déjà souligné le rôle de management de proximité qu'ont joué les responsables d'équipes administratives et académiques: par leur attention à maintenir le lien, ils et elles ont œuvré à la continuité des activités. Mais ils et elles se sont également montré-e-s tolérant-e-s par rapport aux difficultés rencontrées par leurs équipes dans le maintien de ces activités dans un quotidien confiné, y compris face aux personnes qui «disparaissent» ou ne collaborent pas, ou de celles que la garde des enfants monopolise.

«Et les deux qui avaient des enfants faisaient comme ils pouvaient, et un peu moins que les autres. C'était pas grave: tout le monde s'est entr aidé quoi. S'ils pouvaient pas être là toute la journée, qu'ils retravaillaient le soir, ils le faisaient. S'ils pouvaient pas travailler le soir parce que, voilà... mais si vous voulez, comme tout le monde s'entend bien...»
(Uniterre, Services centraux)

Ainsi, directeurs-trices de services et de laboratoires se sont préoccupé-e-s des personnes les plus vulnérables dans leurs équipes, conscient-e-s de leur mal-être et souhaitant éviter leur «décrochage»: les appariteurs-trices ou assistant-e-s de TD désœuvré-e-s et les doctorant-e-s isolé-e-s, par exemple.

«Donc au niveau du laboratoire, on fonctionne, on a un conseil de laboratoire. [...] Donc on se réunit à peu près une fois par mois avec la responsable d'équipe, la gestionnaire, on a des représentants des doctorants, donc voilà. On a cette organisation, donc on a très vite utilisé les outils mis à disposition par l'université, comme Zoom [...] On a fait attention, moi en tant que directrice de laboratoire, avec les responsables d'équipes, on a veillé aussi à la situation des doctorants, surtout. Donc: tout ce qui a été au niveau des conditions de vie, avoir des conditions de travail, les conditions de vie à la maison... certaines des doctorantes: on avait des doctorantes étrangères qui peuvent être seules avec leurs enfants, on a quand même fait attention.»
(Unimont, Directrice de laboratoire)

Les efforts de communication ont été démultipliés lors de la crise (cf. 1.3, partie II), beaucoup de réunions préexistantes ont été maintenues et sont devenues plus fréquentes, que ce soit des réunions d'équipes ou des réunions entre services et instances différentes; que ce soit pour informer et demander des informations, pour se concerter afin de réaliser des tâches urgentes, ou

pour garder le contact et maintenir une ambiance de travail.

La communication est ainsi déployée et prise en charge à tous les niveaux par le biais de réunions ou, avant tout, par mail: les présidences communiquent beaucoup, y compris certain-e-s VP et DGS, mais aussi les responsables d'UFR, de départements, de laboratoires et de services... et la rediffusion se fait souvent à tous les niveaux hiérarchiques. La direction de la communication est certes chargée d'en gérer tout un volet, surtout celui en direction des étudiant-e-s, mais elle est loin d'en avoir le monopole.

«Je faisais comme des communiqués. Alors le président en faisait, mais des communiqués qui se voulaient généraux pour l'ensemble de l'université. Mais moi par contre, quasiment chaque semaine, au fur et à mesure [...] en fonction des sujets, je faisais un communiqué, donc par mail. Je l'adressais sur l'ensemble des listes de diffusion: donc des personnels enseignants-chercheurs, les personnels administratifs. Je leur donnais l'état d'avancement des discussions, les points sur lesquels nous avons avancé, pour qu'ils aient des éléments, qu'ils sachent où on en était. Parce que sinon je ne pouvais pas, voilà, je ne pouvais pas les attraper quoi...»
(Unimont, DUFR)

«Donc, le travail de digestion et d'harmonisation de la communication a beaucoup été fait dans ces réunions hebdomadaires – qui continuent d'ailleurs. Je fais toujours partie du groupe, je relaie et je discute avec mes collègues directeurs d'UFR de science [...]. À la fois on discute entre nous pour voir ce qui ne va pas, et échanger nos pratiques et les faire remonter.»
(Unimer, DUFR)

L'entre-aide concrète entre enseignant-e-s, qui, au début du premier confinement, se donnent leurs trucs et astuces pour faire cours en ligne ou se soutiennent moralement constitue encore un exemple de cette attitude solidaire entre collègues.

«Donc surtout on se soutenait avec ses amis qu'on avait déjà, et c'est surtout sur la base de relations personnelles qu'on s'est entraînés, pour demander conseil... Moi j'avais mis en place des chats téléphoniques avec des collègues pour se tenir au courant, pour se donner le moral.»
(Unimer, Enseignant-chercheur)

Ces attentions interpersonnelles pendant la crise sont évoquées suffisamment souvent pour penser qu'elles ont été importantes dans la manière dont les établissements ont affronté la crise.

2.2 FAIRE CORPS AVEC SON ÉTABLISSEMENT

Certain-e-s interlocuteurs-trices mettent aussi en avant une sorte de solidarité d'établissement qui aurait motivé l'investissement du personnel pendant cette crise. À Unimont par exemple, une université marquée par des mouvements sociaux et des rapports de force assez durs, la crise a été vécue comme une trêve malgré les tensions perceptibles en CHSCT et certaines réunions du CFVU. À l'été 2020, un directeur dans les services centraux raconte avoir accepté de prendre son poste avec enthousiasme, malgré ses réticences initiales liées aux « déchirements à l'interne terribles » lors d'une crise sociale précédente. À Uniterre – université avec un public étudiant précaire –, certains estiment que la crise a même renforcé la cohésion interne, condition nécessaire à la gestion de crise, ce qui a notamment permis à l'équipe présidentielle de se consolider et d'être réélue.

«Au niveau de l'établissement, je pense que ça... après c'est mon avis personnel [...] mais ça a pu resserrer les liens professionnels, la définition je pense d'une culture d'établissement qui était déjà ancrée à [Uniterre]. Parce que historiquement voilà, c'est une université particulière. Et ça consolidé, ça a renforcé ce besoin de cohésion: on l'a vu en cellule de crise, où même si on se côtoyait, même si on vivait ensemble, il y avait pas de difficulté. Mais le fait d'être presque au quotidien, en fait, à travailler ensemble sur des sujets qui ne nous concernent pas dans le quotidien parce qu'on a le nez dans le guidon, etc... C'est intéressant et on entend les difficultés... Ça je pense que ça a renforcé cette identité culturelle de [Uniterre]. Il faut aussi dire que 2020 c'était aussi l'année des élections des instances, du CA et celle du président qui a été renouvelé, donc renforcé, donc je pense que – alors je ne sais pas, je ne vais pas faire de politique – mais peut-être qu'il y a eu un effet covid. [...] En tout cas on a senti que tout le monde à son niveau, comme il pouvait, a joué le jeu et a pu participer.»

(Uniterre, Services centraux)

Il est vrai que de manière générale et dans tous les établissements étudiés, les interviewé-e-s sont nombreux-ses à estimer que la gouvernance de l'université a fait de son mieux. Ils s'empressent souvent d'ajouter que la gestion de la crise doit beaucoup à l'investissement de chacun-e et au collectif. S'ils émettent parfois des critiques sur la présidence, ils lui accordent souvent des circonstances atténuantes et reportent la critique sur le ministère ou le gouvernement: par exemple, si l'établissement n'a pas pu donner d'instruction claire, c'est parce que le ministère n'en donnait pas.

«Quand on voit le désordre que c'est, on s'en sort pas si mal. Je veux dire: bon franchement, quand on voit à quel point ça a été compliqué, avec un peu de recul, on dit: bon, finalement on s'est pas trop mal sorti.»

(Unimont, Directrice d'un département)

«Je pense qu'ils ont fait au mieux avec ce qu'ils avaient, parce que ça a été très compliqué, en plus pour bouger des grosses écoles... quand c'est des petites structures, finalement, en termes de staff, on arrive à bouger facilement, mais quand c'est des grosses structures, où il faut bouger à la fois le staff, les produits, avec les étudiants, le mode de fonctionnement... Tout le monde a joué le jeu aussi, hein, il y a eu une forte contribution de tout le monde là-dedans»

(BS, Services centraux)

«Ah non, non, en fait j'ai observé – c'est juste un constat empirique –, qu'ils faisaient de leur mieux. En tout cas au niveau de l'UFR, et je pense de l'université aussi, qu'ils faisaient de leur mieux. Ils ont pu se tromper: moi je n'étais pas toujours d'accord avec leurs décisions, hein. Mais ils ont fait de leur mieux avec leurs moyens, et avec la monstruosité de notre ministère, voilà.»

(Uniterre, Directrice de département)

Le fonctionnement des établissements pendant la crise a ainsi reposé sur une cohésion du personnel et leur volonté de faire fonctionner l'établissement.

2.3 UN ENGAGEMENT ORDINAIRE DES PERSONNELS QUI AIDE À TRAVERSER LA CRISE

Nous avons vu dans la partie I comment lors du premier confinement, la continuité des activités administratives et de l'enseignement a pu être assurée grâce à la « débrouille » des personnels, mais aussi à leur acceptation d'une surcharge de travail. Par exemple, certain-e-s ont consenti à travailler alors même qu'ils étaient en ASA, estimant qu'ils ne pouvaient se permettre de laisser leurs collègues seul-e-s.

«Alors on était en ASA: oui effectivement, tous ceux qui avaient des enfants disons en bas-âge avaient la possibilité de se mettre en ASA. Je vous prends mon exemple: ça veut absolument rien dire. Parce que moi j'étais en ASA, et en fait j'ai un mari qui fait heureusement les 2-8, et qui sait s'occuper des enfants. Parce que moi j'étais absolument pas disponible pour mes enfants. Je n'avais pas le temps pour mes enfants, à part le soir. Franchement, j'ai fait des journées d'une amplitude de dingue. [...] Donc si j'avais

dit: "bah, moi aussi je prends du temps pour moi, ben ils auraient été 4 en fait. Et ce n'était pas jouable, ce n'était pas possible quoi."
(Unimer, Personnel administratif d'une UFR)

Interrogés sur ce qu'ils et elles auraient voulu mieux faire dans cette gestion de crise ou sur leur jugement quant à la gestion de la crise par l'établissement, nos interlocuteurs-trices disent très souvent « on a fait du mieux qu'on pouvait » et soulignent l'investissement remarquable d'un très grand nombre d'entre eux et elles. Ils estiment que ce qui les a animés, eux et leurs collègues, est une conscience de service public, la passion de leur métier, ou une cohésion dans l'établissement évoquée ci-dessus. Le sentiment que l'établissement n'aurait pas pu continuer à fonctionner sans cet engagement est largement partagé.

« En fait c'est parce qu'il y a énormément de gens qui se sont investis et engagés que ça s'est bien passé. On serait dans un monde je dirais d'entreprise classique, ça aurait pu faire des dégâts. Voilà. Et c'est vraiment parce que, de l'agent d'accueil en passant par l'agent de sûreté, l'électricien, le peintre, le président, le doyen, le cadre, le cadre intermédiaire, que tout le monde est attaché, investi et engagé, qu'on est passé, on a su passer les choses. [...] Donc il y a ça qui fait que les gens se mobilisent: parce que les étudiants ils viennent pour étudier, parce que les chercheurs ils viennent pour chercher et que...et que les gens s'investissent dans ce pourquoi ils sont là. Donc les collègues qui travaillaient en périphérie bah ça les motive aussi, même si c'est pas toujours facile. Voilà, et c'est ça qui a permis... parce que en termes d'organisation euh: moyen hein, on aurait pu être malade de notre propre gestion hein! [Rires] »

(Unidex, Personnel administratif dans un Collegium)

« J'ai été très sensible à l'engagement de chacun: je parle, depuis le service logistique jusqu'au président, en passant par les UFR ou je ne sais quoi. Chacun a eu à cœur, je crois, de bosser quoi, d'être là. Parce que, parce qu'on a aussi une conscience politique dans l'établissement, on est très attaché au service public, on est très attaché à ce que peut être l'État au sens vraiment de ce qu'il assure comme égalité ou comme solidarité etc. Et je pense que du coup c'est là qu'on a pu percevoir aussi toute l'importance de la fonction publique en tant que telle. »
(Unimont, Équipe présidentielle)

dans cette gestion de crise, et leur investissement semble tout autant permis par la cohésion interne et un dévouement à la cause, même si pour certain-e-s des motivations moins désintéressées sont également évoquées, comme par exemple la volonté de maintenir les activités afin d'éviter d'être mis-e en chômage partiel.

L'engagement ordinaire de personnels particulièrement investis dans leur travail pendant cette crise se traduit notamment par la multitude de solutions trouvées à des problèmes posés dans l'urgence (2.3.1). Nous avons pu observer cet engagement à plusieurs niveaux, et en particulier dans les initiatives prises pour aider les étudiant-e-s dans cette période (2.3.2).

2.3.1 LES RUSTINES DE L'ESR EN CRISE

Ces innovations ou inventions sont des rustines en ce sens qu'elles sont élaborées dans l'urgence face à un problème posé par la crise, qu'elles fonctionnent bien, et – même s'il est encore trop tôt pour pouvoir dire si elles seront pérennisées – certaines de ces expériences ont déjà été répétées à plusieurs reprises depuis le début de la crise: on peut avancer avec elles. Cet engagement à tous les étages signifie également que nous observons de nombreuses prises d'initiatives par beaucoup de monde: les rustines sont très souvent le fait d'initiatives individuelles ou portées par quelques personnes, plutôt que pilotées par l'établissement. Les exemples seraient nombreux et nous n'en présentons que quelques-uns ici.

Dans les services financiers, les décisions de dépenses devaient être avalisées par des signatures. Or, à Unimer par exemple, ces signatures n'étaient pas encore dématérialisées. Aussi, le confinement a contraint la direction des finances à s'adapter et à trouver des solutions « hors des clous »: ils ont mobilisé les portiers pour faire l'intermédiaire (imprimer et transmettre physiquement les papiers à signer, puis les scanner et les renvoyer) ou ont décidé d'avaliser les décisions par simple mail et de signer plus tard.

Sur un autre registre, à Unimont, un membre de l'équipe présidentielle a lancé un bulletin d'information à l'attention de la communauté universitaire autour du thème du Covid, qui était l'occasion pour les chercheur-e-s de l'université d'apporter des éclairages scientifiques variés sur la question, et les étudiant-e-s ont pu également y contribuer. Cette innovation à la fois ludique et intellectuelle visait à maintenir le lien au sein de l'établissement.

Dans l'école de commerce privée, l'engagement de tou-te-s est tout autant jugé indispensable

Un exemple encore montre comment une initiative peut pallier une gestion de crise défailante:

en septembre 2020, un enseignant-chercheur responsable d'un master d'Unimer a pris l'initiative de basculer la formation en distanciel suite à la déclaration d'un cas parmi ses étudiant·e·s pendant un weekend. N'obtenant pas de retour de la part de l'établissement sur ce cas, il a géré toute l'organisation de ce passage en ligne.

«Le samedi matin j'ai une étudiante qui m'a notifié qu'elle avait le Covid. Et donc voilà, j'ai pris, on était le week-end, j'ai dit à l'étudiante – on était fin septembre, l'université avait mis en place un système de signalement, j'avais lu les mails et donc je savais – donc je lui ai demandé de se signaler sur la plateforme de [l'université] [...]. Ben, j'avais pas de numéro à appeler, ni quoi que ce soit. Donc j'ai un co-directeur, donc je co-dirige le diplôme, et donc voilà, je l'ai appelé. On a pris la décision, enfin moi j'ai fait un peu le forcing pour prendre la décision, pour que la semaine suivante: on est passé en distanciel toute la semaine suivante, le temps que les étudiants se fassent dépister [...]. Donc voilà, mais la chose la plus compliquée c'était le suivi: Parce que du coup c'est moi qui me suis retrouvé à faire ça [...]. Je me retrouvais d'un seul coup à devoir faire les mails, prévenir les intervenants, aider ceux qui ne savent pas se connecter.»
(Unimer, Responsable d'un Master)

Ces initiatives ont pu se faire en direction d'autres secteurs de la société: dans le même établissement, l'UFR de pharmacie a eu l'idée lors du premier confinement de fabriquer du gel hydroalcoolique pour les soignant·e·s, alors que les hôpitaux étaient en pénurie. Les salles de travaux pratiques ont été modifiées afin d'accueillir ces lignes de production, réalisées par des étudiant·e·s de la faculté sous la supervision d'un groupe d'enseignant·e·s. Une fois leurs stocks de matières premières épuisés, ils ont sollicité la Fondation de l'université qui a pu leur en procurer grâce à ses relations avec des entreprises privées.

La prise d'initiative dans les établissements ne trouve cependant pas toujours son public. Ça a été le cas par exemple d'une cellule d'écoute et d'accompagnement psychologique pour les personnels de l'établissement, créée par les personnels de l'UFR de Psychologie d'une des universités. Les campagnes de dépistage proposées sur les campus ont également rarement rencontré du succès, les étudiant·e·s étant très peu présent·e·s sur site depuis le deuxième confinement.

«On avait calibré un dispositif surdimensionné car il n'a été mobilisé qu'à 30 % mais à ce stade ça doit faire à peu près 1 000 étudiants qui sont venus se faire dépister sur l'un ou l'autre site.

Donc oui il y a une opération de dépistage avec un très bon partenariat [avec cette université].»
(Direction de l'ARS de la région d'une des universités)

Beaucoup de ces solutions improvisées ont néanmoins contribué à assurer le fonctionnement des établissements et à maintenir du lien. C'est également le cas des nombreuses nouvelles mesures mises en place pour aider les étudiant·e·s dans leur quotidien et à être en capacité de suivre leurs cours comme nous allons le voir dans la section suivante.

2.3.2 DES INITIATIVES POUR LES ÉTUDIANT·E·S NOMBREUSES ET PRÉCOCES

Comme l'explique un directeur de Crous, les questions de back office ont dans un tout premier temps peut-être pris le dessus (assurer les conditions de continuité des activités de leurs personnels), quitte à oublier le front office (les services aux étudiant·e·s) – mais ils y sont très rapidement retournés. Dans les établissements que nous avons étudiés, la situation étudiante ne s'impose peut-être pas dans les tout premiers jours du confinement, quand les responsables d'équipes réorganisent leurs activités, mais dès les premières semaines, nous observons une grande convergence des initiatives prises par les établissements en faveur des étudiant·e·s.

Par rapport aux exemples de rustines présentés ci-dessus, les aides pour les étudiant·e·s ont plus souvent été des initiatives de l'établissement: des idées lancées par des VP, chargé·e·s de mission à la présidence, ou des chef·fe·s de services centraux. Mais ces efforts sont alors relayés par des initiatives personnelles ou plus locales, sans lesquelles ils auraient été moins efficaces.

«Moi j'ai fait carrément des colis alimentaires dans mon UFR, hein. J'ai été faire des achats pour les étudiants, puisque ça mettait tellement de temps avec le chef de l'université, du Crous, avec des étudiants notamment de master qui se retrouvaient à ne plus pouvoir manger, clairement.»
(Unimont, DUFR)

Pour mettre en œuvre ces actions, les établissements et leurs personnels mobilisent tous types de ressources internes et externes disponibles, indépendamment de l'ampleur de leurs moyens (2.3.2.1). On peut distinguer plusieurs types de mesures qui sont mises en place dès le début du premier confinement: le repérage des étudiant·e·s et de leurs besoins, leur équipement numérique, ensuite l'aide sociale et alimentaire et enfin l'écoute et le soutien psychologique et social (2.3.2.2). Notre présentation ne saurait être

exhaustive mais vise à montrer la multitude et la diversité des initiatives déployées, des partenaires engagés et des personnes à l'initiative.

2.3.2.1 Les établissements font feu de tout bois, indépendamment de l'ampleur de leurs ressources

Tout au long de la crise, l'aide aux étudiant-e-s va être un des points focaux de l'engagement des personnels et de leur « débrouillardise ». Pour trouver des solutions, on fait feu de tout bois : les établissements mobilisent leurs ressources internes, humaines et matérielles, mais aussi leurs relations externes. Les dépenses consenties en interne passent le plus souvent par le budget alloué aux universités au titre de la CVEC (Contribution Vie Étudiante et de Campus, acquittée par chaque étudiant) : il s'agit du budget le plus maniable, et souvent le processus de validation des dépenses a été encore simplifié (commission CVEC réduite, réunie plus souvent ou au contraire avertie après coup). Un courrier de la ministre de l'enseignement supérieur dès le 19 mars 2020 permettait l'utilisation de ces fonds à cette fin, et invitait même à les utiliser pour les besoins alimentaires, l'équipement numérique et les aides financières pour celles et ceux qui avaient perdu leur emploi étudiant. Le ministère autorisait également à alléger les contraintes procédurales.

« Par exemple la mise en place d'aides sociales : normalement, il y a un processus qui implique la réunion de plusieurs commissions successives, ce qui est réglementaire. [...] Donc ça, on pouvait évidemment pas attendre de pouvoir réunir, même à distance, ces instances-là pour mettre en œuvre des aides d'urgence aux étudiants. Donc on a utilisé la possibilité qui était offerte par ordonnance : de prendre, de décider de la création de ces aides d'urgence par arrêté du président, qui était un processus, en fait, voilà, dérogatoire du droit commun. Donc ça nous a permis de très vite, notamment, mettre en place... je pense que, voilà : ça a été le premier souci, le premier travail qu'on m'a demandé, après la... pouvoir assurer la continuité des instances à distance, c'était de mettre en place ces aides d'urgence, qui ont été prises très très vite, voilà, au mois de mars pendant la première période de confinement. »
(Unimont, Services centraux)

Dans les établissements ayant une fondation, ces fonds ont également été mobilisés pour venir en aide aux étudiant-e-s, dès leur rapatriement en mars lorsqu'ils étaient en mobilité.

« Nous, enfin, à la fondation [Unimer], avec les membres du bureau – donc ce sont les entre-

prises –, tout de suite on a débloqué un fonds d'urgence. On a débloqué un fonds d'urgence sur nos fonds propres, en disant : voilà, si on a besoin. Et ce fonds a servi au rapatriement des étudiants à l'international. Donc il y a des cas, en fait, il fallait qu'ils prennent l'avion tout de suite : c'était le dernier. Ils étaient en Colombie ou je sais pas où. L'ambassade disait "ben, il y a un vol Air France : c'est demain ou jamais". [...] Après, le relais a été pris par les collectivités, et tant mieux, mais du coup, dans un premier temps, c'était précieux d'être réactif. »
(Unimer, Équipe présidentielle)

Les relations des fondations avec des entreprises ont par ailleurs permis d'attirer des dons, par exemple pour constituer des colis alimentaires avec l'aide du Crous. À BS, les ressources de la fondation sont directement destinées aux aides sociales pour les étudiant-e-s : une tranche très importante a été attribuée en avril 2020, une seconde moins conséquente en novembre.

Les partenaires externes mobilisés sur ces initiatives sont aussi les collectivités locales, les mairies et les régions. Ces acteurs vont devenir particulièrement actifs à partir de l'hiver 2020/2021 (et jusqu'au printemps), lorsqu'une prise de conscience nationale et médiatique met la précarité étudiante sur le devant de la scène. Leur présence est moins marquée en début de crise, mais la mairie où se situe le campus principal de BS, par exemple, a tenté dès le premier confinement de trouver des commerçant-e-s prêt-e-s à céder leurs invendus à moindre prix pour les étudiant-e-s. À Unimont, les étudiant-e-s bénéficient d'ordinateurs portables achetés par la région dès avril 2020.

Les Crous sont naturellement des interlocuteurs importants pour les universités en ce qui concerne les résidences et restaurants universitaires, mais aussi les aides sociales. Leurs relations avec les établissements sont parfois difficiles (c'est notamment le cas à Uniterre et dans une moindre mesure cela était le cas à Unimont jusqu'à la nomination d'une nouvelle direction) mais elles ont le plus souvent été placées sous le signe de la coopération. Pendant la crise, à Unimer par exemple, les syndicats étudiants ont informé le Crous de la longue attente des étudiant-e-s ayant demandé des aides sociales. Cela a incité le Crous à simplifier et accélérer les procédures d'attribution des aides, et il a pris l'initiative d'également fournir des aides directes sous forme de bons d'achat.

Les dispositifs d'aide aux étudiant-e-s sont par ailleurs bien souvent aussi complétés par les activités d'associations, par exemple pour le soutien psychologique.

« Dans le [service santé], c'était plutôt le volet étudiant, mais ils ont mis beaucoup de temps à s'organiser. Je pense qu'il a été dépassé, avec un manque aussi de personnel... Là, je crois qu'ils ont aussi leurs propres contraintes: quelques psychologues, mais qui pouvaient pas assurer des permanences. Donc c'est vrai que ça s'est organisé aussi en dehors de l'université, via des associations: il y a des numéros verts. On l'a vu pour les étudiants, il y a eu quand même une grosse mobilisation. »

(Unimont, DUFR)

Ainsi, les établissements ont tous apporté des réponses aux difficultés rencontrées par les étudiant-e-s pendant la crise, indépendamment des moyens à leur disposition: cela tient à l'engagement des personnels, aux nombreux partenariats pour trouver des ressources extérieures, mais aussi à la possibilité de mobiliser la CVEC. Disposer d'une fondation universitaire a été utile, mais étant donnée la variété des acteurs ayant contribué des moyens (collectivités territoriales, associations, entreprises), cet atout ne semble pas de la première importance. Plus que la pénurie de ressources, ce sont les difficultés techniques ou d'effectifs qui ont été les plus souvent mentionnées par nos interviewé-e-s. Néanmoins, l'école de commerce, plus « riche » que les universités, a su engager des dépenses plus importantes dans les aides sociales pour ses étudiant-e-s: sa fondation est abondée par un réseau d'Alumni et semble suffisamment dotée pour permettre à l'école de débloquer plus de fonds que les universités. L'école a en effet déboursé dix fois son budget d'aides sociales habituel, ce qui correspond au double du budget consenti sur ce volet par Unidex. Ainsi, elle a couvert des dépenses qui n'étaient pas prises en charge dans les autres établissements: les aides financières aux étudiant-e-s ont par exemple financé en partie le remboursement des frais engagés pour leurs séjours à l'étranger lorsque leur assurance ne les prenait pas en charge.

De manière similaire, Unidex a su tirer avantage des fonds de son schéma directeur basé sur les crédits du PIA et a par exemple mobilisé un budget particulièrement important pour équiper ses étudiant-e-s en ordinateurs à la rentrée 2020. Il faut toutefois remarquer que son budget d'aides sociales par étudiant-e a été moins important que celui investi par Unimont, une des trois autres universités sans Idex et à dominante SHS.

Les inégalités de ressources sont donc bien réelles mais les établissements les moins dotés n'en ont pas moins eu la capacité de mettre en œuvre des solutions pour leurs étudiant-e-s. Ce

sont finalement plus les priorités que s'est fixées chaque établissement que ses ressources qui expliquent les différences entre les fonds alloués sur ces différents volets. Nous reviendrons dans la partie II.3 sur les différentes stratégies de chaque établissement, leurs priorités dans la gestion de crise, et le lien entre ces priorités et leur positionnement dans le paysage de l'ESR.

2.3.2.2 Quatre types d'actions mises en place

Les initiatives en direction des étudiant-e-s ont porté, dans tous les établissements, sur quatre domaines, qui sont ici abordés par ordre chronologique ou de priorité: le repérage des étudiant-e-s et de leurs besoins, leur équipement numérique, ensuite l'aide sociale et alimentaire et enfin l'écoute et le soutien psychologique et social.

Tout d'abord, de gros efforts ont été déployés pour recenser et atteindre les étudiant-e-s en difficulté. Dans les résidences universitaires, les personnels du Crous de la ville d'Unimer ont fait un tour des chambres à la recherche des étudiant-e-s isolé-e-s resté-e-s sur place. Souvent, ce sont les enseignant-e-s qui repèrent ces étudiant-e-s avant que les services de santé étudiante ou les assistant-e-s sociaux-ales ne prennent le relais. Dans une des UFR de Unimont un dispositif de tutorat enseignant a été mobilisé pour venir en aide à ceux et celles qui étaient en difficulté. Les établissements ont également modifié leurs pratiques de communication pour pouvoir atteindre des étudiant-e-s qui n'utilisent souvent pas leur adresse mail institutionnelle. Les élu-e-s étudiant-e-s ont eu un rôle important pour accompagner nombre de ces initiatives, mais les établissements se sont aussi appuyés sur des associations étudiantes ou en direction des étudiant-e-s.

« On a eu beaucoup beaucoup de mal à leur faire connaître tous les dispositifs d'aide sociale que l'on avait. Et avec l'aide de la vice-présidente étudiante, on a vraiment développé notre communication sur les réseaux sociaux: notamment on s'est mis sur Instagram, à la demande de la vice présidente étudiante, c'était pas le cas avant. [...]. Donc on a créé un bandeau interactif pour que les professeurs le mettent à la fin de leur mail, dans leur signature. Et en deux cliques, hop, ils arrivent à tous les dispositifs qui leur sont destinés. On essaye d'être inventifs et imaginatifs, hein ? »

(Unidex, Équipe présidentielle)

Les établissements ou leurs composantes recourent aux emplois étudiants mais aussi au volontariat pour mener ce travail de repérage et de prise de contact. À Unimer, une campagne de SMS pour recenser les

étudiant-e-s « empêché-e-s numériques » est suivie par des étudiant-e-s « relais info » employé-e-s par le service vie étudiante qui rappellent les étudiant-e-s identifié-e-s, dès le début du mois d'avril. À Unidex, une ligne téléphonique, tenue par des étudiant-e-s formé-e-s par les agents de l'université, a été lancée dès avril au Collegium SHS, pour aiguiller les étudiant-e-s dans le besoin vers les différents services à même de les aider. Cette idée a été rapidement reprise par les autres Collegia, toujours en mobilisant des emplois étudiants et des bénévoles. Les lignes ont été pérennisées au-delà du premier confinement et ont été particulièrement sollicitées pour l'accueil des nouveaux-elles étudiant-e-s en été et à la rentrée. Ces emplois, à leur tour, permettaient d'assurer un revenu à ces étudiant-e-s.

« J'ai oublié de vous signaler un dispositif extrêmement important qui a eu beaucoup de succès, alors qu'au départ on aurait pas parié dessus. On a mis en place une ligne téléphonique tenue par des étudiants, alors des volontaires et des emplois étudiants, formés par les agents de l'université. C'est pas une ligne d'écoute psychologique, mais c'est une ligne pour avoir des renseignements administratifs, savoir à qui s'adresser. Ce qu'il se passe maintenant, c'est que les services ne répondent plus au téléphone, quasiment plus. [...] Ça c'était quelque chose qui nous a quand même beaucoup étonné, le besoin d'avoir recours à cette vieille technique du téléphone. Et donc ça a été possible, parce qu'on avait beaucoup d'étudiants, d'emploi étudiants dévolus à l'accueil des étudiants en présentiel. [...] Du coup on l'a pérennisé, comme ça pour la crise, pour le moment des inscriptions et... on l'a pérennisé parce que ça a eu un grand succès et ça répond à un besoin des étudiants. »

(Unidex, Équipe présidentielle)

À BS, cette difficulté de joindre les étudiant-e-s n'est pas mise en avant; un interlocuteur nous parle du « réseau école » et de l'activité des associations étudiantes qui empêchent les étudiant-e-s d'être trop isolé-e-s – mais il concède aussi qu'on ne sait pas toujours dans quelle mesure les étudiant-e-s ont connu des difficultés pendant le premier confinement.

« Alors tous les étudiants ne se sont pas manifestés, on ne sait pas tout ce qui s'est passé. Il y a sûrement eu des étudiants en grande difficulté, on ne sait pas. Mais globalement, l'intérêt d'une grande école, je pense, c'est quand même le réseau, la proximité, la disponibilité du staff, les actions que les étudiants mènent d'entre eux de façon autonome, sans nous. Voilà et ça, ça a permis de compenser un peu une année

qui est quand même pas comme les autres. Donc je ne dis pas que ça s'est bien passé et que ça a été génial, mais je pense que ça a pu être moins pire que dans des environnements plus autonomes, où les étudiants peuvent être très vite livrés à eux-mêmes quoi. »

(BS, Services centraux)

Malgré ces efforts, institutionnels mais aussi à des échelles plus locales, dès le premier confinement, certain-e-s de nos interlocuteurs-trices dans les universités (surtout des élu-e-s étudiant-e-s, mais aussi quelques personnels enseignants) évoquent le « retard » pris dans la réaction aux problèmes, et surtout l'insuffisance de leur communication auprès des étudiant-e-s.

« Après je sais qu'en tant qu'étudiante, côtoyant d'autres étudiants, je sais que ça a été beaucoup plus difficile, la communication. Puis c'est un des problèmes majeurs dans les universités de manière générale: la transmission des informations. Et bah la communication par rapport aux nouvelles mesures, aux nouvelles modalités, ça, ça a été compliqué au niveau étudiant. C'était parfois flou, c'était parfois trop en retard etc. [...] Et en temps de crise bah c'est encore plus accentué. »

(Élue étudiante)

« Il y avait une extrême lenteur dans la communication. C'était extrêmement fastidieux pour mettre des outils disponibles en œuvre, exploiter leur potentiel, parce que on a des gens qui, dans la chaîne, qui je pense étaient surmenés déjà. »

(Élu étudiant)

Outre la nécessité de repérer les étudiant-e-s en difficulté, une première préoccupation, dès l'annonce de la fermeture des universités, est que les étudiant-e-s puissent suivre les cours en ligne. Après l'équipement en ordinateurs portables des personnels administratifs et des enseignant-e-s, c'est vers les étudiant-e-s que se tournent les universités. Il s'agit à ce stade de recenser ceux et celles qui n'ont pas le matériel nécessaire pour suivre leurs cours (à Unimer, une campagne de SMS est lancée) et de leur prêter des ordinateurs portables du parc présent à l'université. Les achats et les aides à l'acquisition de matériel interviennent plutôt à la rentrée et à l'automne, mais les négociations avec les fournisseurs démarrent dès la fin de l'année universitaire 2019-2020.

Certains établissements bénéficient déjà de dons d'ordinateurs dès le premier confinement: la Région d'Unimont par exemple en fournit. Une directrice de service confie que l'effort logistique a été très important pour pouvoir réception-

ner et distribuer ces ordinateurs – si bien que d'autres établissements ont renoncé à l'offre. Un autre chantier de longue haleine est l'aide à la connexion pour les étudiant-e-s, souvent passée par l'offre d'une clé 4G, parfois dès avril.

« La région nous a proposé... [elle] a décidé d'acheter des ordinateurs à destination des universités. Et donc, nous, on a sauté sur l'occasion pour récupérer ces ordinateurs. Toutes les universités [de la région] ne l'ont pas fait : [...] Nous, on a sauté sur l'occasion, on a travaillé énormément. On a normalement deux semaines d'arrêt au mois d'avril pour les vacances de Pâques : on les a épuisées pour faire cela. On a réussi, [...] tous les services se sont mobilisés pour ça et on a pu, en 15 jours, faire une enquête sur l'ENT des étudiants : voir quels étaient les plus démunis pour donner 300 ordinateurs. »
(Unimont, Services centraux)

Le sujet est beaucoup moins évoqué à BS pour ce premier confinement : les étudiant-e-s sont apparemment déjà davantage équipé-e-s d'ordinateurs portables, le nombre d'étudiant-e-s est moins élevé, mais lorsque des problèmes sont signalés, l'école semble trouver rapidement des solutions.

C'est à la rentrée que cet établissement va lancer une campagne d'aide à la connexion. Dans les quatre universités, l'effort pour équiper les étudiant-e-s pour la rentrée est plus ou moins conséquent selon les établissements, selon leurs moyens mais aussi selon l'ampleur des efforts déjà fournis au premier confinement. Unidex, qui débloque le budget le plus important, met en place un « Forfait numérique », grâce à un partenariat avec une grande entreprise informatique, permettant à tou-te-s les étudiant-e-s de bénéficier d'un tarif préférentiel pour s'équiper en informatique, ainsi que des bons d'achats pour les étudiant-e-s boursier-e-s.

La prise de conscience est également assez rapide dans tous les établissements au sujet des difficultés financières rencontrées par les étudiant-e-s ayant perdu une partie de leurs revenus à cause du confinement. Plusieurs établissements déploient ainsi des aides alimentaires dès le premier confinement, avec l'aide d'associations étudiantes, caritatives ou avec l'aide du Crous. Cet effort va se poursuivre jusqu'au printemps 2021, par exemple avec le soutien aux associations étudiantes qui montent ou font vivre des épiceries solidaires sur les campus.

« Mais jusque fin avril, certes à distance, mais tout le monde était quand même très mobilisé, et beaucoup sur l'accompagnement des étu-

dants. On a passé des conventions avec toutes les associations caritatives du territoire pour livrer des repas à nos étudiants, qui n'avaient pas forcément à manger [...] On a monté tout un dispositif par rapport à la rupture numérique : donc on a mobilisé des ordinateurs portables, on en a commandé des nouveaux, on a mobilisé tout ce qu'on avait en stock, fait le nécessaire pour qu'ils aient des cartes 4G et... Les personnels se sont énormément euh, comment dire, mobilisés, enfin franchement. »
(Uniterre, Services centraux)

Mais les initiatives ne viennent pas toujours de l'établissement, elles peuvent être plus individuelles. À Unimer par exemple, le service de santé étudiant et les élu-e-s étudiant-e-s se sont très tôt mobilisés pour venir en aide aux étudiant-e-s isolé-e-s et à la santé fragile qui ne pouvaient sortir faire leurs courses.

L'accès aux aides sociales est élargi et accru dans tous les établissements, en collaboration avec et en complément au Crous, là encore par une procédure administrative accélérée, par exemple à Unidex. La collaboration avec le Crous semble cruciale dans toutes les universités pour faire fonctionner ces aides sociales exceptionnellement sollicitées. À ce sujet, les services vie étudiante de trois universités signalent un déficit en nombre d'assistant-e-s sociaux-ales ainsi que des difficultés de coordination entre celles et ceux de l'université et leurs homologues du Crous. En effet, même avec les établissements où les relations avec le Crous sont plutôt bonnes, gérer la collaboration de ces personnels a partout été compliqué : ils suivent les mêmes règles mais n'en font pas toujours la même application, et il est difficile de comprendre quel-e étudiant-e doit ou peut s'adresser à qui.

« J'ai découvert à [ce campus]... c'est assez complexe, c'est très complexe, parce qu'il n'y a pas de service social unique. Donc aujourd'hui, au sein du [service de santé], il y a un service social ; il y en a un au Crous, mais ça communiquait pas vraiment... Q : Ah oui, chacun avait son service social ? Oui ! Et avec [le président], on a fait le constat : on s'est dit, on se met dans la peau d'un étudiant qui veut rencontrer une assistante sociale : "c'est où la porte d'entrée ?". »
(Direction du Crous de la région d'une des universités)

À BS, le responsable d'un campus à l'étranger s'est organisé de son côté pour venir en aide à quelques étudiant-e-s dans le besoin, avant que soient mises en place les aides par l'école. Il a également développé une plateforme qui rend une

fonction semblable à celle des lignes téléphoniques à Unidex, pour aiguiller les étudiant-e-s en difficulté, ainsi qu'une cagnotte alimentée par le personnel.

Le soutien psychologique et l'animation du lien social pour les étudiant-e-s n'est pas une priorité au début du premier confinement, la prise de conscience de la souffrance psychosociale étant souvent plus tardive.

«Puisque bien sûr pour le premier confinement, tout le monde a bricolé, on était obligé de bricoler. Il n'empêche qu'on a réussi à faire créer des aides envers les étudiants: des aides pour leur procurer des moyens de se connecter, des ordinateurs aussi, hein. [...] Voilà, il y a des aides, il y a eu aussi, mis en place par le CFVU, des aides sociales importantes. Mais vous voyez par exemple l'assistance psychologique, c'est quelque chose qui n'a pas pu être rénové immédiatement, qui vient de naître plus récemment, disons.»
(Unimont, DUFR)

Mais on trouve malgré tout des initiatives dans ce sens dès le début dans les établissements ou composantes envers certaines populations: par exemple, nos interlocuteurs-trices dans tous les établissements évoquent une attention particulière aux étudiant-e-s étranger-e-s resté-e-s sur leur lieu d'études pendant le premier confinement et isolé-e-s, attention qui a donné lieu soit à des initiatives propres ou à la sollicitation d'associations.

«Et dans un deuxième temps, pour les étudiants [internationaux] qui étaient restés sur place, outre l'aide informatique, alimentaire etc., on a mis en place à distance un certain nombre d'animations, avec un calendrier dans la semaine, chaque jour. Donc je pourrais plus vous dire dans quel ordre, hein, mais je sais que le samedi c'était sport, le mercredi c'était des jeux de français langue étrangère, donc français maîtrise du français, le mardi je crois c'était culture, avec des visites virtuelles de [lieu touristique], etc. Enfin voilà, on a, ils avaient un calendrier: ils savaient qu'un jour, chaque jour de la semaine, il y avait un créneau pendant lequel ils pouvaient retrouver à distance, la direction des relations internationales et leurs autres camarades en mobilité.»
(Uniterre, Équipe présidentielle)

BS semble la plus précoce sur le sujet du soutien psychologique: l'école renforce dès le premier confinement sa cellule de soutien psychologique envers les étudiant-e-s, organise des groupes de parole avec son association étudiante et finance

un prestataire externe pour offrir une «hotline psy» à ses étudiant-e-s pour décharger les équipes internes.

À Unimer, l'ancien VP vie étudiante et sa successeuse ont mis en place, avec l'aide du service dédié, un dispositif de tutorat par des étudiant-e-s pour les nouveaux-elles étudiant-e-s, qui a été fonctionnel dès la rentrée 2020. Il s'agissait de les aider à se repérer dans l'établissement et dans les méandres administratifs, comme le fait la ligne téléphonique de Unidex, mais également de créer du lien social et d'éviter l'isolement. Chaque tuteur-trice s'occupait de dix étudiant-e-s et pouvait les réunir physiquement d'abord, puis à distance dès le deuxième confinement. Ces tuteurs-trices bénéficiaient d'un emploi étudiant pour cette tâche et l'initiative a été reconduite pour la rentrée 2021. Là encore, le dispositif a été monté au prix de l'investissement de quelques personnels de l'établissement et il semble avoir répondu à une demande.

Alors que le deuxième confinement aggrave les souffrances psychosociales chez les étudiant-e-s et que les médias et le gouvernement se saisissent de la précarité, mais aussi du mal-être étudiant, plusieurs mesures dans ce sens sont proposées par le gouvernement et saisies – non sans difficultés – par les établissements.

Dès fin novembre, le premier ministre annonce la création de ce qui sera connu comme les «tuteurs Castex»: des fonds seront mis à disposition pour recruter des étudiant-e-s afin d'en suivre d'autres, pour un tutorat de socialisation, d'intégration ou pédagogique. Nous avons vu que certains établissements avaient développé le même type de dispositif bien avant (comme Unimer), mais cette annonce gouvernementale va inciter d'autres établissements à adopter cette pratique. Cependant, le dispositif ne semble pas simple à mettre en place: les VP concerné-e-s se plaignent d'un manque de fonds et d'un cadrage peu précis. Un tutorat pédagogique par des étudiant-e-s leur semble impossible s'ils et elles ne sont pas formé-e-s à cela mais les personnels enseignants sont déjà surchargés. En janvier, ensuite, Emmanuel Macron annonce la création de «chèques psy étudiant» prenant en charge des consultations pour les étudiant-e-s. Là encore, les établissements s'en saisissent mais rencontrent des difficultés, liées notamment à la pénurie de psychologues disponibles. Ainsi, autant l'engagement à trouver des solutions semble grand dans les établissements au début de la crise et jusqu'à la rentrée 2020, autant les solutions imposées ou proposées par le haut suscitent moins d'enthousiasme, notamment parce que la mise en œuvre est lente et souvent

complexe, moins souple que les initiatives locales.

Les établissements n'en sont pas moins investis dans l'invention d'autres rustines en hiver 2020/2021 : ils sont par exemple nombreux à pallier le manque de consultations psychologiques pour les étudiant·e·s en contractant avec l'association Nightline qui offre une hotline de soutien psychologique.

2.4 DÉFENDRE L'ESR QUE L'ON ESTIME MALTRAITÉ PAR LES DÉCISIONS GOUVERNEMENTALES

Nous avons vu dans la section 2.2 que les personnels dans les établissements, y compris parfois dans les équipes présidentielles, peuvent être très critiques de la manière dont le MESRI a géré la crise. Néanmoins, pendant le premier confinement, le ministère a travaillé en concertation avec les établissements, que ce soit pour répondre à leurs interrogations au jour le jour ou pour la préparation des circulaires : par le biais des conférences d'établissements, mais aussi via les réseaux nationaux de VP, par exemple.

« Et là donc a démarré une période absolument formidable, enfin pardon de le dire comme ça, mais au fond, oui : parce qu'on était tous dans le même bateau. Et que ce que on a fait, très vite, c'est que on a pris 5-6 personnes ici, plutôt un mélange d'ailleurs d'agents administratifs et de d'enseignants-chercheurs, une équipe oui de 6-7, qu'on a mis derrière une adresse, qui s'appelait continuité pédagogique. Et on a tout de suite envoyé cette adresse à tous les établissements. Et on recevait entre 200 et 300 messages chaque jour des établissements, sur "est-ce que j'ai le droit... ? ", "avec quels produits je nettoie mon micro-ondes ? ", jusqu'à des vrais sujets, ah non mais... Et on répondait. [...] Et ça, ça a permis les 2-3 premières semaines d'affiner notre doctrine et ensuite d'être ultra-actifs. Et moi, je répondais, je répondais tout le temps. Donc en plus, les établissements ont vu aussi la direction générale : ils étaient étonnés, parce qu'ils écrivaient à continuité pédagogique – il se trouve que sont des signaux qui disent quelque chose, quand même. Et du coup on a passé trois mois – alors épuisés, épuisants –, mais dans une espèce d'effervescence et de recherche de la solution au problème du jour, exceptionnels. »

(Responsable au MESRI)

Le contexte change dans la suite de la crise : à la rentrée 2020, les médias sont nombreux à désigner les étudiant·e·s et les universités comme responsables de la reprise de l'épidémie. Certains

président·e·s d'universités (dont celui d'Unidex), mais aussi le ministère, prennent position et veulent démontrer que ce n'est pas dans les amphithéâtres qu'on se contamine, mais ils perdent cette bataille.

« Sauf que : c'est vrai qu'il y a eu des fêtes et des week-end d'intégration qui ont été très festifs. C'est vrai qu'il y a eu sur les réseaux sociaux des images d'amphithéâtres dits bondés, où on se disait que, bien évidemment, les étudiants allaient se, se... voilà. Et après, vous pouvez faire, mais tout ce que vous voulez en termes scientifiques – la science, face à l'émotion : c'est quand même ce que je retiendrai [...]. C'est que vous pouvez démontrer par A + B, par tous les rapports du monde, avec Santé Publique France, avec tout ce que... que c'est pas dans l'amphi que les étudiants vont se contaminer. Et que, finalement, et au total, – [mon collègue] vous en parlera avec un tremblement dans la voix, parce qu'on s'en est fait, des tableaux statistiques, hein – on pouvait largement montrer que le nombre d'étudiants atteints était inférieur au nombre de... dans la population générale, si vous voulez. Donc c'était prouvé ! À un moment, vous avez la science contre l'émotion. Et c'est fini. Et là vous avez perdu la partie. »

(Responsable au MESRI)

Le ministère est ainsi solidaire des universités dans sa lutte auprès du gouvernement et du ministère de la santé, à partir de l'automne 2020, pour garder les établissements ouverts. Ses efforts pour les persuader que la crise est sous contrôle dans les établissements passe beaucoup par la production de chiffres et d'indicateurs, pour répondre aux demandes qui leur parviennent de Matignon ou de l'Élysée (cf. partie I.6) : le MESRI œuvre à présenter des chiffres sur l'ESR qui permettent de rendre compte, même quand il ne parvient pas à les obtenir des universités – et le ministère comprend que les établissements ne puissent pas les fournir.

« Du côté sanitaire, on essaie d'obtenir un assouplissement pour la formation professionnelle et pour le soutien pédagogique aux étudiants fragiles ou en décrochage. Mais pour cela, on me demande de donner des éléments chiffrés avant 10h ce matin. Je profite donc de cet échange. Ce qui a rassuré c'est quand on a dit que la fréquentation actuelle était donc plus 5 à 10 % des effectifs étudiants. C'est un calcul que l'on a fait en se basant sur ce que nous avaient fait remonter quelques doyens de sciences et de STAPS. On a pris les chiffres qu'ils nous ont donnés, on a estimé que ces étudiants représentent environ 40 % des effectifs en France, et donc on est arrivé ainsi à ces 5 à 10 %. Mais en formation continue, comment quantifier ? Peu importe le chiffre com-

plètement exact. À vue de nez, à combien estimez-vous le nombre de formations continues et d'apprentis que cela pourrait concerner ?

(Responsable au MESRI lors d'une réunion avec les conférences de l'ESR fin novembre 2020)

Malgré les indéniables antagonismes, on peut donc observer une certaine connivence entre les établissements et le ministère lorsqu'il s'agit de constater que le gouvernement ne prend pas assez en compte l'ESR dans sa politique de crise sanitaire, et malmène en particulier les universités.

« Q: Oui, RIAC, c'est plus pour Matignon et l'Élysée... Oui voilà. [...] Mais il y a aussi, je dois dire, une chose qui est vraie: c'est que, comme souvent, tout est aussi une question de personne. Édouard Philippe n'était pas comme ça du tout – je ne dis pas qu'il était passionné par les universités au départ, mais enfin il leur faisait confiance, et on n'était pas du tout fliqué comme là. Là, c'est invraisemblable. »

(Responsable au MESRI)

« Je pense que si le gouvernement faisait plus confiance aux universités, on s'en serait mieux sorti. C'est-à-dire que je pense qu'on ne compte pas. Alors, je pensais pas tellement qu'on comptait avant, mais là: je trouve que, manifestement, tout le monde s'en fout. Ce qui gêne les

gens, même quand les médias font du bruit sur le mal-être étudiant, ce qui gêne les gens c'est le mal-être étudiant: le fait que les étudiants ne soient pas formés, tout le monde s'en fout, en fait. Et ça pour moi, c'est un constat. Enfin, il y a beaucoup d'amertume quand même, à se dire: on est le plus gros formateur de la nation, en chiffres c'est incomparable, et en fait ça n'a aucune importance. »

(Équipe présidentielle d'une université)

Les solidarités dans les établissements et l'engagement des personnels, à tous les niveaux, sont donc souvent évoqués comme des ingrédients majeurs de leur fonctionnement pendant la crise. Ils ne peuvent probablement pas caractériser le comportement de chaque personne, mais ils concernent la majeure partie des personnels dont nos interlocuteurs-trices nous ont parlé. C'est ce qui a permis de faire fonctionner – lorsqu'elle a fonctionné – la continuité des activités administratives, d'enseignement, de recherche, et particulièrement l'aide aux étudiant-e-s déployée dans les établissements tout au long de la crise. Et cette volonté commune de « faire corps » se manifeste également dans les discours convergents des membres des universités et de ceux du ministère de l'ESR qui déplorent l'insuffisante prise en compte des universités dans la gestion nationale de la crise du Covid.

3. Trois modèles de gestion de crise

La section précédente a dressé le portrait des lignes de fond communes dans la gestion de crise des cinq établissements. Malgré ces convergences, la stratégie de chaque établissement et sa gestion des priorités pendant la crise révèlent d'assez nettes différences entre les cinq établissements. Ces écarts sont essentiellement liés à leur positionnement dans le paysage de l'ESR, c'est-à-dire leurs caractéristiques contextuelles (le type de publics étudiants qu'ils accueillent, leur climat social, leur implantation géographique...) mais aussi la manière dont ils se projettent (comment ils se voient, comment ils se profilent, leur stratégie à long terme).

On peut alors distinguer trois cas de figure: les établissements qui ont donné priorité à la gestion de la crise elle-même, à l'enseignement, à la santé, aux étudiant-e-s et aux rapports sociaux internes,

pour prévenir une crise sociale (3.1); ceux qui ont au contraire priorisé les projets institutionnels stratégiques qu'ils poursuivaient déjà (3.2); et l'école de commerce qui voit son business model, basé sur des étudiant-e-s-client-e-s, fortement perturbé par une crise qui l'empêche de fournir les prestations promises mais qui l'incite également à anticiper (3.3).

3.1 UNITERRE ET UNIMONT: PRIORITÉ À LA GESTION DE CRISE

Bien que Uniterre et Unimont se situent dans des zones géographiques diversement touchées par la pandémie de COVID 19, ces deux universités ont un modèle de gestion de crise qui présente plusieurs similarités. On note tout d'abord que les deux présidents sont préoccupés par la crise sanitaire et font preuve d'une grande prudence

face au virus (3.1.1). Ensuite, leurs priorités et celles de leurs cellules de crise sont axées sur la santé du personnel et des étudiant·e·s, puis sur la continuité pédagogique (3.1.2), la poursuite des activités de recherche et des projets administratifs passant au second plan (3.1.3). Ces deux établissements se montrent enfin particulièrement attentifs aux directives gouvernementales et ministérielles (3.1.4).

3.1.1 DES PRÉSIDENTS PRUDENTS ET DES CELLULES DE CRISE OÙ LES PROFESSIONNELS DE SANTÉ/PRÉVENTION OCCUPENT UNE PLACE IMPORTANTE

À Unimont comme à Uniterre, les présidents d'université ont plus que les autres pris en considération des signaux qui les ont conduits à appréhender la crise sanitaire avec une certaine gravité. À Unimont, le président parle d'un déplacement professionnel en Russie fin février-début mars, au cours duquel il réalise qu'à l'est de l'Europe, les précautions sanitaires sont déjà en vigueur. Or cette perception d'une crise « grave » par le président est rapidement partagée par l'ensemble de l'équipe de direction d'Unimont. Comme l'indique ce témoignage d'un personnel d'un service dédié à la sécurité, le président mais aussi les médecins de l'établissement se sont montrés vigilants.

« Moi je ne me suis pas heurté, dans l'équipe de direction, à des observations genre "non mais attend [prénom], c'est une petite grippette, il y a aucun"... Parce que même, à un moment, j'ai obliqué, alors qu'on n'était pas encore confiné, le président et le VPCA à ne pas participer aux mêmes réunions en présentiel et... Voilà, ça a pas été... On va pas rigoler, quoi. [...] Après, on n'avait pas prévu, je pense, la tournure que ça a donné. Mais enfin, il me semble qu'on avait bien pris en compte le danger potentiel. [...] Et le médecin du travail aussi, moi je me souviens, entre autres, lorsque le gouvernement nous avait dit que les masques c'était finalement pas si utile que ça: il m'avait dit "fais gaffe, [prénom], parce que c'est vraiment contraire à tout ce que le corps médical peut penser. Et on sait pas très bien à quoi ils jouent, quoi" Donc... Je pense que, aussi du point de vue médical, on avait une petite sonnette d'alarme à terme qui nous a bien, qui a maintenu la vigilance. Et après, on peut dire que [le président lui] aussi par nature est très précautionneux. »

(Unimont, Services centraux)

À Uniterre, c'est un premier cluster dans l'une de ses antennes universitaires avant le confinement qui conduit l'équipe de direction à être dans une posture « d'hyper vigilance », comme nous l'avons vu dans la partie I.1.

« Très clairement, [ville] avait été confrontée tout de suite à un problème à [ville], donc la problématique, elle a été par la force des choses anticipée chez nous. Donc je pense qu'on était particulièrement sensibles à ça. Je sais que la direction – enfin le président, le DGS, les VP etc. – ont été sur le front tout de suite. Puisque ben globalement, [...] le ministère n'était pas à nos côtés à ce moment-là. Ce qui est peut-être logique dans le sens où ben ils étaient pas encore confrontés au truc, alors que nous on s'est retrouvés dans la mouise dès le début quoi. Voilà, donc je pense que ceci a forcément joué sur une hyper vigilance. Hyper vigilance alors peut-être pas dans le sens d'hyper précaution, mais en tout cas dans le sens de: on était très attentifs à tous les bas bruits qu'on pouvait entendre dans les médias, chez nos collègues médecins, ce genre de choses. Et à avoir tous nos sens aux aguets pour essayer de voir comment ça allait se passer. »

(Uniterre, Équipe présidentielle)

Ce « prisme cognitif » des présidents qui infuse donc auprès des membres de leur équipe rapprochée se traduit aussi par une intégration des médecins et autres professionnels de santé dans les cellules de crise, et ce dès le début de la période.

« Donc la cellule de crise. Outre moi-même, on a donc nos deux médecins de prévention, médecin côté personnel et [côté étudiants] [...] Honnêtement, moi je me suis jamais senti trop désarmé de ce point de vue-là. Bon on s'appuyait sur nos deux médecins quand même. On était aussi beaucoup en contact avec notre PUPH qui était en charge de la gestion de crise à l'hôpital, qui était aussi beaucoup en lien avec nous et qui nous a aussi donné beaucoup d'informations, euh... concrètes, voilà. Lorsqu'on avait des doutes sur les dispositifs qu'on mettait en place, on pouvait se retourner vers lui. C'était aussi un appui important. Euh, voilà, notre conseiller prévention... Après, forcément, on ne pouvait rassurer que dans le périmètre de ce qui était maîtrisé, ou semblait l'être par les autorités sanitaires, par les médecins. On s'est toujours reposé sur nos médecins. »

(Uniterre, Services centraux)

De même à Unimont, une cellule de crise ad hoc assez précoce, créée le 2 mars, comprend déjà les principaux responsables de la prévention et de la santé dans l'université, et elle s'institutionnalise à partir du début du premier confinement, en réservant toujours une place importante à ces acteurs. La vigilance des équipes de direction face à l'épidémie et l'intégration des personnels de santé aux cellules de crise sont suivies d'une gestion

de crise qui s'articule autour d'un objectif principal : le volet sanitaire et social.

3.1.2 AU DÉBUT DE LA CRISE, UNE PRIORITÉ ABSOLUE : LA SITUATION SANITAIRE ET SOCIALE DES PERSONNELS ET/OU DES ÉTUDIANT·E·S

Les premières mesures prises par ces cellules visent au premier chef la situation sanitaire et sociale des personnels et des étudiant·e·s. À l'annonce du confinement de mars, un personnel du service de santé de Unimont rapporte que la première mission de la cellule de crise est de répondre aux sollicitations des personnels administratifs et de mettre en place un dispositif pour leur suivi psychologique.

« Donc le VP CA était intéressé et inquiet de la mise en place d'une cellule de soutien psychologique aux agents : j'ai beaucoup travaillé avec lui pour mettre en place ce système sous la forme de permanences [...]. Entre mars, avril, mai, là ça a été un peu les balbutiements : chacun faisait un peu ce qu'il voulait de son côté. Et donc à [l'université], on a essayé de mettre en place cette cellule de soutien psychologique. Parallèlement le service [...] de médecine préventive mettait en place également une structure de réponse de soutien psychologique on va dire, à destination des étudiants. Donc la cellule qu'on a mise, nous, [...] c'était une quinzaine [...] de personnes qui étaient d'astreinte toute la semaine et le week-end pour pouvoir répondre aux appels. Ça nous a demandé beaucoup d'énergie : beaucoup de réunions, beaucoup de travail. »

(Unimont, Membre de la cellule de crise)

Dans cette même université, lorsque les débuts de la gestion de crise sont mentionnés, c'est de la précarité du personnel dont il est question en premier. Cette personne de l'équipe présidentielle de Unimont met ici en avant le souci de communication auprès des personnels afin de maintenir le lien avec eux.

« Donc la responsabilité, c'était bien entendu de réorganiser les activités. C'était la responsabilité première, c'est la moindre des choses. Mais aussi de s'assurer que l'information vers la communauté circulait bien : qu'elle était disponible, donc des communiqués. [...] Une des plus grandes précarités qu'ont pu rencontrer les personnes, c'est de ne pas savoir de quoi demain sera fait, de ne pas savoir comment on allait vivre pendant cette période. Et vivre, j'entends, vivre personnellement. Et c'était aussi le souci que nous, on exprimait auprès de notre commu-

nauté : on les appelait à être très prudents et à prendre soin d'eux. Parce que je dis "une communauté", mais ce sont des collègues, c'était des êtres humains. Donc, il faut aussi s'assurer que chacun a bien mesuré le danger, et va prendre soin de lui : ça c'était vraiment la priorité. Depuis le début, on dit que la priorité, c'est que chacun se porte bien, veiller à son état de santé, à l'état de santé de ses proches. »

(Unimont, Équipe présidentielle)

Si ce sont les agents de l'université qui préoccupent l'équipe de Unimont, ce sont les étudiant·e·s qui inquiètent à Uniterre, au point que le président et son VP CFVU instaurent dès le début du premier confinement une réunion hebdomadaire avec les étudiant·e·s élu·e·s des instances, et les président·e·s des associations étudiantes, laquelle perdurera plusieurs mois. À Uniterre, les élu·e·s étudiant·e·s se sentent d'ailleurs étroitement associé·e·s à la gestion de crise et leurs propositions sont prises en compte, notamment sur les modalités d'évaluation des connaissances du deuxième semestre 2020.

Le maintien du lien avec les étudiant·e·s est aussi une préoccupation pour les directeurs·trices de composantes au début du premier confinement, et leur précarité numérique est une question qui émerge très tôt sur l'agenda de la direction de l'établissement. Et quand les membres de l'équipe présidentielle font le bilan global de la gestion de crise, ils mettent souvent en avant l'aide apportée aux étudiant·e·s (mais aussi aux personnels) comme un point fort de leur action. Rappelons aussi que la principale décision du président d'université pour la rentrée 2020 était de donner la priorité aux primo-entrants pour les cours en présentiel (voir section 4, partie I).

« Q : Et donc du coup, de votre point de vue, est-ce que vous diriez que votre université a bien géré cette crise de manière générale ? Bah moi je pense que voilà, on a relativement bien géré la crise [...] On a essayé d'accompagner au mieux les étudiants et les personnels dans cette période-là. Avec un énorme focus, franchement, il faut le dire, du président, de la politique de la présidence, sur l'accompagnement de la précarité étudiante. Et notamment, on a fait énormément – d'ailleurs, je pense qu'on est la seule université dans notre région qui a fait autant pour les étudiants, pour accompagner la précarité étudiante. Parce que le Crous était complètement absent : on a suppléé quasiment le Crous, qui a été pour le coup complètement défaillant. Et notre [service de santé étudiant] était vraiment remarquable également pour accompagner les étudiants. »

(Uniterre, Équipe présidentielle)

À Unimont et Uniterre, les équipes de direction et leurs cellules de crise veillent donc d'abord à la protection et au soutien des membres de leur « communauté », personnels ou étudiant-e-s. Cette préoccupation peut s'expliquer à Unimont par le climat social tendu de l'établissement ; à Uniterre, la considération forte pour les étudiant-e-s tient au grand nombre d'étudiant-e-s d'origine sociale modeste inscrit-e-s dans l'établissement. Certes la continuité pédagogique est un souci qui s'invite rapidement à l'agenda des deux équipes de direction (voir partie I.2) et les deux universités ne se distinguent pas des autres établissements étudiés sur ce point. Ce qui les différencie en revanche notamment de Unimer et surtout Unidex sont la moindre attention portée à la continuité scientifique et la suspension des projets stratégiques et des activités scientifiques.

3.1.3 LA MISE ENTRE PARENTHÈSES DE LA RECHERCHE ET DES PROJETS D'ÉTABLISSEMENT

Dans les deux établissements, la problématique de la continuité de l'activité scientifique est secondaire par rapport au sujet de la formation.

À Unimont, université en sciences humaines et sociales, la recherche peut être conduite hors les murs de l'établissement, la place du « laboratoire » comme lieu d'expérimentation et de travail collectif est moins tangible que dans les sciences naturelles ou appliquées ; même si certaines disciplines de l'université comme l'archéologie et les sciences de l'environnement exigent certains équipements qui sont sur site, ces unités de recherche restent peu nombreuses dans l'université. Par ailleurs, celle-ci a connu par le passé des crises qui ont conduit à des périodes d'inaccessibilité des locaux dédiés à la recherche, ce à quoi les chercheur-e-s et les directeurs-trices d'unités se seraient adapté-e-s. Dans le domaine de la recherche, les principales préoccupations au moment du premier confinement étaient l'organisation des recrutements d'enseignant-e-s-chercheur-e-s, les réunions du CAC et des directeurs-trices d'unités, mais aussi la poursuite des thèses. Cependant, le pilotage scientifique se situait au second plan des priorités pour l'équipe de direction.

« La recherche, j'allais dire, elle vit sa vie. En même temps, sur l'activité même, les dom-mages sont réels, hein, il ne faut pas se voiler la face. [...] Par contre dans l'établissement, le fait qu'il y ait une focalisation sur à la fois la situation économique, sociale des étudiants, liée à la précarité, à la fragilité, etc. ; et puis cette complexité de l'organisation de l'enseignement pour répondre à ces injonctions successives,

parfois contradictoires, effectivement fait, d'une certaine manière, passer au second plan la recherche dans la préoccupation générale. »
(Unimont, Équipe présidentielle)

La fermeture des laboratoires est plus problématique à Uniterre, université qui regroupe plusieurs laboratoires de sciences expérimentales. Malgré tout, c'est la préoccupation sanitaire qui anime les choix de l'équipe présidentielle : au début du premier confinement, il s'agit de convaincre les chercheur-e-s et les directeurs-trices d'unités de stopper les expérimentations et manipulations, mais aussi d'euthanasier les animaux. Il semble même que cette décision a été prise avant l'annonce officielle du confinement.

« Q : Ok très bien, et alors vous dites présentiel, ça veut dire que dès le premier confinement, vous avez maintenu des activités en présentiel dans le laboratoire ? Alors pas du tout. Dans le labo, pas du tout. Alors pour plusieurs raisons. D'abord la première raison c'est que [...] très tôt, on a alerté nos collègues dans les labos [...] sur un possible confinement. Et notamment à un moment on a interdit à nos collègues de racheter des animaux pour les manip, qui euh avaient lieu dans les labos de santé. [...] Donc voilà, la position qu'on avait pris en tant que vice-président recherche. Et globalement on s'est heurté à un front de certains collègues, qui nous ont pris pour des emmerdeurs, si vous me passez l'expression. Dans le sens qu'on les empêchait de travailler et d'avoir le prix Nobel, donc évidemment c'était pas exprimé comme ça hein. [...] Ce point donc à été re-abordé quelques jours plus tard, en réunion de directeurs d'unités, les personnes en question, nous ont refait leurs grandes tirades théâtrales. Et on leur a expliqué notre position et on a vu certains collègues médecins prendre la parole, en disant que les autres étaient complètement inconscients de la situation et que, et que l'avenir nous donnerait raison. Et le fait est que 3 jours après, le confinement était annoncé. »

(Uniterre, Équipe présidentielle)

Ainsi et en cohérence avec la priorité de l'équipe de direction de l'université d'assurer la sécurité sanitaire (et sociale) de la communauté universitaire, pour les VP recherche, la sécurité des chercheur-e-s prime sur la continuité de l'activité scientifique. Les membres de l'équipe présidentielle chargés du pilotage scientifique ne sont d'ailleurs pas parties prenantes de la cellule de crise ; ce que l'un d'entre eux a regretté lors de son entretien, car cela lui aurait permis d'avoir un appui politique plus solide face aux réticences des directeurs-trices d'unités de fermer leurs la-

boratoires. La gestion de la recherche est donc reléguée au second plan de la gestion de crise dans les deux établissements, ce qui est davantage admis dans l'université SHS que dans l'université pluridisciplinaire, où les VP déplorent avoir dû affronter seul-e-s les résistances des directeurs-trices d'unités face à l'absence d'aménagements possibles.

Par ailleurs, les deux universités ont pour point commun d'avoir dû, le temps de la crise, mettre en suspens certains projets en cours. Comme nous l'avons dit plus haut (1.1, partie II), les DGS et leurs adjoints ont été fortement mobilisés dans les cellules de crise et « au front » sur toutes les urgences qui se sont présentées sur la période. De ce fait, certains projets au long cours qui relèvent du périmètre du DGS (RH, pilotage, modernisation...) ont été mis en « stand-by ».

« Les impacts indirects, qui m'inquiètent plus, c'est que euh... Les projets de fond. Les chantiers qu'on peut avoir, alors. Je parle même pas des projets stratégiques, parce que là, notre président – je sais pas si vous l'interviewez, mais il serait le premier à le dire : mais, au-delà des grands projets stratégiques, y a des projets d'administration on va dire. De pilotage, d'amélioration continue. [...] Voilà, des chantiers de fond qu'on pourrait mener avec l'encadrement ou avec différents services sont complètement à l'arrêt. »

(Uniterre, Services centraux)

Les témoignages concernant Unimont sont plus modérés : si certains projets de modernisation ont été ralentis, ce personnel d'un service central se félicite néanmoins qu'il n'y ait pas eu de rupture des principales activités administratives sur l'ensemble de la période.

« L'administration a bénéficié de la baisse quand même du volume d'activité, ce qui a facilité les choses. Après, oui c'est sûr que, du coup, les projets de la DSI sur d'autres sujets que ceux qui étaient liés à la Covid en ont pâti : les travaux qui étaient prévus se sont pas faits, enfin voilà. Il y a quand même des pôles qui n'ont pas fonctionné comme ils doivent. »

(Unimont, Services centraux)

3.1.4 LA RELATION À LA TUTELLE : DES ÉTABLISSEMENTS « BONS ÉLÈVES »

La dernière caractéristique commune des deux universités concerne leur relation au Ministère : les deux établissements sont en effet à l'écoute, si ce n'est en attente, des directives ministérielles. Même s'ils prennent comme les autres leurs dis-

tances avec les injonctions de leur tutelle lorsqu'il s'agit d'appliquer la décision d'accueillir 20 % des étudiant-e-s en présentiel à partir de janvier 2021 (voir section 6, partie I), sur toute la période qui précède, la perception d'une volonté de suivre le cadre national domine les témoignages recueillis dans les deux universités.

L'attention aux informations, aux règles émanant des tutelles ministérielles est d'abord très forte du côté des principaux responsables des établissements, notamment à l'annonce du premier confinement. Ce souci de bien interpréter voire d'anticiper les directives ministérielles est en outre reflété dans l'intensification des interactions entre les deux établissements et leurs rectorats respectifs. L'enjeu pour les responsables universitaires est de glaner des informations ou des précisions sur des directives ministérielles qui ne sont pas encore officialisées par des textes. Et dans les deux cas, on rapporte une coopération efficace entre les établissements et les rectorats.

« Q : Est ce que vous avez échangé avec le rectorat ? Oui beaucoup. [...] Et là, oui, on a eu, enfin vraiment, je sais plus depuis quand, mais à une époque on avait une visio par semaine, là maintenant c'est tous les 15 jours. Et euh, franchement : une vraie préoccupation de nous aider au mieux, de remonter aussi les difficultés qu'on pouvait rencontrer. Parce que y a eu quand même toute une période où ça a été très, très, très compliqué, puisque, euh... en gros jusqu'à la circulaire d'octobre, qui était très bien faite. Mais sinon, on a quand même, pendant toute une période, y avait pas de circulaires, on a eu des communiqués de presse. Alors dans l'administration, normalement, on prend pas nos consignes de la tutelle par voie de communiqué de presse [rires]. [...] Je ne doute pas des difficultés que ça pouvait représenter pour la gestion de cette crise au niveau de la centrale au ministère. Mais du coup, les échanges avec le rectorat nous ont beaucoup aidés sur ce volet-là. De nous aider à, euh, comprendre, interpréter, les informations qu'on avait, pour savoir concrètement comment ça pouvait se décliner. »

(Uniterre, Services centraux)

« Effectivement, c'est une figure nouvelle dans le panorama, le délégué ESRI, qui aurait pu chercher pendant un certain temps à se positionner. Mais là, pour le coup, ça a été une évidence : ça a été l'interlocuteur de proximité, et de grande proximité. Donc une rencontre par semaine, c'est quand même pas rien. Franchement, franchement : ça a été très aidant. La chose, c'est que on avait, nous... Enfin moi j'avais deux ca-

naux d'information: c'était le rectorat, c'est-à-dire ce que le ministère délivre comme information à ses recteurs et qui ensuite le dispatchent, et puis [le niveau national]. [...] Il y a quelque chose de rassurant quand même un peu, d'avoir une fluidité d'échanges avec les recteurs, même si on a conscience d'être dans des rôles qui sont pas évidents, pas faciles dans le dialogue. Il y a quand même quelque chose d'assez rassurant, moi je trouve qu'ils sont quand même très à l'écoute dans les réunions qu'on a.»

(Unimont, Équipe présidentielle)

Cette attention des équipes de direction aux messages et orientations des tutelles est également soulignée par les responsables de composantes et autres acteurs de l'université, qui déplorent parfois le déficit d'autonomie de leurs établissements, sans pour autant jeter la pierre à leurs équipes de direction, «prises en étau» entre les règles nationales et les spécificités locales.

Il existe toutefois une nuance entre les deux universités: si les directeurs-trices de composantes de Uniterre semblent avoir joué le jeu du «bon élève» bon gré mal gré, ceux et celles de Unimont semblent avoir négocié davantage d'aménagements des contraintes ministérielles relayées par la présidence en arguant de l'instabilité des directives ou de leur inapplicabilité au niveau local.

«Le gros problème depuis que tout ça a débuté, c'est le problème des instructions. Le problème, c'est que l'université prend ses instructions auprès du ministère. Le ministère prend ses instructions auprès de la ministre, la ministre prend ses instructions auprès du président. Comme la ministre est une incapable qui dit n'importe quoi, que son ministère donc tout le temps dit le contraire, et que son président dit même des choses encore différentes: à la suite, les universités derrière reçoivent des instructions qui changent du jour au lendemain, qui ne sont jamais les mêmes, qui sont contradictoires. Et la présidence essaye de filtrer ça pour le faire passer dans les UFR. Et les UFR, c'est le filtre qui le fait passer vers les enseignants. [...] D'où la mise en place de la concertation dans cette université: de la réflexion sur ces cadres qui est faite avec les gens qui vont devoir les appliquer. Ça veut dire avec la direction UFR, on réfléchit sur les cadres, on essaie d'avoir des cadres les plus applicables possible. Et on laisse la liberté à chaque UFR de les appliquer de la manière la plus efficace, parce que nous n'avons pas les mêmes formations.»

(Unimont, DUFR)

Cette situation d'attention aux directives nationales peut être liée à l'implication du président

d'Unimont au sein de la CPU et aux demandes que le ministère a faites à Uniterre d'être pilote sur certaines remontées d'information.

3.2 UNIDEX ET UNIMER: PRIORITÉ À LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

Contrairement aux deux autres universités qui donnent priorité à la gestion de la crise, Unimer et Unidex se focalisent sur la continuité des activités plus habituelles ou des projets stratégiques engagés avant la crise. Cela ne veut pas dire que la crise n'y est pas gérée, mais elle n'occulte pas les autres priorités. Les priorités posées par ces deux établissements sont néanmoins différentes, la première souhaitant être reconnue comme une grande université de recherche (3.2.1), la deuxième étant déjà labellisée IDEX (3.2.2). Mais tous deux se distinguent globalement d'Uniterre et d'Unimont par une moindre inquiétude par rapport à la gestion de crise (3.2.3).

3.2.1 UNIMER: LA POURSUITE DES PROJETS STRUCTURANTS, BUSINESS AS USUAL «À MARCHÉ FORCÉE»

Dans cet établissement, le président, selon ses dires et les témoignages de son équipe, est resté au dessus de la mêlée de la gestion de crise, pour pouvoir s'occuper du projet institutionnel qui consiste à se placer parmi les grandes universités de recherche. Pour ce faire, il se décharge sur son équipe (son cabinet, le DGS, ses nombreux et très actifs VP) pour la gestion de crise qui, comme nous l'avons vu, repose plus sur les groupes de travail que sur la cellule de crise présidentielle. Cette position fait d'ailleurs écho aux voix de quelques membres des services centraux qui regrettent que le président n'ait pas géré la crise plus fermement, que la cellule de crise n'ait pas eu de leader bien défini ou que cette position ait été occupée par le DGS plutôt que par le président. A posteriori, le président de l'établissement estime qu'il a pu, grâce à son équipe, capitaliser sur les relations tissées pendant la crise lors de réunions de crise avec les organismes de recherche, utiles pour la suite de son projet d'établissement.

La priorité est ainsi le maintien des activités courantes, notamment des échéances pour divers projets administratifs, mais aussi de recherche, après le premier confinement du moins.

«Tous les grands appels à projets se déroulent, tous les grands projets sur les plans de relance, sur le plan, sur les CPER, sur les PIA, tout est maintenu et tout se déroule. Tout se fait, donc je ne pense pas qu'on prenne du retard. [...]»

Ici, ça, on le décide en, ce qu'on appelle "en bureau restreint", donc du président avec les vice-présidents [...]: on regarde ce que on peut différer légèrement dans le calendrier, où sont nos priorités. Mais, enfin moi je trouve qu'on a très peu décalé des choses, on s'est réparti différemment les choses négociées.»

(Unimer, Services centraux)

Cette priorité donnée aux projets structurants est parfois ressentie par nos interlocuteurs-trices dans cet établissement comme un maintien des activités «à marche forcée», dans un contexte où les personnels sont déjà surchargés, ont des urgences à gérer et des priorités différentes de celles de maintenir des projets administratifs.

«On a le sentiment qu'on nous demande [...] d'assurer, en même temps que la machine de guerre d'une université continue: donc on va vous demander de piloter des projets de recherche, de monter des projets d'investissements d'avenir, de déposer des dossiers, comme si de rien n'était. Et là, il y a un genre de grogne qui s'installe, de, ben voilà, de faire comme si la vie continuait au même rythme. Alors qu'on est quand même dans une crise, une crise sanitaire, une crise qui dure depuis un an. Et là je pense qu'il y a une grande lassitude [...] Donc ça, c'est un sentiment que les acteurs globaux ne veulent pas marquer une pause, voilà. Alors peut-être qu'ils ont raison, disons: si on s'arrête, on reprendra jamais. Mais voilà, je me fais le porte-parole de mes collègues qui disent qu'on ne peut pas continuer comme ça: nous demander de bâtir des dossiers administratifs alors que les journées n'ont que 24 heures.»

(Unimer, DUFR)

Ce problème se cristallise notamment autour de la procédure d'évaluation par le HCERES qui était en cours avant le premier confinement et que le président a décidé de ne pas reporter. En janvier 2021, les DUFR signent une lettre commune demandant le report de la procédure: ils sont entendus par la présidence, mais elle ne change pas sa position. Bien qu'ils maintiennent l'impossibilité pour eux d'investir du temps et de l'énergie dans ce dossier, les DUFR «frondeurs» expriment néanmoins aussi de la compréhension pour le fait que les projets institutionnels ne puissent pas être arrêtés.

Les VP ont conscience de demander un investissement à des personnels déjà surchargés dans ces projets à plus long terme, mais ils en reconnaissent également la nécessité. C'est un choix assumé par la présidence et qui correspond à la fonction attribuée à un président d'université

dans cet établissement: réfléchir à et mener les projets structurants, y compris – et peut-être d'autant plus – en situation de crise, lorsque tous les autres sont occupés à gérer les urgences.

«On est tous dans le même bateau, et tous confronté aux emmerdements... enfin je veux dire si on devait gueuler après quelqu'un ce serait plus... si, parfois le président, avec ses projets de long terme, alors qu'on est tous à essayer de se demander comment on arrive à vendredi [rire]. Mais voilà, c'est son rôle, et lui, il arrive à garder du recul. Et c'est chouette, parce que moi question recul j'ai du mal. [...] En tout cas pour moi, c'est vraiment bien que la vie institutionnelle continue au même rythme, et qu'on explique aux équipes pédagogiques que par rapport aux étudiants, on ne peut pas avoir les mêmes exigences qu'en année pédagogique normale. Et ça me semble tout à fait logique, understandable et cohérent. Et que par contre tout ce qui est derrière, bah des appels à projets, des... Comme je disais: le contrat d'établissement, de formation, etc., bah là pour le coup, il faut continuer et c'est "marche ou crève".»

(Unimer, Équipe présidentielle)

3.2.2 UNIDEX: MAINTENIR LES ACTIVITÉS POUR TENIR SON RANG

Unidex, comme Unimer, donne priorité aux activités stratégiques pour elle: étant labellisée Idex, il s'agit de maintenir son niveau d'«excellence», et cet avis n'est pas confiné à l'équipe présidentielle mais semble assez largement partagé au sein de la communauté.

«Alors là encore, l'université a très vite dit, par exemple, les parents de jeunes enfants peuvent être en ASA. Après, tous ne l'ont pas pris: il y en a beaucoup qui ont maintenu une activité de travail à distance, en dépit de la présence de jeunes enfants. Eux ont beaucoup souffert par contre. C'est vrai que les retours qu'on a eus, et ce qui est vrai aussi, c'est peut-être la... alors ça, c'est un peu propre à [Unidex]: il a un niveau d'exigence et d'excellence – enfin, je pense que ça fait partie de [Unidex]. C'est un niveau d'exigence qui est réel, et qui a voulu sans doute être maintenu pendant cette période-là.»

(Unidex, Enseignante/chercheure)

Comptant parmi les universités research intensive, une des activités stratégiques pour maintenir son rang est la recherche. Il est en effet frappant de constater que Unidex est le seul établissement de notre panel à avoir inscrit la continuité des activités de recherche comme priorité dès le pre-

mier confinement. Comme évoqué plus haut (section 2.3, partie I), entre mars et mai 2020, alors que les établissements étaient fermés, Unidex a délivré des autorisations spéciales pour maintenir certaines expérimentations, dont la continuité n'est pourtant pas assurée dans les autres établissements, alors qu'elles sont de même nature et que leur arrêt entraîne le même type de pertes et de retards.

Pour Unidex, un autre enjeu pour rester dans la course de l'« excellence » est d'attirer et de garder les meilleurs personnels : nous avons vu dans la section 3.5 de la partie I que Unidex était plus inquiète que les autres du décalage dans le temps des recrutements d'enseignant-e-s-chercheur-e-s, de peur de « rater » les meilleur-e-s candidat-e-s qui auraient déjà accepté un autre poste. L'université a aussi maintenu une plus grande continuité dans ses activités de recrutement, tous personnels confondus, que les autres universités : laisser les recrutements en attente n'était pas une option envisageable. Ainsi, l'établissement a élaboré une procédure pour garder la trace des postes vacants et pour les prioriser en fonction des besoins les plus urgents pendant la crise, et un grand nombre d'ingénieur-e-s pédagogiques ont par exemple été recruté-e-s en soutien aux enseignant-e-s.

« Il y a eu côté RH une très forte mobilisation aussi des agents notamment dans la formation, et aussi de très grosses interrogations dans le domaine du recrutement. Parce que, si ça dure 2 mois ou 3 mois, on avait, sur les 700 postes de services centraux, 80 postes vacants : si vous laissez faire, vous risquez de vous retrouver avec 20 % de poste vacants à la fin, donc c'est pas possible. Faire des entretiens en Zoom, c'est pas évident, et donc tout ça a demandé la revue de poste à poste avec le DGS adjoint des ressources, pour identifier les postes pour lesquels il fallait un recrutement. »
(Unidex, Services centraux)

La volonté affichée de l'équipe de direction de Unidex de maintenir coûte que coûte l'activité pendant le premier confinement se reflète aussi par la distribution d'une prime Covid généreuse attribuée à l'ensemble des agents qui avaient travaillé plus de quinze jours sur site durant cette période – une prime plus importante et étendue à plus de personnels que ce que prévoyait la mesure proposée par le gouvernement à l'issue du premier confinement.

Suivre les choix de dépenses faits par Unidex, université dotée d'un budget Idex, permet par ailleurs de saisir ses priorités : comme on l'a vu plus haut, Unidex se démarque des autres établis-

sements étudiés par son budget alloué au « Forfait numérique » permettant aux étudiant-e-s de s'acheter des ordinateurs portables subventionnés à la rentrée 2020, mais ses dépenses en aides sociales aux étudiant-e-s sont moins importantes que celles d'Unimont, et a fortiori de BS. Gérer la crise étudiante semble ainsi moins être une priorité qu'à Uniterre et Unimont.

3.2.3 DES ÉTABLISSEMENTS MOINS INQUIETS

Les équipes dirigeantes de ces deux établissements donnent non seulement priorité à des activités habituelles et d'importance stratégique pour eux, alors même qu'ils traversent la crise sanitaire comme les autres, mais elles semblent aussi moins inquiètes sur trois volets : moins inquiètes sur la crise sanitaire, moins inquiètes sur le climat social au sein de l'établissement, et moins inquiètes de suivre les directives ministérielles – mais à des degrés divers, Unidex l'étant nettement moins que Unimer. Ainsi Unidex est l'établissement de notre panel ayant le plus tardivement pris au sérieux la menace d'une crise sanitaire avant le premier confinement – la présidence, à ce sujet, a été décrite comme « bravache » par un personnel de l'établissement.

Nous avons vu qu'à Uniterre et Unimont, les services santé sont fortement impliqués dans la gestion de crise, notamment dans les cellules de crise. Ils le sont nettement moins à Unimer et Unidex. À Unimer, si le service de médecine du travail participe à la cellule de veille avant le confinement, ce n'est qu'à partir de septembre qu'il fait partie de la cellule de crise, avec le service de santé étudiante. Ce dernier, travaillant pour plusieurs établissements sur le même territoire, se dit peu sollicité par Unimer au début de la crise. Ce resenti d'isolement est encore plus fort à Unidex.

« Et à l'intérieur du service, oui, j'ai vu beaucoup de collaborations nouvelles, d'aide entre les cliniciens et puis le secrétariat. Mais à l'extérieur, non : on s'est senti un petit peu, un petit peu isolés quand même, à un moment ! C'est un peu un village gaulois, le [service de santé] quand même ! »

(Unidex, Service de santé)

Ces deux universités sont également moins inquiètes des rapports de force internes : maintenir la paix sociale et inclure les syndicats des personnels dans la gestion de crise est un enjeu important à Uniterre et surtout Unimont, mais à Unidex et Unimer il suffit de réunir plus souvent le CHSCT, et les syndicats, même s'ils sont parfois critiques, ne posent pas problème. Ainsi dans ces deux établissements, la présidence a pris la

décision d'imposer des congés obligatoires aux personnels à la fin du premier confinement : bien qu'impopulaire, cette décision n'a pas suscité des tensions trop importantes avec les syndicats. À Unidex, même si les relations avec ces derniers ne sont pas toujours bonnes, l'équipe dirigeante estime avoir suffisamment réuni le CHSCT et considère que les oppositions qui persistaient n'étaient que de principe.

Enfin, ces deux établissements semblent également moins inquiets dans leur respect des directives ministérielles. Ils cherchent en tous cas moins à être « bons élèves » que les deux autres universités. À Unimer par exemple, un membre de l'équipe de direction estime que le ministère « infantilise » les universités.

« Là encore : pourquoi on ne laisse pas... On nous donne plein de consignes et tout, on nous laisse pas agir, on ne nous laisse pas notre capacité d'action. C'est ce que je comprends pas. Pour moi, l'autonomie de l'université, c'est nous considérer comme responsables. Après, qu'on rende compte de ce qu'on fait, c'est normal, parce que la responsabilité, ça implique le contrôle, faire confiance à la liberté, c'est de la responsabilité... Donc c'est, du coup ça j'entends. Mais qu'on nous dise : "fais comme ci, fais comme ça, pas comme ci, pas comme ça", c'est très infantilisant. J'aurais aimé que le ministère, finalement, ait la même attitude que nous on a vis-à-vis de nos équipes, pour mettre en œuvre, de confiance, mais c'est pas du tout le cas. »

(Unimer, Services centraux)

À Unidex cette position est encore plus nette : elle prend plus de libertés par rapport aux consignes, revendiquant avoir pris des décisions sans attendre les directives ministérielles, voire en contestant la pertinence comme par exemple dans le cas de la rentrée où la présidence refuse l'incitation à élaborer des scénarios au nom de leur connaissance du terrain et de la nécessité de prendre des décisions rapides (voir aussi section 4, partie I). Ensuite, lorsque le ministère a autorisé la reprise des TP en présentiel en hiver 2020/2021, l'établissement s'est passé des autorisations du rectorat qui étaient pourtant demandées par le ministère, sans que cela semble poser problème (voir 6.2.2, partie I). D'autres témoignages corroborent cette attitude, encore renforcée dans la période suivant le deuxième confinement, notamment lorsque le ministère demandait de faire remonter de plus en plus d'informations chiffrées, comme nous l'avons vu dans la partie I.6.

« Là où c'est devenu complètement délirant, c'est qu'au lieu de se calmer, de se concentrer

sur la gestion de crise, le gouvernement – mais surtout le ministère, je pense que le ministère a dû battre des records – s'est mis à faire des enquêtes flash chaque jour, à demander... Au début, on a joué le jeu. Au bout d'un moment, j'ai considéré qu'on se fichait franchement de nous. Et le président a fait savoir qu'on répondrait à ce qu'on pouvait, à ce qui nous paraissait utile, quand le temps... Ce qui fait qu'assez rapidement, bon ça s'est pas trop mal passé. Et on leur a dit "si vous n'êtes pas contents, bah venez chercher les réponses vous-même" [...] D'autant plus qu'on sait que les données sont quasiment fausses à l'instant où on les transmet »

(Unidex, Services centraux)

Ces deux établissements se montrent donc moins préoccupés par la gestion de crise, au niveau le plus élevé de la gouvernance, que les deux universités décrites dans la section précédente. Dans le cas de Unimer, cela s'explique par le fait que les équipes présidentielles pensent devoir en priorité maintenir les activités destinées à affirmer sa position dans le paysage de l'ESR ; quant à Unidex, « l'excellence » de l'établissement justifie la nécessité de préserver la recherche et l'enseignement, et en retour, le statut d'Idex apporte des ressources symboliques et financières confortant la revendication d'autonomie de l'université.

3.3 BS : UN BUSINESS MODEL PERTURBÉ PAR LE VIRUS, UNE RÉACTIVITÉ OBLIGÉE

La situation de l'école de commerce est différente de celle des universités car elle dépend de ses étudiant·e·s pour assurer son existence financière. Cet « effet covid » est plus percutant que pour les universités, car la crise fragilise un business model qui repose sur des étudiant·e·s satisfait·e·s, qui en ont pour leur argent. Avec l'enseignement en ligne, mais aussi l'annulation des mobilités et toutes les activités extracurriculaires passées à distance, la direction de l'école s'attend à ce que les étudiant·e·s soient moins nombreux·ses à consentir les dépenses nécessaires à leur intégration dans cette école. La direction de l'école craint une décroissance des inscriptions dans ses programmes et se voit contrainte de repenser son mode de financement.

« Donc en fait, ce mois de janvier, notre stratégie a été votée par notre comité stratégique. Donc en documentant notre stratégie, nous avons évidemment listé les menaces et les opportunités. Et parmi les menaces, évidemment il y avait l'impact du Covid : surtout sur nos inscriptions étudiantes. Vont-ils venir, vont-ils venir à [BS] si on continue un enseignement tout online ? Donc

ça a un impact académique et réputationnel. Ça peut aussi avoir un impact financier.»
(BS, Équipe de direction)

Dans sa gestion de crise, BS donne ainsi priorité à la satisfaction de ses étudiant·e·s et donc à la continuité des activités pour lesquelles les étudiant·e·s ont payé, c'est-à-dire les enseignements (3.3.1) et les programmes d'échanges et séjours à l'étranger (3.3.2), mais aussi la vie étudiante et l'« expérience grande école » (3.3.3). Ces priorités l'amènent à envisager l'avenir, mais aussi à être attentive au comportement des autres établissements et aux directives du ministère (3.3.4).

3.3.1 PRIORITÉ À LA CONTINUITÉ DE L'ENSEIGNEMENT, Y COMPRIS À LONG TERME

Nous avons vu que la première confrontation de l'école avec le Covid a été particulièrement précoce, du fait de son campus en Asie, mais aussi de ses étudiant·e·s d'origine asiatique et leurs parents qui exerçaient une pression sur l'école pour qu'elle passe ses cours en ligne. L'école a pu basculer ses enseignements en distanciel plus rapidement et avec moins de difficultés que dans les universités car elle disposait d'équipements permettant une réactivité plus grande (comptes Zoom professionnels pour tou·te·s, service d'appui pédagogique pour aider les enseignant·e·s à créer des cours en ligne). Or cette réactivité a été aiguisée par le mécontentement des étudiant·e·s asiatiques et de leurs parents, si bien que l'école a fini par décider de passer en distanciel avant l'annonce du confinement en France.

Mais la préoccupation tournant autour des enseignements en distanciel se prolonge au-delà du début du premier confinement : l'école continue à donner priorité à cet enjeu en lançant, dès avril, une cellule « Future » visant à réfléchir aux modalités d'enseignement en ligne, à se projeter dans un futur incertain dans l'hypothèse que la rentrée 2020 se fasse encore dans des conditions sanitaires dégradées, et à garantir des cours de qualité si ces circonstances se réalisaient. L'accent mis sur le maintien d'un enseignement à distance de qualité fait partie intégrante d'une réflexion plus globale : anticiper et se réinventer sont une nécessité, voire une question de survie pour l'école.

« J'ai vraiment le sentiment qu'aujourd'hui on a intégré comme un paramètre : c'est pas la crise en tant que telle, c'est l'hypothèse d'un modèle différent. On l'a intégré comme un élément structurant de notre développement. C'est-à-dire que demain, quand on réfléchit à notre offre de programmes, ben on se dit qu'on va pouvoir développer – vaut mieux qu'on développe tel

type de programme sous tel format et que de toute façon là, si c'est en distanciel, ça peut fonctionner aussi. Donc il y a pas vraiment, [...] la crise d'un côté et la stratégie ou les grandes priorités de l'autre : parce que, en réalité, entre guillemets, cette crise sanitaire, elle va peut-être perdurer pendant un, 2 ou 3 ans. Donc il faut qu'on l'intègre vraiment dans nos réflexions comme un paramètre variable. »
(BS, Services centraux)

3.3.2 PRIORITÉ À LA GESTION DES MOBILITÉS : ANNULER LES DÉPLACEMENTS ET RÉPONDRE AU MÉCONTENTEMENT DES ÉTUDIANT·E·S

BS se distingue encore des autres établissements par sa cellule de crise particulièrement active, notamment au début de la crise, pour trouver des solutions de substitution aux séjours à l'étranger prévus pour les étudiant·e·s. La composante internationale des diplômes de l'école est en effet importante pour leur accréditation et l'enjeu est pris au sérieux dans ce cadre, mais il vise aussi à satisfaire au mieux les étudiant·e·s. De nombreux·ses interlocuteurs·trices dans l'école nous ont en effet parlé du mécontentement des étudiant·e·s suite à ces annulations.

« On a dans chaque programme les étudiants délégués qui représentent la parole des étudiants. Et on est, on a été constamment à l'écoute, en discussion, pour leur faire part des modalités. Et en fait tout de suite, ils se sont positionnés, pas en partenaire, en disant "on est avec vous", mais ils se sont dit : "non, nous on est les clients, et on est en insatisfaction par rapport à la situation". Pas tant par rapport à l'école en fait, parce qu'ils nous disent : "on sait que vous faites de votre mieux, mais nous, en tant qu'étudiants vis-à-vis de nos études, vis-à-vis de notre avenir, on fait remonter cette inquiétude et cette peur". Et ça, c'est revenu tout de suite par les délégués, par les contacts indirects, d'abord par la frustration de la non-mobilité. [...] La mobilité en [Asie] – parce que c'était essentiellement en [Asie] qu'on devait les envoyer hein – et ça, ça a été une sorte de frustration de se dire "j'allais y aller", et "tac", c'est privé. »
(BS, Équipe de direction)

Certain·e·s étudiant·e·s et parents ont même intenté une action en justice pour demander un remboursement des frais de scolarité et dans certains cursus, l'école a concédé des remboursements partiels. La gestion des étudiant·e·s mécontent·e·s a donc pris beaucoup de place dans la gestion de crise par l'école. Pour éviter les déceptions, la direction a décidé dès le mois de mai

que les mobilités à l'étranger n'auraient pas lieu au premier semestre de l'année 2020/2021.

3.3.3 PRIORITÉ AU BIEN-ÊTRE DES ÉTUDIANT·E·S ET À L'« EXPÉRIENCE GRANDE ÉCOLE »

En somme, l'école, dans sa gestion de crise, a comme objectif premier de maintenir sa réputation de grande école auprès des étudiant·e·s. Cela passe par la continuité de ses programmes d'enseignement et la satisfaction des étudiant·e·s, mais aussi en essayant de faire en sorte que la vie de campus reprenne en présentiel à la rentrée, moment important de l'« expérience grande école ». C'est cette réflexion qui a également guidé le choix de prévoir et de mettre en œuvre une rentrée avec le plus de présentiel possible pour les primo-entrants. Les représentant·e·s étudiant·e·s eux-mêmes parlent de l'importance des événements de rentrée, notamment pour l'accueil des nouveaux·elles, et des compromis qu'ils ont fait pour pouvoir tenir un maximum d'événements avant que le gouvernement ne décide de reconfiner la population. Les responsables de programmes ont collaboré avec les associations étudiantes pour que ce soit possible malgré les contraintes sanitaires.

« Et donc en septembre la situation Covid s'était améliorée [...], mais on devait gérer l'arrivée des nouveaux étudiants. Et on était dans un dilemme : il fallait faire quelque chose pour leur faire découvrir la vie étudiante, mais en même temps il fallait garantir les conditions de sécurité, respecter les consignes sanitaires. Donc depuis le premier jour j'ai travaillé avec la cellule Covid et avec l'administration, la directrice des programmes, pour trouver un compromis. Et on se disait "ok, il faut faire quelque chose, on peut pas les laisser arriver à l'école sans rencontrer les troisième année, sans rencontrer les associations, sans qu'ils comprennent ce que ça va être : ce que vont être leur années à l'école. Donc on a passé en revue tous les types d'événements prévus en septembre. »
(BS, Étudiante)

Cette priorité donnée aux étudiant·e·s se voit encore dans ses dépenses très importantes pour l'aide sociale aux étudiant·e·s : dix fois supérieures au budget que l'école investit habituellement dans l'aide sociale, elles sont également supérieures à celles de Unidex, pour six fois moins d'étudiant·e·s. L'école a puisé pour cela dans les fonds de sa fondation, alimentée par son réseau Alumni.

Enfin, sa réputation de grande école passe également par la sélectivité de ses programmes : habi-

tuellement, pour certains d'entre eux, le processus de « recrutement » des étudiant·e·s comprend une phase d'entretien oral en présentiel avec les candidat·e·s, au printemps – dans d'autres programmes, le processus était déjà entièrement dématérialisé et les candidat·e·s envoyaient des vidéos de présentation. Le premier confinement ne permettant pas ce fonctionnement en présentiel, l'école a, là encore, investi du temps et de l'énergie pour trouver des solutions permettant de maintenir ces recrutements à distance.

Les priorités posées par BS pendant la crise tournent donc toujours autour des étudiant·e·s et consistent à assurer les services auxquels ils et elles s'attendent. Il est de première importance pour elle de maintenir le niveau de ses enseignements et d'offrir des solutions viables y compris à l'avenir pour satisfaire la dimension internationale des cursus qu'elle propose, mais aussi la vie de campus qui constitue le cœur de l'expérience « grande école » pour les candidat·e·s à ses formations.

3.3.4 REGARDER AUTOUR DE SOI ET VERS L'AVENIR

Nous avons vu (section 1, partie I) que l'école de commerce était particulièrement attentive au comportement des autres écoles, par exemple avant le premier confinement, avant de prendre une décision comme la fermeture de ses campus ou de reprendre ses formations continues en présentiel. En effet, elle ne doit pas être en reste par rapport à ce qu'offrent ses concurrentes. À ce titre, ses relations avec la CGE sont importantes : nos interlocuteurs·trices les évoquent comme un moyen de se concerter mais surtout d'apprendre ce que font les autres écoles, afin de s'y conformer ou de s'en différencier, mais après avoir étudié le « marché » et avoir décidé de la place qu'elle voudrait y occuper.

Son attitude envers le ministère, malgré son indépendance, est également attentive : l'école semble autant en contact avec la DGESIP que les universités. Elle attend et suit les directives ministérielles bien plus que certaines universités. En effet, un membre de la première cellule de crise dit qu'ils en avaient besoin pour orienter la gestion de crise, mais ce suivi assez scrupuleux des consignes lui permet aussi de se protéger contre d'éventuels futurs reproches par les étudiant·e·s, par exemple lorsque l'école a dans un premier temps refusé de passer ses cours en distanciel malgré la pression des étudiant·e·s asiatiques inquiet·e·s, en février/mars 2020.

« Nous, on a toujours suivi, en fait, la... notre ligne de conduite, c'était toujours de suivre les

consignes des autorités. Alors, évidemment du ministère de la Santé, parce que c'étaient les premières informations qu'on avait; on regardait beaucoup le ministère de l'Éducation nationale aussi, quand il s'agissait des ouvertures/fermetures, même si nous, on dépend du ministère de l'Enseignement supérieur. Parce que l'Éducation nationale, en fait, la différence par rapport à l'enseignement supérieur, c'est que l'Éducation nationale, c'est vraiment un ministère de tutelle. Et donc à partir du moment où l'éducation nationale dit aux écoles d'ouvrir ou de fermer, elles sont obligées de le faire. Nous, l'enseignement supérieur, le ministère ne nous donne que des consignes, ne peut... la responsabilité, elle en revient, à la fin, à l'établissement. Puisqu'on est une grande école, hein, c'est pas pareil pour les universités.»

(BS, Services centraux)

Enfin, si l'école de commerce place sa priorité sur la continuité des enseignements, il ne s'agit pas uniquement d'une urgence mais également d'une préoccupation à plus long terme pour continuer à proposer des programmes d'études attractifs. L'établissement poursuit d'ailleurs pendant la crise son projet de construction d'un nouveau campus, même si le chantier lui-même a dû souffrir des retards liés à son interruption pendant le premier confinement : BS ne cesse de préparer l'avenir.

«Comme vous le savez, le nouveau modèle politique, de pédagogie, était déjà en route. Mais la crise de Covid a juste rendu les choses peut-être un peu plus rapides. En fait, disons que nous avons considéré les côtés positifs de la crise de Covid, pour nous assurer que nous pouvions réellement la transformer en quelque chose, comme un tas de ressources pour nous à développer. Donc par exemple: avoir des campus à l'étranger, [...] c'est très utile. C'est une très bonne chose, parce que vous pouvez réellement diversifier vos risques. Vous ne dépendez pas de la mobilité internationale. Vous pouvez avoir des hubs régionaux. [...] Alors c'est un, la crise du Covid est un bon moyen de se réinventer à la base. C'est donc... tant que vous faites très attention aux composantes en ligne et à distance de votre stratégie. [...] Vous devez donc proposer une partie de votre offre, vous devez avoir des programmes en ligne, mais vous devez également en avoir sur place et mixtes.»

(BS, Équipe de direction)

pouvoir se prémunir contre les reproches), mais aussi à développer des stratégies à long terme (comme des cursus hybrides).

La gouvernance de la crise dans les cinq établissements étudiés est ainsi révélatrice du positionnement de chacun d'entre eux dans le paysage de l'ESR. Nous avons pu distinguer trois cas de figure : dans deux établissements de province, pas particulièrement dotés, à plus forte dominante « enseignement », « SHS » ou avec un climat social plus tendu ou un public étudiant précaire, la priorité a été de gérer la crise. Dans les établissements à plus forte orientation « sciences » et « recherche » en revanche, labellisé « excellent » ou ayant l'ambition de l'être, c'est davantage la poursuite des activités stratégiques qui prime. Enfin, dans un établissement privé dépendant de ses « client·e·s », c'est la satisfaction des étudiant·e·s qui monopolise l'attention.

Le statut de BS, école de commerce dépendante de ses étudiant·e·s-client·e·s, l'amène donc à être attentive aux autres écoles (pour ne pas perdre du terrain) et aux décisions gouvernementales (pour

Cette seconde partie nous permet de dresser trois constats : tout d'abord, la crise a été gérée par et avec celles et ceux qui gouvernent les établissements hors temps de crise. Les relations de pouvoir, de coopération et les lignes hiérarchiques sont restées les mêmes et la crise n'a pas mené à une modification de la gouvernance. Nous notons néanmoins une tendance à horizontaliser la prise de décision, surtout lorsqu'il devient nécessaire de déléguer aux composantes. Il n'empêche que dans plusieurs cas, des conflits de compétences ont mené les échelles plus locales à voir leurs actions précoces contrariées par des consignes venues tardivement du niveau supérieur.

En effet, les établissements n'ont pas uniquement fait face à la crise grâce à leurs dirigeant·e·s : leur fonctionnement a reposé sur l'investissement et l'engagement des personnels à tous les niveaux. Ils sont nombreux à avoir sur-travaillé, pris des initiatives, assumé des missions nouvelles, voire lancé des dispositifs innovants qui ont permis aux établissements de fonctionner ou ont tenté d'y parvenir.

La crise n'a donc pas bouleversé le type de gouvernance propre à chaque établissement et celui-ci a pesé sur la manière d'affronter la pandémie si bien que nous avons pu distinguer différentes formes de gestion de la crise d'un établissement à un autre. D'une part, cela affecte la manière dont les VP, les services centraux, les directions ou services des composantes, ou les conseils ont été associés et la nature des relations entre eux. D'autre part, chaque établissement a défini des priorités différentes pendant la crise. Ces choix dépendent de leur positionnement dans le paysage de l'ESR et sont donc en accord avec leurs priorités en temps normal ; ils transparaissent également dans leur gestion de crise (choix d'allocation des budgets, décisions de fermetures ou des priorités de reprise, composition et fonction des cellules de crise).

CONCLUSION

Le récit des quelques quinze mois de pandémie couverts par la première partie de ce rapport et l'analyse des effets de la crise sur la gouvernance des établissements étudiés mais aussi de la manière dont ils ont géré cette période difficile montrent que l'engagement des personnels à tous les niveaux et les apprentissages qu'ils ont réalisés ont, globalement, permis de maintenir un niveau d'activités certes dégradé mais réel. Et cela malgré un climat d'incertitude permanent – et toujours de mise au moment où nous écrivons ces lignes – sur la durée de la pandémie, sur son intensité, sur ses conséquences.

1. Retour sur les deux questions à l'origine de cette recherche

Les résultats de ce rapport apportent des réponses préliminaires aux deux questions centrales qui nous ont conduites à développer ce projet de recherche.

La première concerne la plus ou moins grande réactivité des organisations, comme les universités, caractérisées comme des systèmes faiblement couplés, face à une crise d'ampleur telle que la pandémie de Covid 19. Nous observons en premier lieu que la nature faiblement couplée des universités constitue simultanément une force et une faiblesse face à cette crise du Covid. D'un côté, une multitude de solutions sont produites à l'intérieur des établissements et à toutes les échelles pour répondre aux urgences perçues au niveau individuel ou au niveau d'un service/d'un département/d'une formation, etc. Mais simultanément, ces solutions diffusent rarement dans les établissements (à l'exception des lignes téléphoniques destinées aux étudiant·e·s à Unidex ou encore des tutorats étudiants mis en place à Unimer), parce qu'elles sont difficiles à standardiser ou à adapter aux modes de production individuels/disciplinaires des activités universitaires. Par ailleurs, la décentralisation des organisations universitaires permet une certaine flexibilité dans l'adaptation des règles, que celles-ci soient édictées par les tutelles ou par les directions des établissements, permettant une certaine continuité des activités (exemple de la rentrée où on adapte

les règles de présentiel suivant la taille ou la nature des groupes d'étudiant·e·s; calcul au cas par cas du nombre de personnes pouvant être simultanément présentes...). Mais cette décentralisation est aussi la conséquence d'une impossibilité de tout contrôler par le haut et elle a un coût : cacophonie entre actions et directives, déperdition d'énergie à tous les niveaux, épuisement des responsables intermédiaires, ... des coûts d'autant plus difficiles à supporter que la crise est évolutive, amenant des prescriptions mouvantes à mettre en œuvre dans des temps courts, et qu'elle s'inscrit dans une durée longue et imprévisible.

La seconde question touche à la stratégie d'une organisation face à une crise. Nous nous sommes intéressées à la manière dont les établissements arbitraient entre la sécurité sanitaire et la continuité de leur stratégie d'établissement. Or nos résultats montrent que les arbitrages différenciés réalisés par les cinq établissements sont davantage structurés par le positionnement de ces derniers dans le système de l'ESR que par le niveau de contamination du site sur lequel l'établissement est implanté (le niveau de menace sanitaire ne semble pas avoir eu d'influence sur la gestion de la crise) ou par la prise de pouvoir d'acteurs internes qui auraient « profité » de la crise pour imposer leurs représentations ou priorités. Ainsi, certains groupes d'acteurs (des représentant·e·s de la logique sanitaire, des syndicats, des étu-

diant-e-s...) se sont certes mobilisés pour faire valoir leurs intérêts, mais la « gouvernance » a tenu : les acteurs « forts » de la gouvernance ne se sont en effet pas laissé imposer un agenda de gestion de crise, maîtrisant la plupart du temps les cellules de crise et les instances, tout en menant davantage de concertations que d'habitude.

A contrario, le « profil » des établissements dans le paysage de l'ESR est un facteur différenciant de leurs stratégies. Ainsi l'équilibre particulier entre enseignement et recherche au sein de chaque établissement conduit-il à des priorités distinctes (Unidex et Unimer *versus* Uniterre, BS et Unimont). Le poids respectif de ces deux activités dans le maintien ou la conquête des ressources financières (BS) ou symboliques de statut (Uni-

dex et Unimer) est un élément explicatif des modes de pilotage de la crise. Par ailleurs, le niveau de vulnérabilité des publics étudiants et ou des personnels universitaires face à la crise, constitue une seconde ligne de partage entre Unidex, Unimer, et BS d'un côté, Unimont et Uniterre de l'autre. Ces facteurs de l'environnement interne et externe dessinent donc des priorités différentes, qui semblent pourtant « aller de soi » aux responsables des établissements.

Les résultats présentés dans ce rapport appellent pour finir deux questions : d'une part celle de la généralisation de nos constats au-delà des cas étudiés et d'autre part celle de la pérennisation des modalités de fonctionnement que nous avons observées.

2. Des résultats généralisables ?

Toute étude qualitative monographique conduit à se demander si les résultats obtenus sont spécifiques aux cas étudiés ou s'ils sont généralisables. Les éléments complémentaires que nous avons pu collecter sur d'autres établissements et sur la gestion de la pandémie au niveau national, parallèlement à cette enquête, permettront d'apporter des réponses à cette question, mais nous ne les avons pas encore entièrement exploités et il nous reste à ce stade à conduire une exploration plus systématique et plus complète de la gestion nationale de la crise. Toutefois, même s'ils ne couvrent pas non plus toutes les situations de manière exhaustive, il nous semble intéressant de noter les nombreux points de convergence, mais aussi les quelques nuances, que nous observons entre les résultats de notre recherche et l'analyse que nous avons faite des entretiens menés par l'AEF au cours des différents confinements (cf. méthodologie dans l'introduction générale).

Les enseignements que nous pouvons en tirer viennent tout d'abord confirmer nombre de nos constats généraux. Ainsi, les instances universitaires ont recommencé à fonctionner assez vite après l'annonce du premier confinement ; la reprise après le premier déconfinement a été très lente et progressive ; les composantes ont été plus sollicitées pendant la crise et les relations centre-composantes ont souvent été meilleures qu'en temps normal. On peut ajouter que la tonalité des propos tenus dans les établissements (y compris dans les équipes présidentielles ou directions) sur le minis-

tère est assez négative tout au long de la période (on lui reproche sa méconnaissance du terrain et ses retards), mais que la position de ces interviewé-e-s est également ambiguë : ils attendent des consignes mais ils refusent également de se voir imposer certaines directives.

L'analyse des entretiens réalisés par l'AEF vient également donner d'autres exemples d'établissements qui ont agi comme ceux que nous avons étudiés dans notre enquête : nos cas d'études ne sont donc pas uniques. Dans une autre université, un interlocuteur se plaint ainsi, comme à Unimer, que le personnel déjà surchargé se soit vu imposer un *business as usual*, notamment par l'évaluation par le HCERES. Deux autres universités se sont montrées préoccupées de la qualité du climat social en leur sein (comme Unimont), notamment lorsqu'il s'est agi de décider s'il fallait imposer des congés aux personnels. Une autre encore a, comme Unidex, priorisé la recherche dans sa gestion de crise, ce qui se confirme être un choix assez rare, pas uniquement dans notre panel de cinq établissements. De ces entretiens ressort également la distinction entre les établissements qui, face à l'urgence, mettent de côté leurs projets à plus long terme, et ceux qui au contraire disent continuer à mener leurs dossiers stratégiques : trois universités, parmi lesquelles un autre IDEX et un I-site, font ainsi comme Unidex et Unimer.

Plusieurs particularités que nous avons relevées concernant BS se trouvent confirmées au sujet

d'autres écoles de commerce: elles ont, comme BS, plus de facilité que les universités à maintenir leurs recrutements en ligne, à opter pour la télé-surveillance d'examens ou à adopter une position plus volontariste pour la reprise en présentiel de leurs personnels au premier déconfinement. Par ailleurs, les entretiens font état d'autres écoles de commerce qui investissent, plus que la plupart des universités, dans des infrastructures d'enseignement en ligne, et réfléchissent, comme BS, à placer les outils digitaux au cœur de leurs enseignements afin de (re)dynamiser les pratiques traditionnelles et ainsi de se démarquer du reste de l'offre de formation. Leur position au sein du marché de l'éducation se voit encore dans leur inquiétude quant à leur capacité à continuer à accueillir des étudiant·e·s étranger·e·s, et leur concurrence avec les autres écoles pour attirer les étudiant·e·s susceptibles de venir. Ces éléments contribuent à caractériser le cas de figure BS que nous avons décrit au point 3.3 de la partie II, et permettent de désingulariser nos constats par rapport à d'autres établissements qui ont le même statut et fonctionnement.

Toutefois, l'analyse des entretiens menés par l'AEF amène à nuancer certains de nos résultats. Ainsi, plusieurs des témoignages recueillis par les journalistes pendant le premier confinement, parlent de maintien des animaleries, des

recherches sur des lignées cellulaires ou des activités liées au fonctionnement de certains équipements. Dans les établissements que nous avons étudiés, nous avons constaté que les techniciens se rendaient sur place pour la maintenance de certaines machines, mais nous avons eu beaucoup plus de témoignages d'euthanasies dans les animaleries et d'interruptions de recherches sur les lignées cellulaires (hormis à Unidex). Mais une nuance plus importante doit être introduite sur un autre constat: dans les établissements que nous avons étudiés, un manque structurel de ressources humaines ou d'investissements avant la crise est souvent évoqué, mais tous ont su trouver des fonds pour débloquer des aides aux étudiant·e·s et investir dans du matériel numérique. Ce constat ne peut être étendu à tous les établissements: dans les entretiens d'AEF, une université indique que son budget CVEC était insuffisant pour subvenir aux besoins pendant la crise, et une autre s'estime heureuse que le présentiel ait été autorisé à la rentrée 2020, n'ayant pas les moyens pour s'équiper en enseignement hybride. Cela a été confirmé lors des réunions des groupes de travail de la CPU auxquelles nous avons assisté, où les intervenant·e·s constataient que le manque de moyens, s'il ne concernait pas une majorité des universités, a pu affecter la capacité de certaines d'entre elles à faire face à la crise.

3. Que restera-t-il de la crise ?

Il est évident que seule une nouvelle enquête conduite quand nous serons véritablement sortis de la crise permettra de répondre à cette question. Toutefois, la durée de la pandémie et le fait que certaines pratiques se sont installées dans la durée conduisent à faire le pari – ce ne peut être autre chose à ce stade – que certains traits vont probablement perdurer ou avoir des effets à plus long terme.

Le premier et peut-être le plus évident est la mise en place généralisée de conventions sur le télétravail, ce qui va durablement affecter la manière de gérer les équipes. Cela aura aussi des effets sur le fonctionnement des collectifs de travail et sur les relations entre eux. L'encadrement de proximité devra, encore plus que par le passé, veiller

à la cohésion des équipes et à leur capacité à se coordonner et à coopérer.

Les priorités des établissements, préexistantes et choisies pendant la crise, renforceront les « profils » différents des établissements (universités qui sont accaparées par la gestion de leurs populations étudiantes et personnels *versus* celles qui visent le *research intensive*, *versus* les écoles qui sont sur un marché des enseignements et des étudiant·e·s). Ainsi, la crise pourrait accentuer les dynamiques de différenciation déjà à l'œuvre au sein de l'ESR.

On peut en revanche s'interroger sur le maintien des mouvements de décentralisation et de « lune de miel » centre-composantes qui semblaient déjà

se réfracter au moment où nous avons mené les entretiens et attendre plutôt un retour de la centralisation quand la crise sera passée et que les équipes présidentielles s'inquiéteront des écarts de pratiques qui se sont creusés entre leurs composantes.

Quant à la digitalisation des activités, nous pensons qu'elle sera variable selon les activités. Elle restera élevée et se renforcera même du côté des fonctions administratives grâce aux équipements informatiques qui ont été faits et à la généralisation du télétravail. Elle était déjà fréquente en matière de recherche (bases de données partagées, travail en réseau, publications collectives à distance) et la crise n'a fait que renforcer ces possibilités tout en rendant encore plus visible la nécessité de maintenir du présentiel pour que la vie de labo existe, ou pour que des réseaux se constituent à la faveur des conférences internationales annuelles. C'est dans l'enseignement que la pérennité des solutions mises en place pendant la crise se pose le plus : les équipements pour des cours hybrides, les logiciels de visio vont-ils continuer à être très fortement utilisés ? La rentrée 2021 en présentiel amène à en douter mais peut-être est-elle exceptionnelle et que le bonheur partagé par les enseignant·e·s et les étudiant·e·s va s'estomper et ouvrir de nouvelles opportunités aux solutions numériques...

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bergeron, Henri et Borraz, Olivier. À paraître. « Le pouvoir en crise », in Borraz, Olivier (dir.) *La société des organisations*. Paris, Presses de Sciences Po.

Chatelain-Ponroy, Stéphanie, Mignot-Gérard, Stéphanie, Musselin, Christine et Sponem, Samuel. 2012. *La gouvernance des universités françaises. Pouvoir, évaluation et identité*. Paris, Cnam, Sciences Po-CSO-CNRS, UPEC, HEC Montréal. [en ligne] : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00729058/document>

Mignot-Gérard, Stéphanie. 2006. *Échanger et argumenter : les dimensions politiques du gouvernement des universités françaises*. Thèse soutenue à l'Institut d'études politiques sous la direction de Christine Musselin. Paris, IEP.

Musselin, Christine. 2017. *La Grande Course des universités*. Paris, Presses de Sciences Po.

Perrow, Charles. 1984. *Normal accidents. Living with high risk technologies*. New York, Basic Book.

Perrow, Charles. 1999. « Organizing to Reduce the Vulnerabilities and Complexity », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7(3): 150-155.

Quarantelli, Enrico. 1977. « Response to Social Crisis and Disaster », *Annual Review of Sociology*, 3: 23-49.

ANNEXE 1:

Entretiens menés dans les 5 établissements par catégorie de population

	BS	Unidex	Uniterre	Unimont	Unimer
Équipe présidentielle (ou de direction à BS)	7	7	12	7	10
Services centraux	14	12	14	19	14
Élu·e·s dans une instance	1	6	6	9	8
Représentant·e·s étudiant·e·s	1	3	1	1	1
Direction de Collegium	-	10	-	-	-
Services administratifs dans les Collegia	-	10	-	-	-
Direction d'UFR	-	2	5	6	6
Responsables administratif·ve·s de composante	-	2	3	3	2
Responsables de programme d'études (à BS)	11	-	-	-	-
Direction de laboratoire/centre de recherche	2	1	2	2	3
Direction de department/Responsable de formation	2	-	3	3	2
Personnels administratifs dans une UFR	-	1	-	2	3
Interlocuteurs·trices extérieur·e·s (Rectorat, ARS, Municipalité, Crous etc.)	4	3	3	2	3
Total	42	57	49	54	52

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ASA	Autorisation spéciale d'absence	HCERES	Haut Conseil à l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ARS	Agence régionale de santé	I-Site	Initiative science-innovation-territoires-économie
BIATSS	Personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé	IDEX	Initiatives d'excellence
BBB	BigBlueButton, système de visioconférence	M3C ou MCC	Modalités de contrôle des connaissances, ou des connaissances et des compétences
CA	Conseil d'administration	MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
CDEFI	Conférence des directeurs·trices d'écoles françaises d'ingénieurs	MOODLE	Plateforme d'enseignement en ligne
CFVU	Conseil de la formation et de la vie universitaire	PACES	Première année commune aux études de santé
CGE	Conférence des Grandes Écoles	PCA	Plan de continuité des activités
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
CPU	Conférence des président·e·s d'universités	PRA	Plan de reprise des activités
CROUS	Centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires	PUPH	Professeur·e des Universités, Praticien·ne Hospitalier·e
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus	RAC	Responsable administratif·ve de composante/d'UFR
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle	RIAC	Logiciel de saisie de données épidémiologiques dans les établissements d'ESR pour le MESRI
DGS	Directeur·trice général·e des services	RIM	Réunion interministérielle
DISCORD	Plateforme web de discussion et d'échange d'informations	SGPI	Secrétariat général pour l'investissement
DRH	Directeur·trice des ressources humaines	SIFAC	Système d'Information Financier Analytique et Comptable (progiciel intégré de gestion)
HCSP	Haut conseil de la santé publique	UFR	Unité de formation et de recherche
DSI	Directeur·trice des systèmes informatiques	VP	Vice-président·e d'université
DUFR	Directeur·trice d'UFR	VPN	Réseau privé virtuel
FAQ	Frequently Asked Questions (Foire aux questions)		

