

« NOUS VOULONS FORMER DES ÉLITES INTELLECTUELLES ET MORALES »

Hervé Crès

Pour continuer à attirer les élites, où qu'elles se trouvent, Sciences Po a entrepris des transformations stratégiques majeures : segmentation des études, internationalisation, diversification sociale.

Mais elle continue à revendiquer le maintien de son originalité issue du projet intellectuel radical d'Émile Boutmy, qui visait, après la défaite de 1870, à la transmission de valeurs. Toutes générations confondues, les jeunes gens qui sont venus à Sciences Po ont toujours voulu refaire le monde.

Hervé Crès, directeur adjoint de Sciences Po, s'explique, en n'éludant pas les questions, notamment sur la responsabilité, dans la crise, des écoles d'affaires publiques et sur la suppression de l'épreuve de culture générale au concours d'entrée.

Depuis sa création, Sciences Po s'est donné pour mission la formation des élites – et donc des dirigeants. Comment définiriez-vous les grandes réformes qui ont permis aux Sciences-Po de rester dans la course ? Qu'est-ce que Sciences Po aujourd'hui ?

Le mot important est le mot élites. Si la mission fondamentale d'une institution comme Sciences Po est de mettre sur les marchés de l'emploi des personnalités visionnaires et des citoyens éclairés, des « diplômés de rêve », la moitié au moins de notre travail consiste à recruter les meilleurs étudiants où qu'ils soient. Et donc à nous demander ce que nous pouvons faire pour attirer des jeunes gens avec de très hauts potentiels intellectuels et qui ambitionnent de devenir des décideurs exerçant d'éminentes responsabilités, voire des leaders capables d'anticiper l'avenir. Cette question, pour des institutions comme Sciences Po, ne peut pas se poser aujourd'hui sur le plan de marchés locaux – c'est-à-dire nationaux –, mais à l'échelle mondiale. À partir du moment où le monde de la connaissance s'est globalisé, les institutions qui ont voulu jouer dans la « cour des grands » ont dû s'adapter au référentiel commun. Et tout

d'abord segmenter les études d'une façon qui soit lisible partout dans le monde, selon les trois niveaux LMD (licence-master-doctorat) définis dans le cadre des accords de Bologne. Nous offrons au sein de notre collège universitaire un premier cycle de formation intellectuelle fondamentale, non nécessairement professionnalisant, destiné à former des humanistes avec la culture la plus large possible. Nous offrons ensuite des cycles de masters au sein de nos écoles professionnelles. Et enfin nous proposons des parcours doctoraux pour ceux qui se sentent doués de capacités d'invention et d'innovation, et veulent faire de ces dernières le moteur de leur carrière. Sur ce point, la réactivité de Sciences Po a été remarquable : Sciences Po a été l'une des premières institutions d'enseignement supérieur en France à se conformer à ce référentiel LMD de façon simple, claire et lisible, avec seulement trois niveaux d'entrée et trois niveaux de sortie ; le dernier pas a été franchi en 2009 avec la création du collège universitaire et de son diplôme.

Ces transformations ont été conduites pour réussir un développement stratégique majeur : l'internationalisation. Si nous voulions rester attrayants pour les élites, et j'insiste, aussi pour les élites françaises, nous devons leur garantir un environnement multiculturel et plurilingue. Les parents des étudiants les plus brillants n'ont

Propos recueillis par
Pierre Meynard (SP 72),
Anne-Sophie
Beauvais (D 01) et
Florence Maignan (PES 81)



Hervé Crès (SP 90)

Normalien, docteur en mathématiques et en économie, Assistant Professor, Department of Economics, University of Pennsylvania, de 1994 à 1997, Hervé Crès, rejoint en 1997 HEC Paris ; il y sera successivement professeur au département de Finance et d'Économie, doyen associé, directeur du doctorat HEC, puis directeur délégué de l'École HEC. En 2006, il rejoint Sciences Po comme directeur adjoint, directeur des études. Hervé Crès est enseignant dans de nombreuses universités étrangères.

plus envie que leurs enfants – et eux-mêmes n'en ont pas envie – étudient dans un univers franco-français. Dans cette perspective, attirer des étudiants étrangers à Sciences Po permet à Sciences Po de devenir une institution mondiale, mais permet aussi de consolider son ancrage national.

À ces développements stratégiques, s'en ajoute un autre : la diversification sociale. La diversité n'est pas seulement culturelle et intellectuelle, elle est aussi sociale. Sciences Po s'est distingué par son rôle précurseur en la matière : mettre en place une politique de diversité sociale, afin de proposer aux recruteurs des hauts potentiels, excellentement formés, qui reflètent la réalité de la composition sociale de notre pays. Cette diversification sociale présente trois avantages : elle est bonne pour tous les étudiants – il est important que les jeunes gens d'origine privilégiée se lient à d'autres qui n'ont pas eu la même chance, et inversement. Elle est bonne pour l'institution qui démontre sa détermination à faire évoluer les mentalités et à participer pleinement à cette évolution. Enfin, elle est bonne pour le placement des diplômés : les recruteurs recherchent des hauts potentiels, futurs cadres dirigeants à l'image de la population et de leurs clients, et dont la diversité des origines sociales soit représentative de celle de l'ensemble de leurs collaborateurs.

Enfin, il ne faut évidemment pas oublier les cœurs de métiers de Sciences Po que sont l'enseignement et la recherche. Sciences Po doit produire de la recherche innovante et s'assurer que ses étudiants soient les premiers à en profiter. Sciences Po doit enseigner des connaissances qui vont faire germer dans le cœur et l'esprit des diplômés des idées, des intuitions, des innovations susceptibles de transformer les organisations dans lesquelles ils vont s'investir. À Sciences Po, certainement plus qu'ailleurs, nous privilégions l'enseignement de ce savoir séminale, plutôt que celui des pratiques ou procédures qui peuvent être programmées à travers des protocoles routiniers. Toutes générations confondues, les jeunes gens qui sont venus à Sciences Po ont voulu refaire le monde...

Nous nous trouvons actuellement face à une crise européenne et mondiale que les décideurs et observateurs n'ont pas vu venir.

Est-ce une question de formation ?

Et comment celle-ci doit-elle évoluer pour mieux anticiper les problèmes de demain ?

Dire que les décideurs n'ont rien vu venir me semble tenir un peu du slogan. On dit aussi que les marchés reflètent plus les anticipations que la valeur fondamentale (si tant est qu'on puisse la définir) des actifs... La

question n'est donc pas si simple. Quant à la crise des dettes souveraines, Michel Pébereau, président du conseil de direction de Sciences Po, n'a-t-il pas produit en 2005 (il y a six ans !) un rapport sur la dette publique, et alerté l'État sur la nécessaire réduction de cette dette ? Le gouvernement d'alors avait immédiatement fait des annonces en ce sens.

Nous apprenons beaucoup de cette crise. À titre personnel (c'est le professeur d'économie qui parle), je suis convaincu que parmi les mécanismes déclencheurs et accélérateurs de la crise, il y a eu une confiance excessive dans certains modèles économiques. Trop de modèles sont parcellaires et ne prennent pas suffisamment en compte la dynamique d'équilibre général ni l'apport des autres sciences humaines. C'est pourquoi la crise financière a beaucoup retenti sur la façon dont les écoles de commerce, qui ont produit ces modèles, se pensent : elles cherchent à se réinventer. Sciences Po était relativement préservé dans ce débat. Premièrement parce que notre image est d'abord celle d'une université spécialisée dans les formations aux affaires publiques et internationales. Ensuite parce qu'en matière de formation, Sciences Po est bien placé pour changer la donne : notre enseignement croise le point de vue des disciplines, et la réflexion systémique a toujours été au cœur de notre projet éducatif. Enfin parce que notre enseignement est fondé sur la notion de « bien commun » et que nous avons toujours encouragé nos étudiants à penser le rôle social, politique et citoyen des organisations à travers lesquelles leurs carrières se déploient, à tenir compte des *stakeholders* et non des seuls *shareholders*, comme le formulerait l'économiste français Jean Tirole. En revanche, depuis que la crise des dettes souveraines a éclaté, on peut nous demander des comptes, à nous, écoles d'affaires publiques. Nous devons nous poser des questions sur notre responsabilité. Et donc oui, nous travaillons à renforcer nos dispositifs d'enseignement, dans le sens de ce retour aux fondamentaux que je viens de décrire.

Quand on parle d'élites, on dit que ce sont « celles qui savent ».

Comment développe-t-on aujourd'hui à Sciences Po la capacité d'humilité et d'écoute indispensable à la compréhension du monde ?

De quatre façons au moins. Tout d'abord, tous les élèves de première année doivent faire un stage de terrain et se consacrent, durant plusieurs semaines, à des fonctions de service aux usagers : c'est notre concept de stage ouvrier. Ils y apprennent une forme d'humilité. Puis, on les oblige à suivre pendant trois semaines des ateliers de pratique artistique, on leur montre que tout

Élites gestionnaires vs leaders visionnaires ?

n'est pas scientifique, qu'à un moment donné il faut être innovant, créatif, s'exposer personnellement par des ressorts sensibles. Il y a l'art et la manière... Par ailleurs, nous encourageons l'humilité grâce à notre politique d'internationalisation et de diversité sociale. Il y a à Sciences Po des élèves, très méritants, qui ont grandi dans des continents déshérités et ont connu de grandes précarités, et d'autres tout aussi méritants qui ont eu plus de chance. Être confronté à l'autre permet de remettre en question certains schémas et préjugés. Enfin, l'année obligatoire à l'étranger, où les étudiants évoluent dans un environnement différent, participe aussi de la même logique. Tout ce capital d'expérience humaine encourage l'humilité et participe de ce décentrement nécessaire : sortir de soi pour mieux se reconstruire.

Sciences Po a évolué pour passer d'une école qui formait les grands commis de l'État à une université sélective, de rang international, qui forme aujourd'hui également des dirigeants du privé. Comment Sciences Po travaille-t-il aujourd'hui pour assoir cette évolution et la traduire dans les classements des grandes écoles de management ?

Je m'inscris en faux contre l'idée que Sciences Po ait été, à l'origine, une école destinée à former les grands commis de l'État. Le projet d'Émile Boutmy, après la défaite de 1870, était un projet intellectuel radical, qui visait à la transmission de valeurs, mais l'École, pour des raisons alimentaires, a dû créer des écuries – ancêtres de la prep'ÉNA – pour préparer ses élèves aux grands concours administratifs. Aujourd'hui, la prep'ÉNA est toujours un produit dérivé, ce n'est pas le cœur de notre métier. Cela dit nous nous félicitons de ce que, selon les années, 75 % à 90 % des reçus au concours de l'ÉNA soient diplômés de Sciences Po, preuve de l'excellente formation qu'ils ont reçue.

J'ai été diplômé de Sciences Po en 1990. Cette année-là nous étions plus de mille diplômés, pour l'essentiel français. Seules quelques dizaines sont devenues « grands commis de l'État ». Les centaines d'autres, dont moi, ont fait carrière dans d'innombrables secteurs d'activité.

Certains classements internationaux, comme celui de Shanghai, répertorient les très grandes universités par la taille et leur forte présence dans les sciences exactes, dites *Comprehensive Universities*. Il est clair que Sciences Po, du fait de sa petite taille, ne pourra jamais peser seul dans ce type de classement. Une perspective s'ouvre avec l'initiative d'excellence « Sorbonne Paris Cité » conduite par Richard Descoings, qui vise à regrouper à Paris plusieurs universités d'excellence et

qui pourrait nous permettre de figurer très vite parmi les 30 premiers dans le classement de Shanghai.

D'autres classements existent, comme ceux des écoles professionnelles, du type de celui que vous mentionnez concernant les écoles de commerce. À mon avis, la bonne stratégie pour Sciences Po est d'attendre – voire de militer pour – qu'apparaissent des classements internationaux sur nos cœurs de métier, c'est-à-dire la formation aux affaires publiques et aux affaires internationales. Ces classements s'appuient pour l'essentiel sur la qualité des parcours des diplômés, le réseau des anciens. C'est pourquoi je ne doute pas que nous figurerions très probablement d'emblée alors dans le « top five ». Qui, à l'échelle d'un État, peut placer, comme Sciences Po, des élèves aussi bien que nous le faisons ?

Mais il n'y a pas que l'État et les collectivités publiques. Regardez, dans le *Financial Times*, les 70 premières capitalisations boursières mondiales : on se rend compte que 90 % d'entre elles se situent dans quatre secteurs industriels : énergie ; banques et assurances ; biotechnologie et pharmacie ; télécommunication et autres industries de réseaux, notamment numérique et internet. Ces secteurs doivent être régulés et, de ce fait, les entreprises qui y opèrent sont confrontées à d'authentiques affaires publiques : leurs opérations retiennent lourdement sur le bien commun. Et si nos écoles professionnelles doivent centrer leurs valeurs sur la gestion du bien commun, alors nous devons nous posi-

« DEPUIS QUE LA CRISE DES DETTES SOUVERAINES A ÉCLATÉ, ON PEUT NOUS DEMANDER DES COMPTES, À NOUS, ÉCOLES D'AFFAIRES PUBLIQUES. »

tionner pour former résolument aux carrières de ces secteurs qui offrent des perspectives d'insertion professionnelle exceptionnelles.

Enfin, pour nous situer parmi les meilleurs dans le classement des universités en sciences sociales, nous devons également continuer d'investir massivement dans la recherche dans ces domaines. Nous sommes bien partis. En 2010, sur les huit bourses d'excellence distribuées pour la France par le Conseil européen de la recherche, deux ont été attribuées à Sciences Po.

Que vous reste-t-il à faire pour que Sciences Po soit vraiment l'école qui prépare les élites françaises et mondiales à l'exercice du pouvoir, dans un monde en totale mutation ?

Il faut consolider la stratégie de positionnement en propre des programmes de Sciences Po et de son image de marque : les formations doivent se suffire à elles-

mêmes ; les échanges, partenariats et doubles diplômes doivent être des outils au service de cette ambition.

Il faut tordre définitivement le cou à deux images antagoniques mais également dégradantes : celle de Sciences Po « école d'application » à la suite d'on ne sait quelle formation première ; celle de Science Po « antichambre » d'une grande école française ou d'une université étrangère prestigieuse.

Le déploiement de cette stratégie *stand alone* dans une institution dont l'effectif étudiant a doublé en dix ans passe par la mise en place d'une structure de gouvernance intermédiaire, qui assure aux élèves un enca-

« SCIENCES PO DOIT PRODUIRE DE LA RECHERCHE INNOVANTE ET S'ASSURER QUE SES ÉTUDIANTS SOIENT LES PREMIERS À EN PROFITER. »

drement de proximité au meilleur niveau scientifique et pédagogique : création d'un collège universitaire unifié sur sept campus internationaux ; création d'écoles professionnelles et de départements de recherche sur le segment gradué.

Il nous reste à achever le mouvement de création des écoles. La création d'école favorise l'émergence d'un entrepreneuriat pédagogique plus fin, plus réactif, plus rigoureux, plus innovant et inspiré, résolument orienté vers l'insertion professionnelle. Elle permet d'affiner les synergies entre les programmes de masters relevant du champ de l'école, et ainsi de proposer une plus grande richesse thématique tout en exploitant les économies d'échelle. Nous avons créé une école de journalisme, une école de la communication, une école de droit, une école d'affaires internationales, un département d'économie et finance. Il faut à présent créer une école dans le champ des affaires européennes, publiques et urbaines. Nous aurons alors un très beau dispositif d'enseignement.

L'embrayage entre cette dynamique et celle impulsée par les cinq grands départements disciplinaires de recherche (en économie, droit, histoire, sociologie, science politique) créés par Bruno Latour, le directeur scientifique de Sciences Po, nous emmènera très loin je n'en ai aucun doute.

La réforme du concours d'entrée, qui prévoit la suppression à l'écrit de l'épreuve de culture générale, est-elle le signe d'un changement dans la formation des futurs dirigeants ?

La culture générale a-t-elle un rôle plus

secondaire à jouer aujourd'hui dans la formation de ceux qui occuperont demain les postes à responsabilité d'une entreprise ou d'une administration ?

Revenons très rapidement sur l'ensemble du dispositif d'admission qui a été conçu avec une vision d'ensemble et repose sur un équilibre général. Tout d'abord quelle est notre motivation ? Les candidatures à l'entrée du collège universitaire augmentent d'année en année, près de 8 000 candidatures nous sont parvenues en 2011. Les taux d'admission n'ont jamais été aussi durs : nous admettons un candidat sur six, contre un sur cinq il y a trois ans. Nous avons besoin de beaucoup plus de temps pour les sélectionner avec un maximum de soin. Nous souhaitons en savoir plus sur chacun des candidats. Nous les rencontrerons tous lors d'un entretien oral avant de les admettre, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Or, nos admissions se déroulent actuellement sur un mois, celui de juillet, en flux très tendu. Il nous faut davantage de temps. Il y a un autre point d'importance. La direction générale de l'enseignement supérieur nous a alertés sur une difficulté : l'affectation des lycéens dans l'enseignement supérieur est centralisée au ministère *via* une procédure dite APB (admissions post-bac) ; l'admission tardive à Sciences Po retentit sur le bien-être de 6 000 autres lycéens qui ne peuvent bénéficier de leur choix préférentiel, car ces places sont occupées par les admis à Sciences Po, lesquels se désistent après clôture de la procédure. Nous ne pouvons pas nous désolidariser de la communauté lycéenne. Il y a donc deux bonnes raisons pour nous de changer le calendrier de notre sélection, et entrer dans le calendrier national.

Notre examen sélectif commencera au mois de mars. Il se fondera sur trois piliers. Premièrement : nous allons prendre le temps d'étudier méticuleusement, comme le font les grandes universités internationales ou les grandes classes préparatoires, les dossiers scolaires des candidats. Deuxièmement : à l'exception de quelques dossiers exceptionnels (l'équivalent de ceux qui entrent aujourd'hui avec plus de 18 de moyenne au baccalauréat) les candidats passeront les examens écrits. Troisièmement : comme expliqué précédemment, nous rencontrerons tous nos candidats à l'oral. L'idée, avec cette réforme, est d'obtenir le maximum d'informations sur chacun des candidats, et d'étendre les paramètres d'évaluation. Pour ce qui est des épreuves écrites, nous devons nous adapter au nouveau calendrier et aux nouveaux programmes des lycées pour la génération 2013. Nous programmons donc une épreuve d'histoire, fondée sur le tronc com-

Élites gestionnaires vs leaders visionnaires ?

mun d'enseignement de première. Nous proposons trois épreuves sur des grandes disciplines d'enseignement au lycée : littérature et philosophie ; sciences économiques et sociales ; mathématiques. Enfin, une épreuve de langue. *Quid* de la « culture générale » ? Pour nous c'est clair : le dispositif s'est tellement enrichi, avec notamment, en plus des « écrits », l'entretien oral et l'examen des résultats scolaires dans l'ensemble des matières enseignées au lycée, que nous aurons une vision plus précise de la culture générale du candidat.

Je sais que certains entendent par épreuve de « culture générale » ce qui est essentiellement une épreuve de philosophie (il n'existe pas d'enseignement de « culture générale » au lycée !). La philosophie est très importante dans notre curriculum ; elle reste une option à l'examen. Mais programmer, en mars, pour tous, une épreuve fondée pour l'essentiel sur le programme de philosophie de terminale alors que celui-ci n'aura été couvert qu'à moitié, pose une difficulté majeure : il serait plus que jamais à craindre qu'une telle épreuve soit préparée par la lecture à la va-vite de connaissances sitôt apprises, sitôt oubliées ; à la manière de celles que l'on trouve dans les « digests » de culture générale. Cette culture-là, superficielle et volatile, n'est pas celle que nous voulons à Sciences Po. Nous voulons que les élèves lisent des livres originels, des textes fondateurs et aillent à la source. Une grande culture interdisciplinaire. Celle que nous valorisons dans le collège universitaire, où tous les élèves suivent deux cours d'humanité, scientifiques et littéraires, des cours de droit, d'économie, d'histoire, de sociologie, de sciences politiques ; où les élèves peuvent commencer l'étude du grec et du latin ; où ils s'inscrivent à des ateliers de pratiques artistiques. Nous voulons former des élites intellectuelles et morales, des leaders humanistes. Nous bénéficions pour ce faire de l'appui de 51 professeurs de littérature et de philosophie. C'est ce qui distingue Sciences Po. Et l'humanisme évidemment passe par la culture, littéraire mais aussi scientifique.

Dans la tradition française, ne donne-t-on pas aussi trop d'importance aux études par rapport à l'expérience professionnelle, au risque de donner des responsabilités à des personnes qui ont plus un savoir académique qu'une expérience de la décision ?

C'est une question importante que nous évoquons dans toutes les réunions internationales. À Sciences Po, avec un ratio universitaires/professionnels de 50/50, nous nous situons dans la moyenne des autres grandes universités. Dans la recherche comme dans

l'enseignement de pratiques professionnelles, il existe des savoirs très opérants, mais à péremption rapide dans le temps comme dans l'espace, et, au contraire, des savoirs peut-être moins opérants, mais visant une péremption moins rapide. Les deux sont nécessaires. En sachant que Sciences Po a plutôt vocation à insister sur le savoir séminal, de nature à faire germer l'intuition, et à portée universelle. Cette vocation nous protège contre la tentation techniciste. J'accepte l'idée de distinguer le savoir académique de l'expérience de la décision, mais je ne l'amalgamerai pas à la segmentation entre chercheurs et praticiens. Nos praticiens sont souvent des anciens qui aiment à donner une forte connotation intellectuelle à leur enseignement. Et les chercheurs de métier sont aussi confrontés aux problématiques de gestion et de décision dans l'exercice de leur métier (notamment dans la gestion d'un labo ou d'un département), et doivent se soumettre à une logique économique.

« LA CULTURE SUPERFICIELLE ET VOLATILE N'EST PAS CELLE QUE NOUS VOULONS À SCIENCES PO. »

Apprenons-nous suffisamment à nos élèves la prise de décision ? Sciences Po est une école portée vers la capacité de vision. Nous gardons notre cœur de cible. Mais, oui, nous formons nos étudiants à la conduite des organisations, à la prise de décision. J'aime beaucoup ce mot de « décision », car c'est un objet scientifique qui interpelle les sciences cognitives, mais aussi les mathématiques et la philosophie ; deux belles disciplines qui se rejoignent dans la logique formelle et la rigueur de pensée, essentielle dans la conduite des affaires publiques. Et puis ce mot appelle celui d'« incertitude », un des sels de la vie. ■



Hervé Crès et Pierre Meynard