

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire GRESUP**

*organisé grâce au soutien de la:*  
Fnege

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1er janvier 2001)

**LE CONCOURS D'AGRÉGATION DE SCIENCES  
DE GESTION VU PAR UN PROFESSIONNEL**

par

**Thierry FUNCK-BRENTANO**  
Directeur de la communication et  
des Ressources Humaines de Lagardère Groupe

Séance du 2 avril 1996  
Compte rendu de Gilles Garel et Eric Godelier

**Bref aperçu de la réunion**

Lorsqu'un professionnel observe l'institution universitaire, il apporte un regard lucide sur les défauts et les qualités du système et des candidats. Au dernier concours d'agrégation de sciences de gestion, seules douze personnes ont été reçues sur les vingt-cinq places offertes. Est-ce la mauvaise qualité des candidats qu'il faut incriminer ou la frilosité de l'institution universitaire ? Le débat une fois encore a été animé.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## INTRODUCTION d'Eric GODELIER

Après une première séance consacrée à l'agrégation de sciences de gestion autour de Messieurs Alain Burlaud et Jacques Rojot<sup>1</sup>, nous étions à la fois plus informés sur le fonctionnement formel du concours mais aussi frustrés. Nous n'avions guère eu de débats. Le GRESUP souhaitait à l'origine de la première réunion recueillir deux regards contradictoires pour organiser un débat sur l'agrégation de sciences de gestion. Mais seules les modalités actuelles du concours prêtent à discussion. L'accord est général chez les professeurs de gestion sur le principe d'un concours de recrutement national. Lors de cette première réunion, la salle, trop nombreuse, était en partie constituée de futurs candidats paralysés par les «enjeux».

Nous avons souhaité organiser une réunion plus libre et plus décalée vis-à-vis de l'institution. L'an dernier, Gilles Garel et moi même avons assisté à une vingtaine d'oraux du concours d'agrégation et avons eu l'idée de contacter les deux professionnels membres du jury. Nous avons le plaisir d'accueillir son collègue au jury du concours d'agrégation 1995, Monsieur Thierry Funck-Brentano.

## INTRODUCTION de Gilles GAREL

Pour beaucoup de jeunes enseignants de gestion, l'agrégation est un mythe fondateur de la communauté des enseignants-chercheurs, le moyen d'acquérir une forme de prestige, du pouvoir et, somme toute, plus d'argent qu'en tant que maître de conférences. *«S'il est parfois bon de laisser respectueusement leur place aux mythes, il est aussi parfois tout aussi bon de les déconstruire, d'aller voir de l'autre côté du miroir pour comprendre «comment ça marche ?»* écrivant Annick Valette dans le compte rendu de la précédente séance du GRESUP consacrée à l'agrégation.

Les données disponibles au ministère de l'Education nationale sont rares. Le concours fait l'objet d'un rapport mais, à la différence des agrégations du secondaire, il n'est pas publié. Le nombre de postes mis au concours s'accroît depuis 1987. Mais l'écart entre ces postes et le nombre de recrutés s'accroît également. Depuis 1984, le pourcentage de postes non pourvus augmente.

Année	Postes mis au concours	Nombre de reçus
1977	15	12
1979	28	16
1981	26	25
1984	19	15
1987	14	10
1989	20	13
1991	22	12
1993	30	14
1995*	25	12
<b>TOTAL</b>	<b>199</b>	<b>129</b>

\*46 inscrits au concours 1995 ; 43 candidats présents à la première épreuve ; 25 places offertes ; les candidats avaient entre 27 et 56 ans

---

<sup>1</sup>GRESUP du 3 juin 1994, disponible à l'Ecole de Paris du management.

## Concours d'agrégation de sciences de gestion

Nature de l'épreuve	Temps et lieu de préparation	Temps de présentation
Epreuve sur travaux (sous admissibilité)	Illimité / chez soi	15 minutes
Epreuve de culture générale(admissibilité)	En salle*/ 8 heures	30 minutes
Epreuve de spécialité**	En salle* / 8 heures	30 minutes
Epreuve de stratégie (admission)	24 heures (équipe) / 45 minutes	45 minutes

\* Une série d'ouvrages, dont la liste est publiée par le jury, est à la disposition des candidats.

\*\* Gestion comptable, gestion financière, méthodes quantitatives appliquées à la gestion, gestion des systèmes d'information, gestion commerciale et mercatique, droit et fiscalité des entreprises, gestion des personnels et relations professionnelles et sociales.

Il est possible, pour les candidats souhaitant assister à des oraux d'agrégation, de se présenter au secrétariat du jury. Il est d'usage, par courtoisie, de demander l'accord du candidat.

### INTERVENTION de Thierry FUNCK-BRENTANO

J'ai effectué toute ma carrière chez Matra, devenu Matra Hachette Lagardère groupe. J'ai grandi avec cette entreprise. Notre groupe comprend aujourd'hui plus de quarante mille personnes et réalise cinquante-cinq milliards de chiffre d'affaires. J'y exerce une fonction de directeur des ressources humaines d'une part et de directeur de la communication d'autre part. J'ai par ailleurs un titre qui marque la proximité avec le président étant son port-parole. C'est dans ce cadre-là que j'ai fait la connaissance d'Alain Cotta ou plutôt que je l'ai retrouvé. En effet je le connaissais depuis mon passage à l'Université Paris-Dauphine dès sa création en 1968. J'étais étudiant salarié puisque stagiaire chez Matra pendant mes études. J'ai complété cette formation par un MBA en finance et marketing aux Etats Unis à la Northwestern University de Chicago. Le professeur Cotta m'a contacté pour faire partie du jury d'agrégation de sciences de gestion en 1995. J'ai accepté avec modestie et curiosité sans toutefois parfaitement me rendre compte de la tâche qui m'attendait. Il s'agit d'une lourde responsabilité. Je vous livrerai ce soir quelques remarques pêle mêle.

L'agrégation est un parcours du combattant pour les candidats, naturellement, mais également pour les membres du jury. Lors de la première réunion du jury, j'ai pris conscience de la difficulté de choisir des sujets avec les autres membres du jury. Deux bonnes séances ont été nécessaires pour imaginer les sujets pertinents. Ils ne doivent pas être flous ou ambigus. Le président du jury nous a également expliqué qu'il n'était pas possible de manquer une séance du concours, quelle qu'en soit la raison. Le risque est l'annulation pure et simple du concours. Cette règle a parfois créé de réels conflits avec ma vie professionnelle. D'autre part, nous avons chacun récupéré les volumineux travaux des candidats. J'ai été très impressionné de recevoir treize caisses de travaux. Nous disposons d'une grille d'évaluation. La qualité de la présentation des travaux (notices, documents...) joue en faveur du candidat. Le jury s'efforce de ne pas être complaisant vis-à-vis de tel ou tel candidat, charmeur ou bénéficiant apparemment de soutiens universitaires particuliers.

Le concours recrute des enseignants-chercheurs. J'émetts ici une critique. Parmi les quarante-trois candidats, certains ont suscité de ma part une immense interrogation quant à la raison pour laquelle ils se présentaient devant nous. Que de temps perdu pour le jury et les candidats... Je me demande même pour certains comment il leur a été possible de devenir enseignant. Les qualités d'enseignement sont mises à l'épreuve par le jury. Ici, je dois souligner que certains candidats ont été victime de la mode, c'est-à-dire du maniérisme de langage (verbiage, franglais creux...). Le jury cherche aussi à

savoir si le champ de connaissance du candidat dépasse celui de l'option dans laquelle il est inscrit. C'est particulièrement vrai pour les disciplines connexes. Nous avons ainsi posé beaucoup de questions comptables aux financiers et inversement. Les candidats s'exposent donc à des questions, pas forcément difficiles, mais décalées par rapport à leur discipline principale et jugées fondamentales. Ne pas y répondre est désastreux. Au dernier concours, un candidat remarquable a balbutié une réponse confuse et incomplète à la question : «*qu'est-ce qu'un cash flow ?*».

Les professeurs membres du jury sont également des auteurs, dont les travaux sont parfois au centre des sujets tirés. Il faut ici manœuvrer subtilement entre l'ignorance, l'oubli et l'éloge trop appuyé.

La taille des travaux n'a guère d'importance. Le caractère individuel des publications semble primer sur les publications collectives. De même, au concours de l'agrégation, les revues à comité de lecture sont en principe mieux cotées que les autres. Toutefois, c'est la qualité du contenu qui prime. Une note de présentation des travaux plus remarquable que la qualité de l'exposé peut nuire au candidat. La connaissance de la littérature anglo-saxonne compte également.

Enfin, une dernière remarque sur l'utilisation du temps imparti : ni plus court (il faut être alors très fort), ni plus long (le président coupe alors la parole au milieu d'une phrase). Le concours est une épreuve physique et une épreuve de méthode et de restitution de travail.

## DEBAT

**Un intervenant** : *Le concours recrute-t-il des enseignants ou des chercheurs ? ou les deux à la fois ?*

**Thierry Funck-Brentano** : Les deux. J'ai quand même le sentiment que l'on recrutait avant tout des chercheurs. C'est l'étroitesse du domaine de connaissance, encore une fois, qui me semble dommageable. Pour ce qui est des institutions d'enseignement, il faut savoir que, dans la nuit précédant la publication des résultats, un grand marchandage s'organise autour des postes publiés dans les universités.

**Int.** : *À mon sens, il doit ressortir des travaux d'un candidat passant le concours de l'agrégation un certain souffle. Pour un récent colloque mon université a reçu des instructions afin de ne pas envoyer des travaux qui serviraient la carrière du candidat mais des écrits qui feraient définitivement avancer l'état de la recherche. Qu'en pensez-vous ?*

**T. F-B** : Ce n'est pas parce qu'il y a soufflé que la recherche avance davantage. Le souffle est un plus... Nous avons rencontré un candidat qui avait un souffle extraordinaire. Il a littéralement séduit le jury, mais n'a pas été reçu. Nous nous sommes laissés entraîner par une intelligence brillante, extrêmement décalée. Toutefois, cette intelligence a montré ses limites à certaines épreuves. Au delà, nous nous sommes interrogés : pourquoi l'agrégation de sciences de gestion ? Le souffle doit s'ancrer sur les spécificités de la discipline. Par la nature même de mes fonctions où je réalise des entretiens d'embauche de haut niveau, je me méfie beaucoup de l'enthousiasme trop affiché. Le concours est long mais pas tant que ça pour «gratter» sous le vernis marketing de certains candidats. L'enthousiasme peut masquer des lacunes.

**Int.** : *J'étais resté sur ma faim à la lecture du compte rendu de la première séance du Gresup sur l'agrégation. Il s'agissait d'une "défense et illustration" assez stricte du concours par les deux professeurs agrégés invités. Je m'attendais ce soir de votre part à un regard plus critique ou du moins plus distancié. Vous décrivez ce que vous avez vécu, vous donnez quelques conseils aux futurs candidats, mais j'aurai aimé un point de vue sur le principe du concours et ses modalités. En tant que professeur j'ai entendu, pour la première fois, par des étudiants et des collègues, des jugements très sévères sur le dernier concours. La rumeur a couru, dans et hors l'université, qu'on y aurait laissé de côté certains des meilleurs candidats. Ce reproche s'ajoutait à celui, plus habituel, de malthusianisme. J'ai donc deux questions : avez-vous une*

*appréciation sur le dernier concours ? Et, plus généralement, pensez-vous que le système du concours d'agrégation soit le meilleur moyen de recruter les professeurs, spécifiquement en gestion ?*

**T. F-B** : Je suis désolé de vous avoir déçu. Je ne peux pas laisser dire que ce concours a été injuste en ne recrutant que les plus mauvais. Sur les cinq candidats qui n'ont pas été reçus à l'issue de la dernière épreuve, je n'ai pas de problème de conscience vis-à-vis du déroulement des épreuves. Un certain nombre de candidats ayant échoué en 1995 seront vraisemblablement reçus en 1997. Ce jury était-il plus «frileux» ? C'est difficile à dire. Le président a gommé certains aspects «paradoxaux» de sa personnalité que je connais par ailleurs. Les autres membres du jury m'ont semblé totalement impartiaux. Que des gens ne soient pas contents des critères de sélection des reçus, c'est possible... Sur l'autre aspect de votre question, évidemment l'agrégation n'est pas nécessaire pour être enseignant chercheur en gestion. Pour autant, ce n'est pas une «tare» d'avoir passé le concours...

**Int.** : *Enseigner la gestion n'est pas facile, surtout à des élèves qui n'ont jamais vu l'entreprise. il faut de l'inspiration pour cela. Vous parliez tout à l'heure d'un candidat très inspiré qui ne savait pas ce qu'était un cash flow. Et alors ? Après tout il est plus facile d'apprendre ces techniques de gestion que de devenir un enseignant inspiré quand on ne l'a jamais été.*

**T. FB** : Je me permets de vous interrompre à propos de ce candidat : il n'y avait pas que cela... j'ai donné un exemple simple et parlant mais réducteur.

**Int.** (poursuivant) : *J'ai participé au recrutement des candidats au CNRS dans les commissions d'évaluation. La plupart des gens font leur travail avec beaucoup de dévouement et les calculs sont moins importants qu'on ne le dit souvent. Je vois deux processus différents dans le recrutement : retenir des gens intéressants, puis les éliminer. Comme le dit l'entraîneur de tennis Nick Bolletieri à propos des joueurs intéressants, «je ne cherche pas à améliorer les mauvais coups de mes joueurs, mais à transformer leurs bons coups en coups fulgurants». L'élimination, au concours d'agrégation, se fait par une série de questions variées liées à la diversité des compétences des membres du jury. L'agrégation a un côté encyclopédique qui peut conduire à un nivellement moyen des candidats. Le concours de l'agrégation ne procède-t-il pas plutôt par élimination selon vous ? L'agrégation offre plus de postes que de candidats, ce qui est l'extrême inverse du CNRS et un profond mystère pour moi.*

**T. F-B** : Il n'y a eu effectivement que douze candidats reçus pour vingt-cinq places offertes. Quatorze candidats ont été éliminés dès la première épreuve dont certains faisaient partie du lot désastreux dont je parlais tout à l'heure. Je voudrais revenir sur la séduction. Il y a aussi l'exemple inverse de celui que j'ai mentionné, à savoir un candidat dont les qualités se sont révélées au fur et à mesure du concours. Son originalité, son enthousiasme nous ont fait penser qu'un professeur comme lui devait être formidable face aux étudiants. Par ailleurs, il va de soi que le jury élimine. Il n'y a pas de dogme qui pousse un jury à ne pas pourvoir tous les postes offerts au concours. Dans les années qui viennent, selon mes collègues du jury, la population croissante de bons candidats devrait permettre de pourvoir davantage de postes.

**Int.** : *Ce discours existe depuis dix ans ! Il faut reconnaître que le concours est malthusien. Il a du mal à assimiler les profils un peu originaux.*

**T. F-B** : Le brillant candidat ayant échoué dont j'ai déjà parlé à plusieurs reprises avait, au moment du concours, un parcours et un poste atypiques. Il nous a séduits à l'origine en transposant une théorie scientifique à une analyse limpide critiquant l'efficacité des marchés financiers. La conception nouvelle s'alliait à une grande clarté de présentation. L'aspect pédagogique nous a enthousiasmé ici. Cette même mécanique intellectuelle a mal fonctionné par la suite. Nous nous sommes réunis à la fin du concours pour nous demander si cette personne pouvait être enseignant en gestion et nous avons conclu par la négative. Quelle chance pour son employeur... Est-ce un regret pour la profession ? Peut-être... Certes d'autres candidats reçus ont été plus traditionnels et moins enthousiasmants. Il y a eu des débats au sein du jury. Moi par exemple, je m'intéressais à des candidats qui n'étaient pas

dans la norme du point de vue universitaire. On a laissé à certains la chance d'aller jusqu'au bout... Les chiffres sont hélas là, mais je le répète, je n'ai en aucun cas mauvaise conscience. On ne s'est jamais posé la question de pourvoir la totalité des postes.

**Int.** : *Prenez-vous en compte les recherches qui ont mis les chercheurs au contact du terrain ou les expériences en entreprises de certains candidats ?*

**T. F-B** : Nous sommes fondés à chercher une éventuelle appétence pour la pratique. A quoi cette recherche peut-elle bien servir in fine ? Cette question m'intéresse. Les conditions de développement des PME/PMI se prêtent bien, par exemple, à des études de terrain . En marketing des travaux très savants se marient avec des enquêtes de terrain.

**Int.** : *Vous tenez un discours ouvert ici mais je ne suis pas sûre que l'institution universitaire témoigne de cette ouverture. Par ailleurs je suis choquée quand vous dites que certains candidats étaient tangents ; pourquoi faire fonctionner un jury pour recalcr des candidats quand on sait qu'ils deviendront rapidement professeurs ? Pardonnez ma franchise ...*

**T. F-B** : Mon expérience du concours est unique ; elle ne se répètera pas. Je ne suis pas là pour donner des leçons.

**Int.** : *Il existe un cloisonnement disciplinaire dans la gestion qui est logiquement reproduit par l'agrégation. Or, dans l'entreprise, on assiste à des changements reposant sur des décroisonnements et qui sont de plus en plus étudiés par des chercheurs. Comment l'agrégation s'y adapte-t-elle ?*

**T. F-B** : Nous avons eu cette année des candidats qui ont fait des thèses sur la gestion de projet, la gestion multiculturelle ou le décroisonnement. Ils étaient, c'est vrai, en décalage par rapport aux autres mais cela n'a pas empêché qu'ils soient retenus. Sur certaines épreuves, il y a eu des différences de point de vue entre les professeurs agrégés et les professionnels, c'est-à-dire François Seurre et moi-même, car les enseignants portaient un jugement critique sur la connaissance du domaine là où nous connaissions évidemment moins l'état de la recherche, mais nous avons appris des choses très intéressantes ! A l'inverse, nous posions parfois des questions qui décontenaient complètement les candidats car elles étaient tout simplement concrètes et non théoriques.

**Int.** : *La composition du jury est-elle toujours la même ?*

**T. F-B** : Je ne peux répondre que pour le concours 1995. C'est le président qui est nommé et compose son jury. Mais le ministère a aussi son mot à dire. Le président s'efforce d'obtenir un jury dont les membres ont des spécialités complémentaires de façon à couvrir du mieux possible le champ des sciences de gestion. C'est plus facile pour les disciplines traditionnelles comme la finance, le marketing et la comptabilité où il y a plus de théories et de connaissances pratiques, alors que dans la gestion des ressources humaines ou les sciences de l'information peuvent intervenir des effets de modes et une maturité plus faible de la discipline. La question est de savoir si le prochain jury couvrira le même champ, c'est-à-dire si tout en changeant les noms des membres on couvrira les mêmes spécialités ? Il n'y a pas de contact entre les jurys et leurs successeurs mais il y a des annales de sujets et le président rédige un rapport. Tout ceci permet à la fois une certaine continuité et ménage des possibilités d'évolution d'un concours à l'autre.

**Int.** : *On dit souvent qu'à l'agrégation des disciplines, comme le marketing sont privilégiées par rapport à d'autres. Qu'en est-il réellement ?*

**T. F-B** : Il faut se méfier des rumeurs. Il faut souligner que la représentation des disciplines à l'arrivée n'est pas volontaire mais tient à la qualité des candidats qui en portent les couleurs. Dans les options des candidats reçus en 1995, il y a trois *finances*, quatre *marketing*, un *droit*, deux *gestion des ressources humaines*, un *système d'information* et un *comptabilité*.

**Int.** (complétant) : *Cela dépend aussi des besoins en professeurs dans les institutions. En ce moment, les besoins d'enseignants en marketing sont importants. A moins de passer des habilitations, ce qui est plus long, il faut bien augmenter le nombre des agrégés dans les spécialités où les besoins sont élevés. Il faut ajouter aussi qu'en 1995, les candidats en marketing étaient les plus nombreux (douze) par rapport notamment en GRH (quatre) et qu'il y a eu un effet mathématique.*

**Int.** : *Dans l'épreuve de culture générale de gestion, n'y a-t-il pas un risque de faire un exposé trop original ? Peut-on faire des figures libres ou sont-elles, dans les faits, des figures imposées ?*

**T. F-B** : Je répondrais qu'il faut faire un mélange des deux. Dans l'ensemble, notre préoccupation a été de ne pas donner des sujets trop précis. Cela a permis aux candidats de montrer qu'ils étaient capables d'élargir leurs réflexions à d'autres domaines que leur spécialité d'origine ainsi que de développer et d'exposer clairement une problématique d'ordre général.

Diffusion septembre 1996