

Introduction

Élever nos formations supérieures et notre recherche au meilleur niveau de la compétition internationale ; démocratiser pour les nouvelles générations la réussite à l'université et l'accès aux grandes écoles : ces deux objectifs peuvent être concrètement conjugués. Il est crucial pour notre pays qu'ils le soient.

En choisissant le titre de cet ouvrage, j'ai voulu dire ma conviction profonde qu'on ne peut pas séparer, d'un côté, la bataille pour défendre la place de notre économie dans le monde, nos valeurs humanistes et nos choix sociétaux et, de l'autre, la lutte obstinée pour une égalité effective des chances fondée sur le mérite et le travail. La globalisation est une réalité économique. Mais, si inéluctable soit-elle, elle sera intolérable si elle continue de laisser de côté des pans entiers de la population et aggrave les déchirures du lien social. À l'inverse, ses effets seront d'autant plus forts et acceptés que chacun s'en sentira acteur et bénéficiaire.

Aux antipodes des discours catastrophistes, des propos misérabilistes et des jugements globaux et définitifs sur « l'état » de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, je voudrais montrer quels sont les blocages réels, les nœuds, les conflits, les verrous, les rapports de force. Non pour en dresser le sinistre décompte et faire porter sur tel ou tel groupe la responsabilité de la situation, mais pour contester certaines idées toutes faites dont la principale et la plus erronée est que rien ne bouge. Que rien n'est possible.

Notre système est en pleine mutation. Il absorbe des avancées considérables : hier, la réorganisation des cursus universitaires autour des trois niveaux d'études que sanctionnent la licence, le master et le doctorat ; demain, le remembrement des universités en pôles de recherche et d'enseignement supérieur (les PRES). Dans le même temps, les universités rencontrent des difficultés, connaissent des ratés. La belle affaire ! N'est-ce pas le fait de toute entreprise, association ou administration publique ? Les universités comme les grands organismes de recherche sont des entités humaines et économiques infiniment complexes. Pourquoi ne connaîtraient-elles pas des à-coups, des résistances ou des convulsions au cours de leur mutation ?

Noircir la situation actuelle et afficher des desseins irréalistes, négliger le facteur temps, l'importance des processus et le rôle des

acteurs conduit droit à l'échec. Mon parti sera tout autre. D'abord, je me concentrerai sur le « comment fait-on ? ». Comment passe-t-on de l'état actuel de notre système d'enseignement supérieur et de recherche à une situation meilleure et surtout évolutive ? Comment abandonne-t-on la notion dépassée et galvaudée de *réforme*, au sens de passage, souvent brutal et conflictuel, d'un état statique à un autre, pour adopter celle de processus d'innovation « ordinaire », sans solution de continuité mais aussi sans « pause » ? Mon propos est de suggérer que l'on peut, sans trop de difficulté, rendre fluide ce qui paraît bloqué. Mais pour réussir, il faut négocier. Négocier pour mobiliser, inciter, renforcer et aller de l'avant, sans nostalgie ni faux-semblants. Il ne peut y avoir d'évolution des universités, des organismes de recherche et des grandes écoles, sans (et moins encore contre) les professeurs, les chercheurs, les étudiants, les élèves et tous ceux et celles qui exercent les fonctions de soutien administratif, technique et de gestion.

Ensuite, plutôt que de tenir un propos abstrait, je prendrai appui sur l'expérience tirée des années passées à la tête de Sciences Po. *Certainement pas pour donner Sciences Po en modèle* : l'institution est singulière, elle bénéficie d'atouts dont ne disposent pas aujourd'hui les universités et les organismes de recherche. L'extrapolation serait dénuée de sens. Plus encore, je ne crois pas au « modèle ». Un modèle est par définition schématique – c'est-à-dire incapable de saisir la réalité dans sa complexité – et uniformisateur – c'est-à-dire peu à même de rendre compte de la diversité qui est la richesse même des communautés humaines en général et des communautés universitaires en particulier. Je suggère de renoncer aux solutions miracles des analyses rapides et des schémas globaux, pour s'intéresser au cheminement et à la conduite du changement.

À ce titre et à ce titre seulement, les mutations menées à Sciences Po peuvent être regardées comme une expérience du possible. Comme toute institution d'enseignement supérieur et de recherche, française ou européenne, Sciences Po a dû et continue de devoir apporter des réponses aux questions qui se posent aux systèmes éducatifs du monde entier. Penser une éducation qui élève l'esprit pour aiguiser le sens critique mais aussi le goût d'entreprendre et le sens de la responsabilité sociale. Préparer à l'exercice de métiers sans enfermer dans une spécialisation ou une technicité vouées à une rapide obsolescence. Conduire une politique scientifique qui concilie la gratuité propre à la recherche fondamentale, la quête de l'excellence, mais aussi la nécessité de proposer des réponses aux besoins exprimés par la demande sociale, de tenir compte de la

rareté des ressources intellectuelles et financières comme de l'immensité des champs ouverts au progrès de la connaissance.

Ces enjeux exigent une attention constante et un ressourcement continu. Y faire face impose de répondre à des questions à la fois très concrètes et de portée générale. Comment préserver l'originalité d'une communauté universitaire dans un monde où la recherche et une partie de l'enseignement supérieur sont intensément globalisés ? Comment accéder aux standards internationaux en matière de bibliothèque, de systèmes d'information, d'accueil et d'encadrement des étudiants, de soutien aux activités scientifiques et pédagogiques des chercheurs et des universitaires quand la compétition internationale ne cesse d'élever le niveau d'exigence ? Quels financements combiner pour répondre à des besoins sans cesse croissants ? Comment faire de la démocratisation de l'enseignement supérieur une réalité effective tout en développant une recherche d'un très haut niveau ? Comment donner aux universités l'envie et la capacité de nourrir le débat public ? Comment concevoir un gouvernement d'université efficace sans être autoritaire ? Comment conduire les changements et installer l'innovation au cœur du développement institutionnel, éducatif et scientifique ?

S'il était des solutions simples et uniques, les pays dont les universités partagent les mêmes interrogations et connaissent les mêmes mutations les auraient adoptées. Ce n'est évidemment pas le cas. Mais l'examen des voies empruntées par chacun d'entre eux peut susciter idées et réflexions. De façon analogue – mais à l'échelle infiniment plus simple et limitée d'un établissement – ce n'est pas tant les réponses apportées par Sciences Po qui peuvent se révéler intéressantes, que la façon dont les questions ont été posées ou dont les décisions ont été élaborées, partagées et mises en œuvre.

Voilà dix ans que la direction de Sciences Po m'a été confiée par les conseils de cette institution et que ceux-ci, tout en l'évaluant fréquemment et rigoureusement, ont autorisé puis soutenu mon action et celle de l'équipe qui m'entoure. Dix années pendant lesquelles tous ceux qui composent notre communauté de travail, les élèves, les salariés, les professeurs et les chercheurs, les maîtres de conférences de Sciences Po ont donné vie à cette action par leur travail, leurs recherches, leurs enseignements, leur engagement, leur volonté. Aux uns et aux autres, j'ai envie de rendre compte. Non pas de telle ou telle mesure, mais plutôt d'une stratégie d'ensemble, et du sens que j'espère avoir donné à tant de transformations.

Cette volonté de rendre compte est également destinée à informer un public plus large : Sciences Po est financé à 60 % par des ressources



publiques, donc fiscales. Une partie de l'opinion publique a sans doute entendu parler de Sciences Po. Mais l'établissement a plus de notoriété qu'il n'est réellement connu, que ce soit pour ses choix éducatifs ou pour ses orientations scientifiques. Si Sciences Po est généralement considéré comme une institution d'enseignement supérieur et de recherche « en mouvement », ses mutations ont rarement été perçues dans leur ensemble. Leurs principes et leurs fils directeurs ne sont pas toujours identifiés. Les resituer dans le temps et l'espace, tenter d'en dégager la cohérence globale, les finalités aussi bien que les différentes étapes et les points de rupture, est l'objet premier de cet ouvrage.

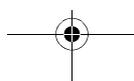
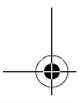
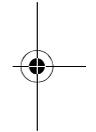
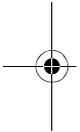
Aux recruteurs des entreprises comme aux jurys des concours d'accès aux fonctions publiques, mais aussi à tous les candidats qui souhaitent être admis à Sciences Po – et à leurs familles – j'essaierai de répondre à des questions simples : qu'apprend-on à Sciences Po ? Quelle est l'originalité de son projet éducatif ? Quels débouchés professionnels peut-on espérer lorsque l'on est diplômé ?

Auprès des responsables des politiques publiques, dont les choix ont un impact décisif sur nos universités, je plaiderai pour montrer qu'une politique scientifique dans le champ des sciences humaines et sociales est possible et doit être conduite avec constance. Et qu'il est indispensable d'accorder aux bibliothèques et aux presses universitaires l'importance qu'elles revêtent pour la qualité de l'enseignement et la diffusion du savoir.

Aux anciens élèves – parmi lesquels beaucoup ont conservé des liens forts avec Sciences Po – je proposerai de mesurer la fidélité de leur « école » à ses racines en même temps que de juger du sens de son adaptation à notre nouveau monde.

Cet ouvrage comporte trois parties volontairement très distinctes¹. La première s'efforce de rendre le mouvement qui mène Sciences Po de sa création en 1871 à sa refondation en 1945, puis à la mutation actuelle.

1. Des livres sur Sciences Po, il en est finalement assez peu. Deux en retracent l'histoire. Le premier, écrit par Pierre Rain, directeur de la bibliothèque, et Jacques Chapsal, le fondateur, était consacré à l'École libre. Le deuxième publié au début des années 1980 par Gérard Vincent, qui fut très longtemps maître de conférences d'histoire à Sciences Po. Un troisième est une charge polémique lancée avec fougue contre Sciences Po et l'ENA par un professeur de science politique de Nanterre, Alain Garrigou. Il faisait suite à une série d'articles publiés dans *Le Monde diplomatique* dont le postulat présentait la vertu d'être simple : la Rue Saint-Guillaume abrite la machine à reproduire la domination des dominants sur les dominés.



La deuxième partie présente les missions imparties à l'ensemble indissociable que forment la Fondation nationale des sciences politiques et l'Institut d'études politiques de Paris : le projet éducatif, la politique scientifique, la bibliothèque et l'édition.

Pour ceux qui s'intéressent à l'enseignement supérieur et à la recherche de façon plus large, la troisième partie s'attache à présenter des propositions sur l'ensemble de notre enseignement supérieur et de recherche, mais à partir d'observations et d'analyses extrêmement concrètes, parfois minutieuses, de la situation actuelle. Comment parvenir à une démocratisation effective de notre enseignement supérieur ? Comment galvaniser nos universités en leur conférant à la fois autonomie, responsabilité et capacité de gouvernement ? Comment développer le financement de nos universités en refusant leur paupérisation mais sans remettre en cause le modèle spécifique auquel est attachée une très large majorité de Français ?

Nos universités, nos centres de recherche, nos grandes écoles vont plutôt bien. Investir de telle sorte que les unes et les autres aillent beaucoup mieux est relativement aisé. Mener d'un même mouvement la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et la mondialisation de nos forces de recherche est possible et indispensable. Il faut de l'argent, bien sûr, de la méthode, mais aussi de la considération, une grande énergie et une ferme volonté. Si, au terme de la lecture de cet ouvrage, le lecteur était convaincu par ces arguments, j'aurais le sentiment d'avoir fait œuvre utile.