

04/08

**CONSEIL DE L'INSTITUT**  
**PROCÈS-VERBAL**  
**DE LA SÉANCE DU 11 JUILLET 2016**

**Présents**

John ANGELL, Loïc AZOULAI , Florent BONAVENTURE, Ambroisine BOURBON, Ajith FRANCIS VAZHEPARAMBIL, Manuelle FRANCK (départ à 9h30, procuration donnée à François HEILBRONN), Cécile HANFF, François HEILBRONN, Théo IBERRAKENE, Marc LAZAR, Jeanne LAZARUS, Emmanuel LAZEGA, Romaric LAZERGES, Vincent MARTIGNY, Jean-Yves MERINDOL (départ à 9h30, procuration donnée à Romaric LAZERGES), Nicolas METZGER, Arthur MOINET, Vincent MORANDI, Karoline POSTEL-VINAY.

**Absents ou excusés**

Bérénice BERNARD, Patrice BOURDELAIS, Hadrien CLOUET, Olivier DUHAMEL (procuration donnée à Marc LAZAR), Laura DUQUESNE, Grégoire ETRILLARD (procuration donnée à Vincent MARTIGNY), Alexandre HENNION, Marie-Christine LEMARDELEY (procuration donnée à Nicolas METZGER), Florence MEAUX (procuration donnée à Nicolas METZGER), Marie RASSAT (procuration donnée à Jeanne LAZARUS), Carla SASIELA.

**Assistaient à la réunion**

Éva BELLINGHAUSEN	directrice adjointe de l'École de la communication
Florence DANTON	directrice exécutive de l'École de la communication
Marie-Laure DJELIC	future doyenne de l'École du Management et de l'Innovation
Myriam DUBOIS-MONKACHI	co-directrice de la scolarité
Michel GARDETTE	directeur de l'information scientifique
Ismahane GASMI	chargée de mission
Delphine GROUES	directrice exécutive des études
Frédéric MION	directeur de l'Institut d'études politiques de Paris
Guillaume SARRAT DE TRAMEZAIGUES	directeur exécutif du département d'Économie
Benoît THIEULIN	futur doyen de l'École du Management et de l'Innovation
Cornelia WOLL	directrice des études et de la scolarité

\*\*\*\*

- |   |         |
|---|---------|
| I. Présentation du projet de création de l'École du Management et de l'Innovation | page 2  |
| II. Adoption des procès-verbaux provisoires des séances du 2 et 30 mai 2016       | page 14 |
| III. Échange d'informations sur des questions diverses                            | page 15 |

**CONSEIL DE L'INSTITUT  
PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE DU 11 JUILLET 2016**

*La séance est ouverte à 8 h 34 par Nicolas METZGER.*

**Nicolas METZGER**

Avant de démarrer, je souhaite accueillir Madame Ambroisine BOURBON, Monsieur John ANGELL, Monsieur Théo IBERRAKENE et Madame Cécile HANFF qui siègent pour la première fois parmi nous. Bienvenue ! J'en profite également pour féliciter tous nos diplômés, puisque les cérémonies de remise des diplômes se sont déroulées ce week-end : félicitations à eux et bon vent dans leur vie future !

Aujourd'hui, nous avons un unique point à l'ordre du jour de cette séance extraordinaire : la présentation du projet de création de l'École du Management et de l'Innovation. Cette École du Management et de l'Innovation a pour vocation de parachever le mouvement d'écolisation du deuxième cycle, en regroupant un certain nombre de formations pour lesquelles la réputation de Sciences Po n'est plus à faire. L'idée sous-jacente est de se positionner visiblement sur le marché des business schools, dans la mesure où Sciences Po assume d'ores et déjà 95 % des fonctions d'une business school.

A la lecture du dossier, le projet intellectuel me semble satisfaisant, mais ce qui compte ce sont les conditions d'exécution et de mise en œuvre de ce projet. Pour cela, un groupe de préfiguration a été mis en place, présidé par Alexandre BOMPARD dont je salue l'engagement alors que son calendrier personnel et professionnel est très contraint. Ce groupe s'est réuni à trois reprises. Ces réunions ont conduit à la rédaction de trois notes présentées dans le dossier qui vous a été transmis, ainsi qu'à la rédaction d'un rapport de synthèse par Guillaume SARRAT de TRAMEZAIGUES dont je salue également le travail. Enfin, une note de présentation contient le projet présenté par la direction, qui diffère un peu de la note de Guillaume SARRAT de TRAMEZAIGUES, nous aurons l'occasion d'en débattre.

Je cède la parole sans plus attendre à Benoît THIEULIN et Marie-Laure DJELIC, les futurs co-doyens de cette École pour une présentation du projet.

**I. PRESENTATION DU PROJET DE CREATION DE L'ÉCOLE DU MANAGEMENT ET DE L'INNOVATION**

**Marie-Laure DJELIC**

Je vais peut-être me présenter en deux mots. A ce jour, je suis encore professeure à l'ESSEC. À partir du 1<sup>er</sup> septembre, je vais rejoindre le CSO en tant que professeure des universités, et si la décision du Conseil est également positive, en tant que co-doyenne de cette École. Je vais m'arrêter pour la présentation personnelle et plutôt me concentrer sur la présentation du projet intellectuel sur lequel on a beaucoup travaillé. J'ai moi-même été partie prenante du comité de préfiguration, donc j'ai suivi les débats tout au long, et ensuite avec Benoît et aussi avec l'aide de Cornelia et de Guillaume, et de l'équipe de Benoît, nous avons essayé de préparer cette note d'intention.

Le 23 juin dernier, comme vous le savez, une majorité d'Anglais a voté pour le Brexit. Demain, 12 juillet, le tribunal arbitral de La Haye va publier son jugement sur le contentieux en mer de Chine. En décembre dernier, l'accord de Paris pour la COP21 soulignait de nouveau l'urgence de la prise en compte des défis climatiques. Au quotidien, le numérique transforme nos modes d'organisation, nos modes d'échange et de travail. Tous ces défis et bien d'autres ont et auront des conséquences importantes sur l'entreprise et l'activité économique. Si c'était nécessaire, ces défis montrent l'urgence et la pertinence du projet de l'École du Management et de l'Innovation que nous présentons aujourd'hui. Ce projet se structure précisément autour de la question des transformations et des évolutions de l'entreprise et de l'activité économique dans un monde sous tensions caractérisé par des

mutations sociales et technologiques profondes et par la succession rapide des crises économiques, politiques et environnementales.

L'idée structurante du projet d'École que nous présentons aujourd'hui est de former des leaders, des managers et des entrepreneurs de la transformation. Nous souhaitons mettre en place un projet pédagogique qui va développer la capacité de nos étudiants à comprendre la complexité des grandes tendances qui redéfinissent aujourd'hui le monde économique ; leur donner les moyens d'appréhender les influences croisées entre l'économique, le politique, le technologique, en particulier le numérique, et le social et leur donner les outils pour oser penser hors de la boîte « *out of the box* » pour inventer et déployer des solutions innovantes et créatives dans des situations complexes, incertaines, et souvent difficiles à anticiper.

Les écoles de commerce classiques que je connais bien n'ont pas su, n'ont pas pu, n'ont pas voulu relever le défi de la nécessaire réinvention de la formation des élites économiques. L'enseignement dans ces écoles reste structuré par une conception de l'entreprise et de l'activité économique comme un système relativement discret au sens mathématique du terme, et porté avant tout par l'objectif de la maximalisation de la valeur actionnariale.

Sciences Po a dans son ADN propre et dans ses points de force actuels tout ce qui est nécessaire pour relever le défi et former des leaders innovants et agiles qui inscrivent dans leur futur rôle une responsabilité pour le bien commun sans laquelle il ne peut y avoir de production de valeur privée soutenable sur le long terme.

Je suis personnellement très mobilisée par ce défi et par son ambition. Si je rejoins Sciences Po, c'est parce que je sais que Sciences Po est sans doute aujourd'hui l'école la mieux placée pour relever ce défi. Je conçois ceci comme un projet à mener collectivement avec toutes les parties prenantes de l'école, bien sûr les équipes rapprochées des deux pôles de la future École et les entités associées, le centre pour l'entrepreneuriat et le Medialab, mais aussi les professeurs, les étudiants, les départements, les centres de recherche, les équipes administratives, les Alumni et les partenaires externes que ce soit les entreprises ou les partenaires académiques étrangers ou français. Mon souhait est celui d'une coconstruction ouverte et en confiance avec toutes les personnes que ce projet va concerner et va convaincre.

Dans une première phase d'exploration, je me rends compte déjà du potentiel de ce projet pour générer l'enthousiasme, non seulement en France, mais aussi auprès des partenaires académiques étrangers potentiels. Je m'en réjouis parce que nous ne serons jamais assez nombreux. Le défi est important et l'urgence est grande. Merci de votre attention.

### **Benoît THIEULIN**

Je suis arrivé un peu moins récemment que Marie-Laure, mais je suis depuis maintenant presque une année doyen de l'École de la communication. En réalité, j'en ai pris la tête pour achever une transformation qui avait déjà été engagée par mon prédécesseur, Jean-Michel CARLO. L'École a été créée il y a une petite dizaine d'années. D'École de la publicité et de la communication qu'elle était historiquement, elle a probablement été celle de toutes les Écoles qui a le plus pris à l'origine le tournant de la révolution numérique. C'est évidemment un petit peu avec ma casquette et tout ce que j'ai pu faire par le passé que je suis venu porter un projet d'évolution de cette École pour la repositionner sur les questions de transformation numérique et d'économie créative. C'était des évolutions qu'elle avait déjà un petit peu connu, mais il s'agissait de les approfondir et de les achever.

J'ai eu la chance d'arriver à un moment donné où se posait la question de la création d'une École de l'entreprise, et de ce fait, de pouvoir participer à l'ensemble de ces travaux. Au fil de ces discussions, on s'est rendu compte qu'une partie du projet que j'essayais de porter au sein de l'École de la communication était au fond assez logiquement convergent avec celui de l'École de l'entreprise. Ma conviction profonde est que l'on vit une révolution absolument sans précédent depuis plusieurs siècles. C'est une révolution qui a une apparence technologique, la révolution numérique, mais en réalité depuis ses origines, notamment au tournant des années 1960, avec ce moment très particulier de l'invention d'Internet. Cette révolution technologique a en réalité été bouleversée par une vision sociale et politique.

Depuis maintenant le milieu des années 1990, on vit une redistribution générale des pouvoirs que le numérique outille avec une transformation gigantesque avant tout culturelle. Depuis maintenant une petite année avec mon équipe, ensuite avec Marie-Laure et toute l'équipe de Sciences Po, une réflexion

a été menée sur ce que le marché de l'enseignement supérieur offrait sur cette vision sociale et politique de cette grande transition numérique. On s'est rendu compte que, dans les écoles d'ingénieur, qui ont un angle sous l'innovation principalement technologique, ou au sein des business schools qui avaient une approche souvent un peu marketing, un peu business, mais assez classique, il y avait une place gigantesque à prendre pour enseigner et former les leaders de cette transition numérique avec un certain nombre de fondamentaux technologiques que l'on va commencer à largement diffuser au sein de l'École de la communication. Au fond, il manque ce regard spécifique à Sciences Po davantage sous l'angle des sciences sociales.

On a travaillé avec Marie-Laure et toute l'équipe, et au terme de ces différentes séances remarquablement menées par Guillaume, on a constitué ce projet pédagogique dans lequel, je crois, on se retrouve beaucoup. Il doit en principe, j'en suis convaincu parce que c'est un projet extrêmement enthousiasmant, positionner Sciences Po sur ce qui doit être à mon avis une urgence absolue, c'est-à-dire de former nos élites dans toutes les facettes de ce qu'elles pourront prendre comme responsabilité. Aujourd'hui, on le voit, on ouvre un cycle d'innovation et de transformation sans précédent qui, lui-même, impacte la manière dont la pédagogie et les formations peuvent être diligentées. Je crois profondément que Sciences Po a son mot à dire et une place à prendre dans la formation, absolument comme un défi, de nos élites, de nos leaders que ce soit dans les administrations ou dans les entreprises, et d'une manière générale dans tous ces nouveaux véhicules. On a beaucoup travaillé sur les questions de nouvel entrepreneuriat avec Marie-Laure et on est très heureux de pouvoir vous présenter ce projet qu'on a donc conçu ensemble.

### **Cornelia WOLL**

Je vais peut-être compléter la présentation et préciser ce qu'a déjà présenté Nicolas METZGER en introduction. Vous avez devant vous les deux textes qui représentent un peu notre nouvelle façon de procéder sur la réflexion autour de la création d'École. Vous avez le rapport du Comité de préfiguration qui a été mis en place par un directeur cette année sous la présidence d'Alexandre BOMPARD, président de la FNAC. Ce Comité a réfléchi au cours de trois réunions en février, mars et avril sur le projet intellectuel que devrait porter cette future École avec des personnalités externes dont les noms figurent sur le rapport.

Le Comité a beaucoup réfléchi sur les grandes ambitions d'insertion professionnelle. Il a pris connaissance des formations existantes. Marie-Laure, Benoît et d'autres ont aussi présenté les acquis de l'École et toutes les compétences existantes à l'extérieur, notamment à l'ESSEC, et qui structurent ce domaine des écoles de commerce, des business schools, plus généralement à l'international et en France. Le rapport de préfiguration présente ce projet. Il a abouti sur un souhait encore peu formulé lors des réunions, de réunir les forces à Sciences Po sur les métiers de l'entreprise. Elles se trouvaient notamment au sein de l'École de la communication et des masters initialement définis comme périmètre de la création de cette future École. Il s'agit des masters de stratégie et de finance, *economics and business*, organisation et management des ressources humaines.

Depuis, notre ambition a été de trouver une organisation et une déclinaison du projet pour Sciences Po qui nous permettent de construire sur la base de ces deux grands piliers un projet d'École ambitieux qui tire les meilleurs bénéfices des programmes existants et de tous les acquis de la richesse de leurs ressources respectives, de leurs compétences au sein des masters spécialisés, en ajoutant à cela un projet commun et partagé qui se situe entre autres, au premier semestre, mais aussi dans les outils de formation et dans le projet intellectuel pour conduire un projet de Sciences Po sur le monde de l'entreprise aussi bien français que déclinable à l'international. Ceci explique les changements de nom que certains d'entre vous ont observés, de loin ou de près.

Il y a deux ou trois ans, à Sciences Po, on parlait d'une École des métiers de l'entreprise, puis d'une École de l'entreprise. Au sein du Comité, nous avons ensuite identifié la nécessité de signaler le management comme lieu et comme marché puisque les écoles de commerce plus classiques s'appellent business school. Sciences Po ne voulait pas faire une business school classique, mais elle ne voulait pas signaler uniquement qu'il s'agit d'une question de management. Se situer dans la communauté des écoles de management à l'international nous a semblé une erreur de stratégie qu'on voulait éviter. Le management est donc apparu, mais aussi pour sa facilité de traduction en français et en anglais. Puis, ont suivi la coopération et l'intégration des deux projets. C'est-à-dire celui de l'École de la communication. Benoît THIEULIN et son équipe ont profondément réfléchi cette année sur les enjeux

de la création et de l'innovation. Ceci les a conduits à proposer le titre de l'École du management et de l'innovation pour bien signaler les deux ambitions, les pôles et les forces que nous souhaitons mettre à l'intérieur.

En conclusion, quelques mots sur les curriculum vitae des deux doyens que nous vous présentons. Nous avons bien noté qu'il y a une innovation dans la structure de la gouvernance en instaurant une structure bicéphale. Nous sommes convaincus que c'est la meilleure solution pour l'École et pour ce projet qui est un projet ambitieux pour Sciences Po pour lequel nous ne sommes pas aussi à l'aise qu'en affaires publiques qu'on pourrait le croire. Les deux forces que nous apportent ces doyens sont tout à fait complémentaires.

Marie-Laure DJELLIC a très brièvement fait état d'une carrière depuis vingt ans à l'ESSEC, et de par son travail, une grande connaissance des écoles de management. Elle est sociologue de formation avec un doctorat en sociologie à Harvard, une habilitation à diriger des recherches en sociologie également et en sciences de gestion, donc une vraie pluridisciplinarité comme nous aimons. Elle a occupé à l'ESSEC plusieurs fonctions administratives, entre autre, en tant que directrice du département de management où elle était professeure, département qu'elle a profondément transformé avec l'intégration de deux pôles en un seul département de management. Elle a été doyenne de la faculté ou des professeurs. Elle était aussi la doyenne du programme doctoral. Elle a donc une grande expérience administrative et académique. Ses travaux se situent à l'intersection de la sociologie, du management, du droit et de la science politique, et j'en oublie, avec une grande expertise sur la réglementation internationale et le rôle des entreprises dans la création de normes et de règles qui nous intéressent plus particulièrement aussi pour le projet intellectuel de cette École.

Benoît THIEULIN, on ne le présente plus, mais je le fais tout de même. C'est le doyen de l'École de la communication où il a également créé un *executive master en digital humanities*. Il est connu par certains en tant que président du Conseil national numérique qui a travaillé pour le gouvernement français depuis plusieurs années, notamment pour construire la réflexion de la plénière de tous les secteurs de la société et de l'économie face à la révolution numérique. Par ailleurs, il est entrepreneur connu pour son agence, La Netscouade. Il a contribué à beaucoup de réflexions à la fois dans le monde privé et dans le monde public, toujours à l'intersection. Je l'ai peut-être mentionné, mais aussi son rôle dans la création de Mediapart.

Ces deux profils extrêmement polyvalents sont très complémentaires. Ils vont nous permettre de porter un projet ambitieux. Il s'agit pour Sciences Po d'être dans un domaine où nous voulons être encore plus visibles qu'aujourd'hui, les métiers du secteur privé avec une très forte ambition sur le rôle des entreprises dans la société et dans la politique, et les capacités nécessaires pour les étudiants de diriger et de contribuer aux transformations de ce monde que ce soit l'internationalisation, le numérique, la politique, tous les autres éléments déjà mentionnés. Nous avons confiance dans cette structure bicéphale pour atteindre ces ambitions et porter ce projet. Merci beaucoup.

### **François HEILBRONN**

Je voulais tout d'abord saluer tout le travail réalisé à la fois dans le Comité de préfiguration auquel j'ai participé, mais aussi ultérieurement par la direction de Sciences Po et les futurs codoyens. Je voudrais tracer un petit historique. En effet, j'ai la chance d'être un des rares professeurs dans ce Conseil qui enseigne à des étudiants de la future École du management et de l'innovation. En tant que professeur, j'ai une certaine frustration depuis une dizaine d'années. En fait depuis la création des masters, je suis un des rares enseignants, il y en a d'autres, à avoir un enseignement transversal au sein du master de finance et stratégie, master de marketing, master de communication, master de ressources humaines. Ayant ce cours de stratégie de l'entreprise dans tous ces masters, j'avais affaire à trois équipes pédagogiques, celle du master de finance et stratégie, celle de l'École de la communication et celle du master de ressources humaines, chaque équipe pédagogique étant de très grande qualité. Cependant, il y avait une certaine incohérence et des tiraillements à enseigner à différents masters séparés dans différents départements et différentes Écoles.

Effectivement, une ambition a été portée par Frédéric MION qui a lancé il y a trois ans, je crois, le COCUMA, j'ai fait partie de cette Commission. Nous avons une question essentielle. Fallait-il dissoudre les Écoles ou rassembler tous les masters en École ? Au vu de la qualité des Écoles constituées dans d'autres secteurs, notamment l'École des affaires internationales et la toute jeune École des affaires publiques, il a paru évident qu'il fallait une École tournée vers l'entreprise. Cornelia

a rappelé que différents noms avaient été évoqués tout au long de ce parcours. L'École de l'entreprise était une bonne idée.

Au sein du Comité de préfiguration, nous avons eu trois séances de travail, très riches, avec beaucoup d'échanges entre les séances de travail. Il y avait des professionnels très différents au sein de ce Comité de préfiguration, de très grands chefs d'entreprise, dont le patron de Michelin, le patron de Veolia, le patron de la FNAC. Ils venaient aussi avec leur vision de grands professionnels de l'entreprise internationale dans un monde en mutation. Il y avait aussi des professeurs et des chercheurs des différents centres de recherche de Sciences Po. Au sein de ce Comité de préfiguration, les débats ont été riches. Ils ont été beaucoup plus ambitieux que ce qui était sorti de la COCUMA initialement.

Je dirais que le rapport final soumis aujourd'hui à notre vote est encore plus ambitieux que le rapport du Comité de préfiguration. Je trouve qu'il est bien que Sciences Po ait cette ambition pour nos étudiants. On a effectivement tourné autour de différents problèmes que connaît Sciences Po depuis une quinzaine d'années à propos des enseignements tournés vers l'entreprise. On n'est pas une école de commerce. On ne peut pas être pour plein de raisons, et vous le savez, une business school. On n'est pas non plus une école d'économie avec une image un peu trop théorique. Je m'étais justement opposé en son temps, on en a souvent parlé avec Guillaume, au rattachement du master finance et stratégie au département d'économie, c'était trop réducteur et trop différent. On a un excellent département d'économie, mais le master finance et stratégie est un master de professionnalisation. On avait ce problème.

Aujourd'hui, je pense que le projet soumis à votre vote est très important parce qu'il a résolu énormément de problèmes. Le premier, c'est l'ambition. Le deuxième, c'est la différenciation. L'ambition est de proposer à nos étudiants quelque chose d'absolument unique sur le marché de l'enseignement supérieur français. C'est-à-dire une formation qui permet de s'orienter vers l'entreprise dans tous les métiers, la finance, la stratégie, le marketing, l'entrepreneuriat, l'innovation, le numérique, et surtout ce qui était très important et qui est ressorti du Comité de préfiguration, la gestion de la transformation de l'entreprise. Une des choses qui a été rapportée notamment par les différents présidents de groupe qui faisaient partie de ce Conseil, ils nous disaient, aujourd'hui, il nous faut une nouvelle génération de managers, d'entrepreneurs qui sachent transformer l'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle. On ne gèrera pas les entreprises demain comme on les gère aujourd'hui, et comme on a pu les gérer il y a dix ou vingt ans, et c'est tout à fait vrai. Je pense que Sciences Po peut porter cette ambition pour toutes les raisons qui ont été dites par Marie-Laure et par Benoît, par cet échange et cette formation transdisciplinaire et générale, mais aussi cette formation très spécialisée.

Je trouve que le projet qui nous est proposé a énormément de cohérence. Un des débats du Comité de préfiguration a porté sur la question suivante, l'École de la communication doit-elle être dans l'École du management ou pas ? Il y a effectivement de nombreuses disciplines communes. Je pense que le choix cohérent a été fait de rattacher l'École de la communication à l'École du management et de l'innovation, et d'avoir deux doyens avec leurs qualités et leur vision très complémentaire est une bonne chose.

Enfin, je voudrais revenir sur nos étudiants. J'ai la chance d'enseigner justement à 400 étudiants de tous ces masters depuis maintenant huit ans. De plus en plus d'étudiants ont envie d'être entrepreneurs. Ils réussissent à être entrepreneurs. Vous connaissez les chiffres de l'incubateur qui sont tout à fait remarquables, 220 millions d'euros de fonds sur six ans, c'est absolument remarquable dans une école comme Sciences Po. Je pose toujours cette question. Cela fait vingt-cinq ans que j'enseigne, tous les ans, je posais cette question. J'avais en général 5 % des étudiants qui voulaient être entrepreneurs. À part la bulle 1998-2000 où c'est monté à 10 ou 15 %. Aujourd'hui, on a plutôt de l'ordre de 15 à 20 % de nos étudiants qui veulent être entrepreneurs. Aujourd'hui, en leur proposant cette École, c'est aussi un formidable outil pour eux, tous les étudiants qui seront dans cette École de devenir entrepreneur. Je pense que tous les savoir-faire qui seront bâtis par cette École pourront aussi diffuser au sein de Sciences Po parce que dans beaucoup d'autres masters, de nombreux étudiants ont envie de créer leur propre structure, quels que soient les métiers des affaires internationales ou des affaires publiques, dans les métiers du journalisme et de la communication, il y a beaucoup d'opportunités entrepreneuriales. Je pense que c'est une formidable ambition pour nos étudiants, une formidable ambition pour notre école. Je vous en remercie et je vous encourage à voter de manière tout à fait unanime pour la création de cette École parce que c'est un message fort lancé au monde extérieur sur l'adhésion de Sciences Po à ce projet. Je vous remercie.

### **Arthur MOINET**

Tout d'abord, on se réjouit de voir que Sciences Po souhaite s'adapter, s'ouvrir, être plus près des évolutions du monde professionnel comme le rappelle très bien le rapport, notamment les objectifs d'adaptation à la révolution numérique, les défis sociaux et environnementaux, et la nouvelle complexité du monde. Ce sont pour nous des objectifs tout à fait fondamentaux. On se félicite de les trouver dans ce rapport. Cette création de l'École de l'entreprise nous paraît logique pour terminer l'écolisation de Sciences Po, pour vraiment avoir une École de l'entreprise dans la suite logique de ce qu'on a pu connaître avec les autres Écoles créées ces dernières années. Vous avez dit justement que vous souhaitez mettre les élèves au cœur de cette École en les intégrant. Cependant, on regrette vraiment que des élèves n'aient pas été associés au Comité de préfiguration. Ceci nous semblait nécessaire. Nous ne l'aurions pas fait en tant que spécialistes de l'entreprise, mais nous aurions pu apporter notre regard sur la formation qu'on va recevoir. Nous allons tout de même être au cœur de ce projet. C'est dommage de ne pas avoir été associé de près ou de loin à ce rapport. Nous ne l'avons vraiment découvert qu'au Conseil de l'Institut il y a une semaine de cela. On aimerait que les élèves soient associés notamment au Conseil stratégique de cette École afin de pouvoir agir sur sa gouvernance pour réparer l'absence d'élèves associés à ce projet.

Dans le rapport, il est également rappelé que Sciences Po n'a pas à se comparer à une business school. Ceci nous tient effectivement à cœur. On connaît les travers que ces écoles peuvent avoir. Sciences Po doit vraiment rester ce qui fait sa force, c'est-à-dire une école de sciences humaines et sociales. On regrette tout de même que ces enseignements qui font la force de Sciences Po ne soient pas plus présents dans le rapport. Par exemple, on ne trouve pas trace d'enseignement d'économie sociale et solidaire, de cours sur le développement durable. Ces cours seraient nécessaires, comme le dit le rapport, pour se questionner, s'interroger, se servir de l'apport des sciences pour questionner la place de l'entreprise. De ce fait, on trouve que certaines volontés affichées du rapport sonnent creux. On n'a pas assez de garanties que cette École de l'entreprise permettra d'avoir un tronc commun à tous les élèves qui intégreront ces masters. Il est question d'un tronc commun dont on ne comprend pas très bien la place et la façon dont il va se situer. Je n'ai pas compris s'il se situait au premier semestre. Le cas échéant, ce tronc commun va-t-il permettre — ce n'est pas mon impression en lisant le rapport — d'apporter des connaissances nécessaires en sociologie, en droit et en sciences politiques qui sont nécessaires avant d'entamer la grande spécialisation des masters ? C'est le plus que Sciences Po peut apporter contrairement aux écoles de commerce. On peut le regretter. On salue évidemment ce qui est rappelé dans le rapport, c'est-à-dire la perspective transdisciplinaire pour mieux penser l'entreprise et la nécessité de créativité et d'inventivité que devront avoir ces masters. Encore une fois, on aimerait avoir encore plus de traces d'enseignement d'ouverture qu'on ne trouve pas encore assez dans ce projet. On souhaite être vigilant à l'évolution de ce projet dans sa création qui sera effective en 2017.

### **Emmanuel LAZEGA**

J'ai trouvé ce projet enthousiasmant et très créatif, mais cela rejoint un petit peu ce qu'a dit notre ami étudiant, il m'a semblé que les rapports entre les pouvoirs publics et le monde des affaires apparaissent sous forme de promesses, de programmes joints, de passerelles en interne avec l'École des affaires publiques. C'est tout. Je n'ai pas trouvé grand-chose d'autre. Je pense que cela est tout de même un peu problématique. Ce serait formidable qu'il y ait ces passerelles. On aurait voulu en voir un peu la couleur, avoir un peu un contenu pour ces affaires, sinon on cherche vraiment des liens forts avec Sciences Po. Trois ou quatre très éminentes sociologues ont participé au Comité de préfiguration, mais pas une seule politique. Cela me semble un peu problématique. C'est la question que je pose. Je souhaiterais que ces passerelles internes et ces programmes joints soient vraiment développés.

### **Romarc LAZERGES**

Une courte intervention. Sur le contenu, je n'ai pas regardé dans le détail, mais dans le premier message j'avais été largement sensibilisé par François HEILBRONN et Guillaume SARRAT de TRAMEZAIGUES sur cette École. À la lecture des documents, je suis assez impressionné. J'ai trouvé plein de choses très positives dans le document. Je trouve tout d'abord que cette idée d'avoir mis l'École de la communication avec l'École de l'entreprise est une très bonne idée. Cela permet d'avoir moins une espèce de parcellisation qu'on pouvait avoir avec les masters à Sciences Po. Je crois qu'on y

répond assez favorablement. Je trouve que le nom choisi est un excellent nom. Je n'étais pas en économie et finance à Sciences Po quand j'étais étudiant, mais j'en ai discuté avec Cornelia WOLL, c'est difficile de trouver un nom plus efficace, et j'imagine aussi à l'étranger. Beaucoup d'innovation, une codirection avec deux codoyens, une femme et un homme, tout cela est formidable. Je suis assez impressionné par les parcours des deux futurs codoyens. Je trouve que le tronc commun initial est une très bonne idée. Il faudra voir le contenu que je n'ai pas regardé dans le détail, mais j'imagine que tout cela sera amené à évoluer. J'avais une question un peu générale. On vient combler un peu un trou. Je pense qu'on donne une identité à tous les masters d'entreprise, ce qui n'est pas évident. Même sur les quinze dernières années, en section économie et finance, différents masters, peut-être que la section CRH de l'époque a une identité plus claire à mon sens que la section économie et finance. Michel GARDETTE qui l'a dirigée abonde en ce sens. Je crois qu'il y a là une occasion formidable pour les masters d'entreprise pour être plus visibles de façon beaucoup plus claire à l'extérieur, mais ma question est relative aux autres grandes écoles, aux business schools. On ne peut pas être une business school, mais on entre de plain-pied sur ce marché. Quelle est la vision ? Comment va-t-on se situer par rapport à ces écoles ? A-t-on une ambition en termes de classement symbolique dans les années à venir ? Cela ne va pas se faire en un an ou deux. Comment se voit-on dans cinq ou dix ans ? Aujourd'hui, si vous interrogez les gens, ils vont vous dire « HEC est la meilleure école ». L'ESSEC est à peu près au même niveau. Quelques-unes sont également très bonnes. Comment imagine-t-on que cette École du management et de l'innovation se situera dans cinq à dix ans ? A-t-on une ambition propre là-dessus ? C'est une question un peu simple, mais que l'on doit vous poser.

### **Cornelia WOLL**

Je vais revenir tout d'abord sur la procédure ce qui me permettra de répondre à plusieurs questions. Première chose, le regret de ne pas avoir eu d'étudiants au sein du Comité de préfiguration. Je tenais juste à rappeler que le Comité de préfiguration a pour but de jeter un regard extérieur sur nos formations afin de permettre aux équipes et à l'administration de travailler sur un projet. Le Comité de préfiguration n'inclut pas les membres des équipes concernées qui attendent eux aussi avec grande impatience le rapport du Comité de préfiguration. C'est ce Comité qui nous indique vers quoi il faut tendre et l'ambition qu'il faut porter.

Le projet qui est présenté ici est justement pour être discuté et ensuite être décliné en détail. Il faudra déterminer ce que cela veut dire d'une part pour le projet pédagogique en termes de maquettes, de cours, de professeurs à engager, et d'autre part, en termes de structure organisationnelle, les questions posées par les salariés sont encore à traiter à partir de la rentrée. Un calendrier est proposé à la fin de la note aux instances.

Je laisserai Marie-Laure répondre sur l'économie sociale et solidaire. Je répondrai peut-être d'une manière un peu générale à cette remarque et à celle d'Emmanuel LAZEGA. Je voudrais juste corriger. Il y avait tout de même une politiste au Comité de préfiguration, c'est-à-dire moi-même, donc un peu de cette science.

Sur les cours absents, vous avez peut-être cette impression parce que les maquettes ne sont pas entièrement déclinées, on a juste mentionné les grands traits du tronc commun. Celui-ci n'est pas imaginé comme six cours à inventer, mais six portefeuilles de cours à inventer avec un choix à l'intérieur de chaque portefeuille et un certain nombre de convictions que vous voyez notamment dans le graphique.

Première conviction, les sciences sociales doivent y régler l'ensemble de la formation et accompagner les étudiants au cours des trois semestres sous forme de formation commune ou déconnectée du contenu des masters spécialisés, ou sous forme de cours en sciences sociales sur les objets des masters spécialisés. Par exemple, un cours sur la sociologie de la finance qui ne figure pas en stratégie de la finance, mais il apporte un éclairage important et intéressant. Dans cette configuration, j'imagine aussi tous les cours qu'on peut proposer et d'ailleurs bien présents à l'esprit des professeurs de sciences politiques, de sociologie ou d'autres disciplines sur le monde de l'entreprise et des activités économiques. J'ai une pleine confiance que ces cours seront dans les maquettes quand elles seront détaillées.

Sur le tronc commun plus spécifiquement, vous avez noté, et c'est une des instructions que nous avons reçues de notre direction, l'ambition de mettre un module sur les questions d'éthique qui sera obligatoire à valider. Ethique, ne veut pas dire *business ethics* dans le sens le plus classique des écoles



de commerce, mais aussi une réflexion sur l'inscription de l'entreprise dans la société, et des réflexions sur la responsabilité que cela implique. Nous avons listé pour ce module éthique seulement un exemple, un cours sur la responsabilité sociale et environnementale. C'est déjà un des endroits où se trouve ce que vous avez mentionné. Il peut en exister d'autres. On a imaginé des *essential societies*. C'est un champ de recherche que Marie-Laure connaît bien. C'est juste pour le module obligatoire. Vous avez ensuite bien évidemment toute une série d'électifs qui se placent dans les masters spécialisés et selon les maquettes à des moments différents tout au long du parcours.

Nous pouvons également profiter du grand choix en termes de compétences, et surtout en connaissances en sciences sociales à Sciences Po. J'ai une pleine confiance sur ces questions pour trouver sur l'ensemble des sujets que vous avez mentionnés à l'intérieur de cette École, beaucoup de choix dans ces maquettes. Je voulais juste dire cela. Pour rappel, le travail sur les maquettes reste à faire. L'objectif à la rentrée est de mettre toutes les équipes concernées autour d'une table pour regarder les maquettes existantes puisqu'il y a un enjeu de volume horaire à maîtriser. Nous sommes convaincus qu'il faut beaucoup de sciences sociales. Nous sommes convaincus qu'il faut les fondamentaux de la vie de l'entreprise en gestion. Nous sommes convaincus que les masters existants ont énormément de richesses à préserver. La question est de savoir comment arriver à combiner ces trois choses avec une ambition d'innovation. Le travail sur les maquettes reste à faire à la rentrée. On le fera ensemble. Vous aurez l'occasion de juger sur pièce puisque nous nous sommes engagés devant le CVEF, et je répète cet engagement devant vous également, de revenir devant les instances courant mars ou avril pour vous présenter le résultat de ce travail, vous présenter les maquettes avec les intitulés de cours, avec les professeurs, et tous les éléments que vous regrettez en ce moment, mais c'est simplement trop tôt pour nous.

### **Marie-Laure DJELIC**

Je ne vais pas dire plus que ce que Cornelia a dit. C'est en effet la réponse principale. L'inscription de l'entreprise dans la société est au cœur de l'École, concrètement, fondamentalement, à la fois dans la dimension des interactions entre le monde économique, le monde politique et le monde social, mais aussi dans la dimension de l'impact de l'entreprise et de l'activité économique en matière de responsabilité. La responsabilité sociale de l'entreprise telle qu'elle est définie aujourd'hui par la Commission européenne. C'est vraiment le cœur du projet. Le rôle que certaines entreprises jouent dans un environnement de plus en plus instable, de plus en plus difficile à comprendre. Les conséquences de cette action et la responsabilité qui l'accompagne. Toutes les problématiques incluses dans l'économie sociale et solidaire sont présentes, mais comme une sous-partie de cette question beaucoup plus large, la place et le rôle de l'activité économique dans l'environnement sociale. Une des solutions est en effet l'économie sociale et solidaire. Il y en a d'autres. Cela fera partie du projet. Aujourd'hui, comme l'a dit Cornelia, le projet tel que nous vous l'avons présenté est loin d'être fini. En réalité, il a à peine commencé, il faut dire les choses comme elles sont. Je ne suis même pas encore à Sciences Po à ce jour. La grande chance que nous avons est d'avoir six à sept mois pour travailler de manière approfondie sur les maquettes. Tous les éléments que vous mentionnez seront bien sûr au cœur de ces maquettes pour qu'on soit vraiment le lien entre le public et le privé, et pas simplement dans l'interaction avec l'École des affaires publiques et l'École des affaires internationales. Ce sera aussi véritablement au cœur de l'École du management et de l'innovation.

Je vais revenir un instant sur l'ambition. Il y a en fait plusieurs réponses. Il y a la question de savoir si on souhaite un jour se donner les moyens ou pas de jouer dans le jeu des business schools. Aujourd'hui, je pense que la décision prise est de ne pas faire ce choix. Je soutiens totalement cette décision. Quand j'en parle avec un grand nombre de mes collègues un peu partout dans le monde des business schools à l'international, elle rejoint des projets qui sont en train d'émerger que l'on peut qualifier d'alternatifs, mais dans les endroits les plus prestigieux. Je pense qu'on a la possibilité de créer un réseau international d'acteurs qui souhaitent repenser la formation des leaders économiques dans cette direction. Va-t-on en arriver à créer une norme alternative ? Je ne sais pas. Ce n'est clairement pas facile, mais pourquoi pas ? Je pense qu'une ambition pourrait être celle-là. On voit que pour une partie il faut quelques années. Je ne peux donc pas m'engager pour la suite et pour éventuellement les prochains doyens. Si aujourd'hui je vous réponds honnêtement, l'ambition est grande, de mon côté en tout cas, et elle est plutôt d'essayer de définir une autre norme par rapport à la norme dominante des business schools.

### **Benoît THIEULIN**

Juste un mot. François HEILBRONN disait très justement tout à l'heure, j'ai moins d'expérience que lui et moins d'antériorité, on sent tout de même monter très fortement l'appétence pour la création d'entreprises au sens large du terme au sein de l'École. On l'a vécue depuis déjà quelques années au sein de l'École de la communication qui a d'ailleurs fourni fortement l'incubateur ces dernières années. Je voudrais ajouter à ce sujet, il s'agit non seulement de répondre à cette demande sociale extrêmement forte, mais aussi d'accompagner la mutation de ce que devient l'entrepreneuriat. Cela veut dire davantage outiller les jeunes créateurs qui voudraient créer des start-ups et aller vers ces nouveaux types de modèle d'affaires, mais aussi investir dans nos types de secteurs. À l'École de la communication, on a déjà senti des demandes sur de nouvelles formes, une analyse sur les nouveaux véhicules que ce soit le monde des coopératives ou autres. Le mot d'économie sociale et solidaire n'a peut-être pas été suffisamment prononcé. En revanche, c'est bien dès le départ un des objectifs fondamentaux des réflexions engagées que ces nouvelles formes entrepreneuriales qui sont elles-mêmes en train de muter.

### **Florent BONAVENTURE**

Venant du Collège universitaire, pardonnez-moi si mes interrogations vous paraissent naïves. Il y a quelques points que je voudrais souligner. C'est un très beau projet intellectuel, très bien mené, très bien conçu. Je trouve également tout à fait cohérent d'amalgamer les masters, business, économie et l'École de la communication même si cela génère les questions suivantes. Pour la première fois, on intègre une École dans une autre École. On a une École avec son écosystème qui va entrer dans une autre École. J'imagine que cela va créer quelques difficultés. A la suite, j'ai quatre séries d'interrogation.

La première interrogation porte sur l'architecture de l'organisation institutionnelle. Vous avez parlé de la dyarchie (deux doyens). C'est peut-être la meilleure solution à l'heure actuelle, mais je m'interroge sur le devenir des équipes des deux Écoles. Qui dit nouvelle École et fusion implique des doublons. Que vont devenir ces doublons ? À terme, que vont devenir par exemple les deux doyens ? Deux doyens s'entendant bien au bout de cinq ou dix ans vont-ils devenir un doyen ou une doyenne ? Cette organisation repose sur la bonne entente des deux personnes, des deux équipes mais il n'est certain que cela soit durable. Le système mis en place risque d'aggraver les tensions.

Mon deuxième point d'interrogation porte sur la maquette pédagogique. Il me semble que l'on fait la part belle à la gestion au sein du tronc commun. Ceci me paraît extrêmement utile pour tous les métiers qui mènent au management. Mais qu'en est-il des élèves qui sont passés ou qui passent actuellement par l'École de la communication qui eux s'orientent plutôt vers les métiers de la création ?

Même dans la création d'entreprise, au-delà de la gestion qui est importante, il y a aussi d'autres types de domaines. Pour les étudiants cette masse de cours de gestion est-elle vraiment utile ? Ne faudrait-il pas justement réduire un peu la dose ou donner plus de souplesse dans la maquette pédagogique. J'ai bien compris qu'elle était encore en gésine. Pour ne pas effrayer les candidats qui veulent s'orienter vers les métiers de la création, ne faudrait-il pas diminuer un peu la part de gestion ?

Je me réjouis évidemment que les sciences sociales soient très importantes, c'est la marque de fabrique de la maison. Toutefois, si on a déjà opéré une formation généraliste en sciences sociales au Collège, et là, on reprend une formation avec un tronc commun en sciences sociales, avec beaucoup d'enseignements. Pour les élèves qui sortent du Collège, cela ne fait-il pas beaucoup de sciences sociales ? Cette formation très généraliste pourrait se faire au détriment d'une spécialisation plus poussée dans l'un des domaines de spécialisation, finance, gestion, et autres. Cette architecture me paraît très ainsi intéressante pour les élèves qui viennent à Sciences Po en master. Mais qu'en sera-t-il de ceux qui auront déjà eu cette formation généraliste au cours de leur 1<sup>er</sup> cycle ? Cela ne fait-il pas trop de généralisation dans cette formation ? Cci était ma troisième interrogation, qui concernait donc le rapport entre les enseignements du tronc commun et de spécialisation. On entend trop souvent que nos élèves sont trop généralistes.

La quatrième question est une question de sémantique puisque nous avons deux projets de résolutions. L'un approuve le projet de création de l'École de management et de l'innovation, l'autre qui nous a été donné aujourd'hui approuve la création de l'École de management et de l'innovation. Je voulais savoir ce que recouvraient ces deux termes. On peut comprendre qu'aujourd'hui on approuve la création, mais

qu'on laisse le projet pédagogique pour plus tard, ou approuve-t-on par notre vote d'aujourd'hui l'ensemble de ce qui nous est donné, c'est-à-dire la création et la structure de l'École. Je vous remercie.

### **Nicolas METZGER**

Je vais répondre de suite à la question relative au projet de résolution, puisque nous avons discuté en réunion de bureau. Le passage sémantique de « projet de création » à « création » est simplement motivé par le fait que, lorsque l'on regarde le calendrier fourni à la page 15 de la note, un certain nombre de modalités d'exécution seront définies en cours d'année. Par conséquent, l'idée est bien de montrer que l'on réexaminera en cours d'année ces modalités concrètes, notamment pour la création des nouveaux masters, et que l'on se contente aujourd'hui d'approuver la création de l'école dans son principe, afin qu'elle puisse être annoncée au mois de septembre. Je laisse ensuite la parole à Madame POSTEL-VINAY.

### **Karoline POSTEL-VINAY**

Puisque des anecdotes anciennes ont été évoquées, permettez-moi très rapidement d'évoquer le projet que j'avais lancé en 1999. C'était un projet de maison d'édition en ligne totalement novateur et révolutionnaire. Je l'avais présenté à Richard Descoings qui avait signé des deux mains. C'était un projet où on avait réuni aussi bien Craig CALHOUN que deux ou trois prix Nobel d'économie, quelques sociologues, des gens de la maison et des gens extérieurs. La bulle Internet a éclaté et on n'a plus ensuite beaucoup parlé d'Internet pour des tas de raisons, ici et en dehors.

Je voudrais d'abord dire que je suis vraiment très contente de voir revenir le numérique, et que Sciences Po prenne enfin en considération cette question que malheureusement bien des vraies business schools ont déjà complètement pris la mesure de l'importance de ce sujet. Je l'avais dit quand j'ai su que Benoît venait nous rejoindre. C'était pour moi une des meilleures nouvelles depuis des années. Il y a eu beaucoup de bonnes nouvelles à Sciences Po, mais c'était vraiment une très bonne nouvelle. On avait beaucoup discuté avec Benoît sur le sens et l'importance du numérique dans la transformation de nos sociétés, mais aussi la transformation dans la façon de faire des sciences sociales. Je pense même que c'était absolument nécessaire.

Ceci conduit à ma question. Elle porte sur la relation avec la recherche. De quelle façon la recherche peut-elle aussi alimenter des contenus ou d'une façon générale la pensée autour de cette nouvelle École ? Dans le projet, j'ai vu que c'était essentiellement le département d'économie, le Medialab et le CSO. Dans mon expérience, en parlant avec mes collègues dans la recherche, nous sommes tous concernés par le numérique de façon extrêmement profonde. Est-il prévu une entité ou une structure qui permettrait de temps en temps d'avoir cette réflexion plus générale et transdisciplinaire sur la façon dont nous sommes tous affectés par le numérique ? Cela transforme non seulement les sciences sociales, mais également humaines. Est-il irréaliste de penser qu'il pourrait exister des structures un peu souples qui permettent ce genre de discussion ?

Merci. De nouveau, je suis évidemment très contente de voir qu'une structure va pouvoir donner une place entière au numérique.

### **Nicolas METZGER**

Merci, Madame POSTEL-VINAY. Je ne peux qu'approuver vos propos sur le numérique d'autant plus qu'il n'est pas très bien su à l'extérieur que Sciences Po génère de vraies pépites en matière numérique. J'espère d'ailleurs que Sciences Po pourra avoir un stand à VivaTech l'an prochain, un point que nous avons d'ailleurs récemment évoqué avec Benoît THIEULIN. Je pense qu'il faut faire savoir que Sciences Po est aussi une vraie fabrique du numérique. On aura tout à y gagner.

### **Frédéric MION**

J'espère que cela ne coûte pas trop cher, un stand à VivaTech.

### **Nicolas METZGER**

Il me semble que le prix de base est autour de 40 000 € mais cela peut, paraît-il, se négocier en dernière minute. Je cède la parole à Benoît THIEULIN et Marie-Laure DJELIC pour répondre aux deux questions qui ont été posées.

## **Benoît THIEULIN**

Sur la double gouvernance, c'est vrai, avec ma casquette du naïf forcément amené à s'intéresser beaucoup aux sciences humanistes, d'ici quatre ou cinq ans, je pense qu'on maintiendra tout de même une double gouvernance avec deux vrais codoyens. Par ailleurs, on est là, Marie-Laure et moi, pour porter sur les fonds baptismaux cette nouvelle École ambitieuse pour nous. Je parle pour moi. D'ici quatre ou cinq ans, on ne peut pas savoir ce que nous serons tous amenés à faire. À court et moyen terme, je pense qu'on a trouvé, et les notes, notamment la dernière que vous avez eue, illustrent le fait qu'on a bien réussi à se mettre à travailler ensemble. C'est le premier point sur la gouvernance.

Le deuxième point fait partie de longues discussions. Il n'est pas aisé de réunir des masters qui travaillaient de manière séparée avec leur réseau d'autant plus quand il s'agit d'y amener une École qui a encore plus de visibilité, une marque, un réseau, des partenaires, d'excellents débouchés qu'il faudra préserver. Cela fait partie de ses atouts. Maintenir une forme de double gouvernance est une des réponses que l'on a trouvées. Elle va nous permettre de gérer la création de cette nouvelle École, mais aussi de maintenir le tissu de l'École que je dirige et tout ce qui a été fait remarquablement par mon prédécesseur. Une année ne sera pas de trop pour approfondir les maquettes. J'entends les interrogations qui ont traversé un peu nos discussions depuis ce matin sur un projet dont on vous présente les grandes lignes. Il faudra ensuite entrer dans le détail et approfondir. On n'aura pas trop d'une année pour le faire avec aussi un enjeu très fort sur la création de masters, les enjeux que j'ai portés quand je suis arrivé à la tête de l'École de la communication. On avait l'ambition de créer un groupe de masters sur des questions d'innovation et d'industrie créative. On se rend compte que c'est compliqué. Il faut beaucoup de moyens. On est une petite École avec des moyens limités. Le fait de regrouper et de constituer une synergie entre les équipes va nous permettre de continuer à développer les masters existants, et aussi de nous consacrer à la création de nouveaux masters et surtout le positionnement dont on a parlé. Il faudra ensuite l'appliquer à nous-mêmes pour une bonne transformation de nos organisations et on préconise précisément l'ambition de l'enseigner au sein de cette École. Ce sera un défi à relever.

Le troisième point sur lequel je voulais répondre porte sur la place des sciences sociales avec les remarques très justes que vous formuliez sur le risque d'avoir trop de formations généralistes, de redondances entre ce que fait le Collège universitaire et la suite. C'est un sujet énorme. En réalité, je ne vais pas l'épuiser en vous répondant en quelques secondes. Je voulais juste préciser deux choses. J'ai mis fortement l'accent, c'est d'ailleurs une réorientation que l'on a faite sur les maquettes de l'École de la communication dès mon arrivée, c'est-à-dire d'insister davantage et d'approfondir les questions d'humanité numérique. Je crois que c'est fondamental. Ce n'est pas aujourd'hui fortement enseigné au sein du Collège universitaire. Ce doit être au contraire un approfondissement de ce que les sciences sociales doivent apporter dans ce champ un peu nouveau qu'on appelle les humanités numériques. De ce point de vue, je me réjouis d'avoir pu contribuer à faire venir une personne comme Dominique CARDON. En réalité, il annonce, j'espère, une série de nouvelles nominations et de travaux académiques de Sciences Po. On a besoin du regard de Sciences Po sur ces nouveaux phénomènes que les humanités numériques doivent nous permettre d'éclairer. Dans la foulée, le rapprochement qu'on avait engagé et qui deviendra encore plus effectif avec l'École du management et de l'innovation. Le Medialab me semble aussi extrêmement important. Je n'épuise pas le sujet des sciences sociales, mais il y a là un approfondissement et une réorientation qui devraient répondre à une partie des questions.

## **Marie-Laure DJELIC**

Je vais reprendre quelques points sur l'architecture dont je partage totalement la position de Benoît. On ne peut pas se projeter trop loin. En attendant, on va fonctionner en binôme. Je pense que cela fait partie de l'innovation, et c'est intéressant. Il y a en fait de plus en plus d'entreprises qui fonctionnent en binôme au niveau directionnel. Si on réussit à donner l'exemple en matière d'innovation en management, cela peut être intéressant, et pour nos étudiants aussi.

Sur les équipes, je pense très honnêtement qu'il n'y aura pas de doublon où on a une équipe encore trop petite par rapport aux besoins que nous aurons. Ce qui sera très nécessaire est de bien travailler ensemble dans un premier temps avec les deux pôles. Dès le départ, les travaux vont impliquer une forte synergie et un travail en commun entre les deux pôles. Il faudra en effet réussir en bonne entente à terme à se répartir les tâches qui à mon avis sont bien plus nombreuses que le nombre d'heures hommes et femmes que l'on peut avoir avec l'équipe actuelle. Ce n'est jamais facile, mais c'est vrai que ce sont

des choses qui personnellement ne me font pas peur. On va y arriver. C'est quelque chose qui nous demande un peu de temps. C'est aussi bien d'avoir un peu de temps par rapport à cette École. Sur les maquettes, tout est à faire. On a eu une première réunion d'équipe au cours de laquelle j'ai dit cela très clairement. On va s'asseoir. On va discuter. On va créer de la flexibilité pour prendre en compte les besoins différenciés et différenciants des différents masters tout en ayant cette question de l'identité forte commune à l'esprit. C'est une question d'équilibre, de balance, qu'il faudra créer. Par rapport à la place et au rôle des sciences sociales, une des ambitions est aussi d'augmenter assez fortement l'arrivée d'autres étudiants en dehors de Sciences Po, et en particulier peut-être des étudiants étrangers, dans nos masters. Cela répond en partie à ce point. Ce n'est pas tout à fait la même chose d'avoir des cours, même si je ne suis pas une grande spécialiste de Sciences Po, vous excuserez éventuellement ma naïveté à ce sujet, mais je pense que ce n'est pas tout à fait la même chose d'avoir des cours de sciences sociales généralistes au niveau du Collège et d'avoir des cours de sciences sociales pensés par rapport à la problématique de l'entreprise et des transformations économiques. On va vraiment réfléchir à des enseignements spécifiques qui vont réussir à mêler l'apport politique et sociologique. Par rapport à la question de Madame POSTEL-VINAY, au-delà du numérique, je pense qu'on est ouvert à toutes les bonnes volontés qui peuvent être enthousiasmées par ce projet en matière de collaboration et de recherche, bien au-delà du CSO et du département d'économie ainsi que le Medialab qu'on a pu mentionner dans le document. Pour moi, le département d'histoire est extrêmement important, de même le département de droit. Il va falloir aller chercher l'ensemble de ces ressources. Il faut réfléchir au type de mécanisme à mettre en place, mais cela va bien au-delà des entités mentionnées dans le rapport, en tout cas, je l'espère.

### **Nicolas METZGER**

Merci Madame DJELIC. Avant de passer la parole à Monsieur le Directeur pour quelques mots de conclusion, je souhaitais simplement ajouter quelques remarques à l'ensemble des avis qui ont déjà été exprimés. Je pense que nous avons à Sciences Po de véritables atouts en matière de sciences sociales, à faire valoir. Ce sont des atouts que les autres business schools vont nous envier dans les années à venir. En réalité, il ne faut pas essayer nous-mêmes de devenir une business school parmi d'autres, mais plutôt d'inciter les autres business schools à se transformer. J'en veux pour preuve que la vidéo du discours d'Emmanuel FABER lors de la remise des diplômes à HEC au mois de juin dernier a été très virale sur Internet. C'est bien qu'il y a une demande. Il y a eu un débat pour savoir si cette vidéo était une instrumentalisation ou non. Peu importe. En tout cas, cela témoigne du fait qu'au sein même des business schools, il y a une demande de réflexion éthique sur l'entreprise. Donc, je pense que Sciences Po a tout à gagner à éclairer les autres business schools de son savoir-faire en ce domaine.

Enfin, j'ai une toute dernière question d'ordre pratique. Vous venez de souligner le fait que vous souhaitez attirer des étudiants de l'extérieur et de l'étranger. Que comptez-vous faire lors de la rentrée 2017 pour communiquer sur les masters ? D'après le calendrier, la maquette ne sera définie qu'à l'automne, et même à la toute fin de l'automne, alors que la campagne d'admission aura déjà démarré : avez-vous un peu anticipé la communication ? Il ne faudrait pas se priver d'attirer ces étudiants dès la rentrée 2017. Je vous remercie.

### **Cornelia WOLL**

Juste une réponse un peu rapide. Bien évidemment, notre capacité de promotion et de recrutement va être progressive. À la rentrée, il s'agit de commencer avec les étudiants qui postulent pour les masters. Ils vont être dans un projet ambitieux avec certains éléments qu'on peut donner sans avoir forcément le détail des maquettes à l'appui, avec aussi l'annonce de cette École du management et de l'innovation. On ajoutera ensuite les masters éventuellement à créer et les maquettes. Cela doit se faire pendant l'année. Certains étudiants les auront vus au moment de postuler, d'autres vont les découvrir après avoir déposé leur candidature. De ce fait, il y aura une montée en puissance qui va se faire sur plusieurs années. Il est vrai que nous n'allons pas mesurer le succès de la future École par les chiffres seulement de la rentrée 2017. En tout cas, je sais que ce ne sera pas très juste pour les équipes, cela ne reflètera pas l'ensemble du travail.

### **Frédéric MION**

Merci Monsieur le Président. Très brièvement, et pour l'anecdote, le discours d'Emmanuel FABER dont vous parlez, certains ont cru qu'il avait été tenu à Sciences Po, ce qui nous a valu des messages de félicitations. Vous voyez que les préoccupations qu'il a exprimées sont donc assez naturellement associées à notre maison !

Pour conclure à mon tour, je voudrais joindre mes remerciements à ceux qui ont déjà été formulés autour de la table pour le travail remarquable effectué par le Comité de préfiguration. Au sein du Comité de préfiguration, je voudrais vraiment beaucoup insister sur la part déterminante prise pour la formalisation de cette réflexion par Guillaume SARRAT de TRAMEZAIGUES et par Cornelia WOLL. Je voudrais aussi me féliciter de l'engagement remarquable de nos deux futurs codoyens, Benoît THIEULIN et Marie-Laure DJELIC, et dire que nous avons une chance extraordinaire que deux profils aussi complémentaires et aussi expérimentés se mettent à la disposition de notre maison pour lancer un projet comme celui-ci. C'est une des raisons qui me rend si enthousiaste à l'idée de présenter ce projet aux suffrages de ce Conseil, même si, bien sûr, il n'est pas demandé au Conseil d'approuver la nomination des deux codoyens, ce n'est pas de cela qu'il s'agit. Est-ce que cette structure codécanale est appelée à être inscrite dans le marbre et à rester pour toujours une caractéristique de cette École, cela n'est pas sûr. Je suis très heureux, je le répète, que nous puissions mobiliser deux personnalités aussi complémentaires et aussi talentueuses pour ce projet. C'est une grande force pour notre École, et une grande force pour toutes les équipes que cette École va regrouper. Je m'en réjouis beaucoup, et je suis très heureux que nous ayons, comme dernier motif de nous réunir avant des vacances bien méritées, ce projet qui trace un bel avenir pour notre institution.

#### **Nicolas METZGER**

Je vous remercie Monsieur le Directeur. Nous allons donc mettre au vote le projet de résolution qui vous a été distribué ce matin. Avant cela, je laisse simplement Madame GASMI annoncer les procurations.

#### **Ismahane GASMI**

Voici la liste des procurations :

- Madame FRANCK donne procuration à Monsieur HEILBRONN,
- Monsieur MERINDOL donne procuration à Monsieur LAZERGES
- Monsieur DUHAMEL et Monsieur PECOUT donnent procuration à Monsieur LAZAR
- Madame RASSAT donne procuration à Madame LAZARUS
- Monsieur ETRILLARD donne procuration à Monsieur MARTIGNY
- Madame LEMARDELEY et Madame MEAUX à Monsieur METZGER.

#### **Nicolas METZGER**

Je vais donc mettre aux voix le projet de résolution suivant : « *Le Conseil de l'Institut d'études politiques de Paris approuve la création de l'École du Management et de l'Innovation.* »

Il est entendu que nous y reviendrons au cours de l'automne pour un certain nombre de modalités techniques, tel que prévu dans le calendrier.

Qui est pour ce projet de résolution ? Vingt-deux voix en faveur du projet. Qui est contre ? Une voix contre. Qui s'abstient ? Deux abstentions. J'en conclus donc que le projet de résolution portant création de l'École du Management et de l'Innovation est adopté.

## **II. ADOPTION DES PROCES-VERBAUX PROVISOIRES DES SEANCES DU 2 ET 30 MAI 2016**

#### **Nicolas METZGER**

Nous pouvons donc passer au second point de l'ordre du jour qui est beaucoup plus anecdotique. Il consiste en l'adoption des procès-verbaux provisoires des séances du 2 et 30 mai 2016, qui étaient nos premières séances. Je vous signale simplement à cet effet, vous l'aurez sans doute remarqué en lisant les procès-verbaux, que nous sommes passés du style indirect au style direct. Cette transformation a d'ailleurs été effectuée dans les assemblées parlementaires depuis un certain nombre d'années. Je m'en réjouis, car cela permet d'être plus fidèle à nos propos. Peut-être un petit peu trop fidèle, car si vous avez lu attentivement les verbatim, on y retrouve un certain nombre de coquilles ou d'erreurs de

syntaxe liées à l'expression orale : parfois, on a des phrases sans verbe ; parfois, il manque des mots ; parfois, les mots sont implicitement prononcés. J'invite donc chacun d'entre nous à relire systématiquement et attentivement ses propos, et à transmettre d'éventuelles demandes de modification par email à Madame GASMI.

Sous cette réserve, je mets aux voix l'adoption de ces procès-verbaux provisoires. Ils sont adoptés.

### **III. ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES**

#### **Arthur MOINET**

Je vais juste relayer l'interrogation qui a été formulée par plusieurs de nos camarades. C'est à propos des résultats des examens à Sciences Po que ce soit en master ou en Collège universitaire. Certains ont l'impression que cela vient un peu tard dans l'année, début juillet, le 2 ou le 3. C'est vrai que c'est un petit peu tard par rapport à toutes les autres écoles et les universités. En général, c'est plus vers le 15 juin que sont donnés les résultats dans les universités. Chaque fois, c'est un peu problématique. On a les résultats deux jours avant les inscriptions pédagogiques pour le Collège universitaire. Certains trouvent que c'est un peu juste. On aimerait savoir pour quelle raison les résultats sont donnés aussi tard à Sciences Po. Nous souhaiterions avoir des explications.

#### **Myriam DUBOIS-MONKACHI**

Je comprends votre demande, mais sachez que cette opération évolue dans le cadre d'un calendrier général de la scolarité qui est assez tendu. Nous sommes obligés de respecter un certain délai pour demander aux enseignants de corriger les examens qui sont encore très nombreux à la fin du semestre. Même si nous essayons de faire au mieux pour donner les éléments le plus tôt possible, le poids du nombre fait que c'est assez compliqué. Nous savons que cette difficulté est réelle. Nous essayons de réfléchir à une amélioration, à une optimisation du calendrier. Nous essaierons de faire le maximum.

#### **Frédéric MION**

Pas sur ce point, mais seulement pour faire partager des informations au Conseil.

Première information, nous avons tenu hier et avant-hier les trois cérémonies de remise des diplômes pour les élèves qui nous quittent après leur master. Tous ne nous quittent d'ailleurs pas puisque certains restent en préparation aux concours ou pour suivre un parcours doctoral parmi nous. Je voudrais me réjouir de la très belle tenue de ces trois cérémonies. Compte tenu du nombre de diplômés, 2 094 cette année, il était difficile de prévoir une cérémonie unique au cours de laquelle chacun pouvait se voir distinguer, *a fortiori* compte tenu de ce que, depuis deux ans, nous avons pris le parti d'inviter les parents à ces cérémonies. Je crois d'ailleurs que c'est une initiative très appréciée par nos élèves et leurs familles. Ces cérémonies se sont remarquablement bien déroulées. Je voulais remercier très chaleureusement les équipes qui ont le plus directement contribué à ce succès, celles de la vie étudiante sous la responsabilité d'Andreas ROESSNER, celles de la communication sous la responsabilité de Jérôme GUILBERT, et saluer notamment le rôle central de Nathalie MASSONI, de Clarisse BOUILLET et de Pauline DELAFONTAINE. Plus généralement, c'est l'ensemble de la maison qui se mobilise pour une telle opération. Les équipes de la DSGI sont très présentes pour un événement comme celui-là, celles de la DES sont déterminantes dans la partie audiovisuelle qui compte beaucoup pour ces cérémonies, et surtout dans tout le travail mené en amont afin de pouvoir remettre le jour dit un certificat qui n'est pas encore vraiment le diplôme à chacun de nos diplômés ou futurs diplômés. Il y a un ensemble d'opérations préalables qui sont absolument colossales et pour lesquelles je remercie très chaleureusement l'ensemble des équipes de la scolarité.

Le second point d'information que je souhaitais partager avec ce Conseil concerne l'affaire Amira JUMAA, cette étudiante koweïtienne dont nous avons eu à plusieurs reprises l'occasion de parler ici. Monsieur HEILBRONN avait évoqué ce dossier à la dernière séance. Je voulais dire au Conseil, puisque beaucoup d'entre vous s'étaient mobilisés sur ce sujet, que Madame JUMAA a perdu le référé dans lequel elle contestait le caractère exécutoire de la sanction d'exclusion définitive dont elle fait l'objet. Parallèlement, elle a contesté au fond la sanction elle-même devant le CNESER qui est l'instance d'appel compétente dans ce type de procédure. Le CNESER n'a pas rendu sa décision au fond, mais il avait lui aussi été saisi d'une demande de sursis à exécution par Madame JUMAA : le

CNESER vient de déclarer cette demande sans objet. Madame JUMAA ne reprendra donc pas sa scolarité à Sciences Po comme elle le souhaitait.

**Nicolas METZGER**

J'en profite à mon tour pour féliciter toutes les équipes qui ont été mobilisées pour l'organisation de cette cérémonie de remise des diplômes. Les membres du Conseil qui étaient présents ont pu témoigner que c'était une réussite. Il n'est pas facile d'ailleurs de tenir les sept secondes par remise de diplôme individuelle !

Je vous souhaite d'excellentes vacances. Nous nous retrouvons pour notre prochaine réunion le lundi 19 septembre 2016 à 9 h. Ce sera en salle François Goguel, même si l'usage des micros est tout de même assez agréable. Je vous souhaite de passer un excellent été.

*La séance est levée à 9 h 46.*