

■ 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*
Algoé**
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
Centre de Recherche en gestion
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
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

À QUOI SERT L'AGRÉGATION

par

Alain BURLAUD
Professeur au CNAM

Jacques ROJOT
Professeur Université Paris 1
Phan théon-Sorbonne

Séance du 3 mai 1994
Compte rendu rédigé par Gilles Garel

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

INTRODUCTION d'Annick VALETTE et de Gilles GAREL

L'agrégation comme mythe

Pour beaucoup de jeunes enseignants, l'agrégation est un mythe, une histoire à la fois inaccessible et fondatrice de la communauté des enseignants-chercheurs. 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 ?*».

Le GRESUP souhaitait à l'origine 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. Autrement dit, on ne trouvera pas, parmi les agrégés de sciences de gestion, de détracteurs de ce concours. Le concours national est représenté comme le garant d'un traitement juste des candidats, permettant une sélection au mérite contrastant avec un recrutement local où les universités pourraient favoriser les candidats «maison». Cette opinion tranche avec les discours informels, les bruits de couloirs portés par les personnes ne faisant pas, ou pas encore, partie du cercle des élus.

Un besoin d'information

Le manque d'informations renforce le caractère mythique de l'agrégation. Les appels téléphoniques reçus après la parution de l'information sur cette soirée dans La Lettre de la FNEGE et dans La Lettre de l'Ecole de Paris nous ont étonnés. Très nombreux, ils se partageaient en deux catégories :

- ceux émanant des personnes qui souhaitaient bénéficier d'une tribune pour donner leur avis sur l'agrégation,
- ceux émanant des personnes qui demandaient des informations pratiques : étudiants, personnes travaillant en entreprises et maîtres de conférence.

Quelques données

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 |

Comment devenir professeur de gestion ?

Il existe aujourd'hui quatre voies d'accès au rang de professeur d'université en sciences de gestion, dont le concours de l'agrégation :

Le concours sur poste. Il ne s'agit pas réellement d'un concours, mais d'un classement par la commission de spécialistes de l'université de plusieurs candidats (jusqu'à 5) sur un poste ouvert. Les candidats doivent être maîtres de conférences et habilités depuis au moins 10 ans. Le CNU rend un avis favorable ou défavorable sur le premier candidat seulement¹. En cas d'avis défavorable, le poste est déclaré vacant. En 1993, 5 candidats sur 12 proposés ont été acceptés.

Cette voie remplace l'ancienne voie longue qui était un concours ne comportant qu'une épreuve de présentation sur travaux, devant les 18 membres du CNU. La voie longue a été supprimée en 1987.

La qualification. Cette voie d'accès est réservée aux professionnels ayant au moins 7 ans d'activité professionnelle à l'exclusion d'activités de recherches ou d'enseignement. La procédure est la même que pour les maîtres de conférences. L'an passé, 6 candidats sur 90 ont été qualifiés. Les profils sont très différents.

Le concours de l'agrégation. Il est ouvert aux détenteurs d'une thèse d'habilitation à diriger des recherches, aux docteurs d'Etat ou équivalent. La thèse d'habilitation a certainement un sens différent en sciences de gestion puisqu'elle vient, non pas sanctionner une carrière de chercheur, mais est délivrée à des individus assez jeunes. Les habilitations étant encore relativement récentes en gestion, les jurys commencent seulement à se forger des critères d'appréciation :

- autonomie dans les recherches menées,
- bonnes connaissances du champ de recherche (pas seulement «l'effet lundi» en finance pour un chercheur de ce domaine),
- capacité à encadrer des recherches : suivi de mémoires.

Le concours comporte quatre épreuves (l'admission se joue aux deux dernières) :

- *soutenance de travaux*,
- *leçon de politique générale* (stratégie) : culture générale en gestion ; préparation en salle pendant 7 à 8 heures.
- *épreuve de spécialité* : marketing, GRH, systèmes d'informations, contrôle de gestion, mathématiques ; en loge pendant 8 heures.
- *étude de cas* : le candidat dispose de 24 heures et d'une équipe.

Nota :

- Il est possible, pour les candidats souhaitant assister à des oraux d'agrégation, de se présenter
- L'agrégation interne n'est pas une voie d'accès au rang de professeur car elle n'a existé que dans les textes et jamais dans la pratique. Elle a été passée en droit, en économie, mais pas en gestion. L'appellation «agrégation» était certainement trop symbolique. Il n'a jamais été possible de réunir un jury.
- Il existe un recueil de l'ensemble de textes relatifs au concours de l'agrégation à la disposition des membres de la CNU.

¹Il y a eu un conflit en décembre 1992 entre le ministère de l'Education nationale et le CNU. Le premier avait passé outre l'avis du second. L'avis du CNU a fini par prévaloir.

INTERVENTION de Jacques ROJOT

Je suis issu du concours de 1982, où j'étais 23ème sur 25, et j'ai participé aux jurys des concours de 1989 et 1993. Je suis clairement pour le concours de l'agrégation.

D'abord, le métier de professeur d'université est encore attractif, malgré tous ses avatars. Ainsi, il y a plus de candidats que de postes, donc il faut bien sélectionner. D'ailleurs, tous les pays le font, même si les méthodes diffèrent. Aux Etats-Unis, que je connais bien pour y avoir préparé mon doctorat et y avoir enseigné, la méthode de sélection est beaucoup plus féroce qu'en France. Le besoin de sélection existe donc partout. Mais on ne sait pas sélectionner avec objectivité et justice. En gestion des ressources humaines, discipline que j'enseigne, on sait que tous les processus de sélection d'un candidat à un poste sont soumis à deux erreurs, connues en statistique sous le nom d'erreurs de type un (ne pas prendre les bons) et de type deux (prendre les mauvais). Il faut cependant choisir une méthode de sélection ; celle du concours d'agrégation me paraît être, compte tenu de notre environnement, la meilleure des méthodes possibles. Il va de soi qu'elle présente aussi, comme les autres, des inconvénients.

Un concours de recrutement national - sur épreuves - par un jury

Cette méthode est la meilleure parce qu'en France la sélection doit reposer sur un concours, de recrutement national, sur épreuves, par un jury. Je reprendrai chacun de ces points.

Tout d'abord, en France, le concours est le mode normal d'accès à la fonction publique. Il s'agit du mode de sélection le plus équitable. Certes, il s'agit d'une cooptation, mais un recrutement en est toujours une. En France, contrairement aux Etats-Unis, il n'existe pas de marché de taille suffisante et toutes les universités sont égales, en théorie sinon en pratique. Au Japon et aux Etats-Unis, il existe huit cents universités de rangs différents. Il est clair que lorsque les obstacles au marché sont trop importants, l'opportunisme entre en jeu et le concours constitue le meilleur moyen de l'éviter. Il n'y a pas suffisamment de revues, de postes, de niveaux de recrutement, d'emplois possibles pour qu'existe un véritable marché en France. Cela changera peut-être avec l'élargissement européen, mais pour l'instant cela n'est pas envisageable.

Le concours de l'agrégation doit être national. J'ai vécu dans de petites universités (petites par la taille et non par le rang) et je sais que le localisme comporte des dangers, à la fois externes et internes.

Contrairement à la physique théorique par exemple, n'importe qui se sent capable d'enseigner la gestion, ce qui est très dangereux. Un des modes de recrutement très récent a été ouvert par décret du ministère aux praticiens. Ce décret stipule que pour être professeur, il suffit de posséder une expérience professionnelle de sept ans, c'est-à-dire qu'il faut moins de conditions que pour être étudiant, puisqu'on ne demande même pas le baccalauréat. J'ai ainsi reçu des coups de téléphone de gens qui me disaient : «*Je suis issu de telle ou telle école, j'ai été directeur du marketing ou de la production, j'ai été licencié, comment dois-je faire pour devenir professeur d'université ?*». De même, un secrétaire de mairie qui perd son poste suite à changement de majorité s'estime particulièrement qualifié pour enseigner la gestion publique. Or, il serait très difficile de le lui refuser compte tenu du poids de la région ou du département qui contribue très largement au financement de l'université.

Un danger interne existe aussi. Dans une petite commission de spécialistes, il est en effet très difficile de dire non à un collègue sympathique, consciencieux et qui mène des recherches intéressantes, mais ne publie pas.

Le concours doit se dérouler sur épreuves. On recrute en effet des enseignants-chercheurs, c'est-à-dire non seulement des chercheurs sur travaux, mais aussi des gens capables de communiquer.

Enfin, il faut un jury qui soit spécialement nommé à cette fin. Les commissions de spécialistes posent problème. C'est certainement une erreur de recruter des maîtres de conférences uniquement par commissions de spécialistes. Aucune entreprise privée n'utilise ce moyen de recrutement. On voit en effet quelqu'un pendant une demi-heure, sur la base des rapports de deux rapporteurs qui ont lu, relativement rapidement, les travaux fournis par le candidat. Cela ne donne aucune idée sur ses capacités d'enseignant, ni sur ses capacités futures de chercheur, sur son parcours professionnel, ou sur ce qu'il souhaite faire. A mon avis, il faudrait étendre le concours au recrutement des maîtres de conférences et pas supprimer celui des professeurs.

Le CNU n'est pas non plus un bon système de recrutement d'enseignants-chercheurs. Le CNU est en effet élu sur des listes syndicales, ce qui est incompatible avec des critères scientifiques de recrutement. Néanmoins, il faut des syndicats pour défendre la profession, pour protester ou proposer, mais non pour co-recruter avec l'administration qui gèrera les futurs collègues. Les syndicats risquent de se perdre dans le corporatisme ou le clientélisme. Enfin, les jurys présentent un avantage par rapport aux autres modes de recrutement puisqu'ils sont renouvelés. Si tous les jurys font des erreurs, un jury peut parfaitement considérer que le jury précédent en a commis une et la redresser.

Ainsi, pour toutes ces raisons, je suis partisan d'un mode de recrutement qui réunisse ces quatre conditions : un concours, de recrutement national, sur épreuves, par un jury. Le concours d'agrégation satisfait ces quatre conditions, et constitue donc à mon avis un bon système.

Une défense du concours par rapport à des accusations erronées

Le concours doit être défendu contre un certain nombre d'accusations qui me semblent erronées.

Tout d'abord, il serait malthusien car le nombre de candidats recrutés est inférieur au nombre de postes disponibles. C'est un effet de perspective faussé pour un concours qui n'existe que depuis 1977. En effet, le statut d'assistant a été supprimé en 1981, enlevant ainsi aux gens le moyen de faire une thèse en étant rémunérés. Heureusement, les allocations de recherche ont été recréées. Aujourd'hui, un flot d'excellents candidats au concours se présente. Je sors d'une commission de spécialistes à Paris I, où l'on recrutait un maître de conférences. Sur dix-huit candidats, il y avait dix personnes, allocataires de recherche ou ATER, que l'on aurait pu prendre les yeux fermés. Ces personnes se présenteront au concours dans les deux ans. Ce n'est donc pas du malthusianisme, mais le vivier s'était vidé par des décisions prises au hasard au ministère de l'Enseignement supérieur.

Deuxième accusation : le concours coûte cher. Cette accusation est ridicule lorsque l'on pense à ce que coûte le mauvais recrutement d'un collègue sur trente-sept ans et demi de carrière.

Troisième critique : les jurys sont parfois accusés de discrimination envers les candidats qui ne sont pas issus du système universitaire. Non seulement c'est faux, mais en plus c'est l'inverse. Le concours recrute très largement des enseignants des écoles de commerce. Dans le dernier concours, deux enseignants d'une école de commerce figuraient parmi les trois premiers.

Enfin, si les jurys se trompent parfois, le système comporte un correctif avec les autres voies d'accès au rang de professeur. Ces palliatifs permettent de corriger les erreurs du

ystème, pour les maîtres de conférences comme pour les personnes qui ne rentrent pas dans le moule bureaucratique des concours.

On peut naturellement discuter de l'état actuel du système. Faut-il une épreuve de 24 heures ? Le choix des épreuves est-il cohérent avec l'état actuel des sciences de gestion ? Le mode de sélection des jurys est-il bon... ?

Tout cela peut, à mon avis, être modifié, à condition de respecter les quatre principes du concours. Celui-ci présente deux avantages énormes : d'une part, il a le mérite d'exister et de s'inscrire dans une tradition qui est, à l'origine, celle des juristes. D'autre part, il dispose d'une légitimité aujourd'hui reconnue, y compris chez les recrutés.

En conclusion, je souhaiterais préciser que je parle uniquement pour mon compte et non au titre de président de l'association des professeurs d'université de sciences de gestion, ni bien entendu de celui de représentant du ministère.

INTERVENTION d'Alain BURLAUD

Ma première tentative au concours de 1977, juste après ma thèse, a été un échec. Je n'étais pas préparé. Je me suis représenté et ai été reçu en 1980, après une préparation d'un an. Je n'ai pas travaillé seul, mais en équipe avec trois collègues. Pour moi, ce point est tout-à-fait essentiel et a largement contribué à notre succès. En effet, sur les quatre candidats que nous étions, un collègue et moi-même avons été recrutés en 1980, et les deux autres l'ont été dans les années qui ont suivi, l'un par la voie longue, l'autre par concours. Ce travail en équipe est très important. Il permet d'une part de s'épauler mutuellement et, d'autre part, la constitution d'une équipe de travail pluridisciplinaire permet d'ajouter des dimensions qui étaient manquantes dans notre formation antérieure. En effet, chacun est spécialisé dans un domaine de la gestion, et la thèse conduit souvent à renforcer cette spécialisation. Or, le concours de l'agrégation est un concours de professeur de gestion en général, et non de professeur spécialisé dans une discipline.

Pour moi, parisien, la réussite à l'agrégation fut l'occasion de découvrir ce qu'était l'université de province, ce qui tranchait beaucoup avec mon expérience d'assistant à Paris I. Il est en effet très important de connaître les différents aspects du métier d'enseignant dans les universités. Je suis resté en province quatre ans.

Voilà pour mon expérience personnelle. Bien sûr, le concours est quelque chose de parfaitement détestable quand on apprend son échec. J'ai donc eu l'occasion de maudire mes juges la première fois. Mais après avoir été reçu on change un peu de point de vue. Le clivage entre ceux qui défendent le concours et ceux qui s'y opposent ne correspond pas à l'opposition « mandarins/forces de progrès ». Il porte plutôt sur le modèle d'université que l'on souhaite défendre. Le modèle des universités américaines, dont parlait Jacques Rojot, est un contexte totalement différent dans lequel un concours n'est pas nécessairement utile. En revanche, défendre un modèle d'université qui recrute des fonctionnaires, qui délivre des diplômes nationaux sur la base d'enseignement dont la qualité est sensiblement la même sur l'ensemble du territoire, conduit obligatoirement à recourir au concours comme mode de recrutement. Le débat porte donc sur la nature de l'université.

Je me place dans la perspective de l'université en analysant l'apport du concours.

D'une part, un recrutement représente un engagement financier très important. Grâce à un petit calcul, j'ai trouvé que la valeur actuelle nette des salaires d'un jeune professeur est égale à quatre millions de francs environ pour un taux à 10 %, et à sept millions pour un taux à 5 %. Quel que soit le taux, ce sont plusieurs millions de francs qui sont en jeu. Dans nos universités, on assiste parfois à des discussions interminables pour savoir si l'on

achète un bureau ministre ou un bureau demi-ministre pour le Doyen, c'est-à-dire pour une différence de l'ordre de mille francs.

D'autre part, il s'agit d'un recrutement de fonctionnaire, si bien que celui qui décide n'assume pas le risque de sa décision, contrairement à un chef d'entreprise qui recrute un mauvais collaborateur. Il convient d'introduire un certain nombre de procédures qui constituent autant de garde-fous. Le recrutement d'un fonctionnaire s'appuie, dans un Etat de droit, sur une procédure écrite. La seconde contrainte à respecter est l'égalité des candidats. Elle milite en faveur d'un concours national, non pour les recrutements locaux. Il convient également d'assurer une certaine visibilité à la procédure : les listes des candidats admis à concourir, les listes des recrutés.

Cette procédure est très contraignante mais elle a des retombées sur la manière dont le corps est perçu. Il s'agit là d'une source de prestige. La reconnaissance des compétences du jeune agrégé par un jury dont les membres viennent de nombreux établissements est beaucoup plus valorisante qu'un recrutement local effectué par quelques collègues soumis à des pressions.

Le concours est aussi un outil pédagogique. Il oblige à se décroisonner. Ainsi, lorsque je suis arrivé à l'université de Tours, mon premier poste de professeur, on m'a demandé d'assurer le cours de marketing international. J'étais le dernier arrivant et personne d'autre n'était disponible... N'ayant pas la possibilité de refuser, je l'ai fait. Sans prétendre avoir eu dans ce domaine une aura internationale, j'ai assumé ma tâche. J'étais même plus à la portée de mes étudiants que sur des sujets sur lesquels je travaillais depuis dix ans.

Le concours est-il bon ? Permet-il d'éviter les deux risques qui ont été décrits par J. Rojot ?

Même s'il n'est pas parfait, ce concours offre d'une part, des garanties sur l'aptitude à la recherche des candidats (l'épreuve de soutenance sur travaux est essentielle) et d'autre part, garantit un minimum d'aptitude à la théorisation. La gestion n'est pas simplement la narration d'anecdotes, mais la capacité à dégager des règles générales. Les travaux de publication des candidats en font en principe la preuve.

Le concours est aussi un filtre qui permet d'économiser beaucoup d'énergie. En 1992 par exemple, nous avons connu une procédure de recrutement de maîtres de conférences où les candidats pouvaient postuler partout où ils le souhaitaient. Chaque établissement devait donc classer ces candidats, à la suite de quoi, il confirmait ou non ce classement. Les commissions de spécialistes de toutes les universités ont donc reçu des mètres cubes de dossiers avec les travaux des candidats sur lesquels il fallait se prononcer en quinze jours. Plusieurs mois après, le CNU indiquait que les deux premiers candidats retenus ne répondaient pas aux critères nationaux, si bien que l'université se retrouvait avec le troisième choix, qui avait pu être mis dans cette position un peu par hasard. La procédure était catastrophique.

La préparation au concours se fait généralement en équipe, mais les résultats sont totalement individualisés. On peut donc parfois s'interroger sur les mérites propres du candidat.

La mobilité géographique généralement associée au succès pose problème aujourd'hui. Le concours d'après la guerre s'adressait à des candidats beaucoup plus jeunes, âgés de 25/26 ans, à une époque de la vie où l'on est encore relativement mobile. Aujourd'hui la moyenne d'âge est de 34 ans. Pratiquement tous les candidats sont mariés, tous les conjoints ont un emploi, ce qui conduit certains agrégés à tricher un peu avec les règles en ne résidant pas sur le lieu où ils ont été affectés. Ces problèmes sont difficiles à gérer. Ils peuvent parfois être résolus par les procédures autres que le concours : la voie longue ou la voie professionnelle.

DÉBAT

L'activité de professeur

Un intervenant : *Quelle est la proportion d'heures d'enseignement assurée par les agrégés à l'université?*

Jacques Rojot : Le corps des professeurs compte environ 240 membres auxquels s'ajoutent 500 maîtres de conférences et une variété de collaborateurs qui ont des statuts différents : professeurs-associés, maîtres de conférences associés, chargés de travaux dirigés, professionnels n'ayant pas de statut universitaire... Je suis donc incapable de vous répondre, mais la conception et la direction des programmes sont assurées par des professeurs, agrégés ou pas.

Alain Burlaud : Pour vous donner un chiffre qui reste anecdotique, dans mon université, 75 % des heures sont assurées par des enseignants vacataires. Nous sommes donc très sous-encadrés. S'il y a un grand avantage à utiliser une certaine proportion de vacataires, dans notre cas, nous sommes allés beaucoup trop loin. Non par volonté mais parce que le nombre de postes est trop faible par rapport à celui des étudiants. Les vacataires apportent une pratique professionnelle qui est indispensable en matière de gestion, mais s'ils sont trop nombreux il n'y a plus d'investissement pédagogique.

Recrutement et carrière des universitaires en gestion

Int. : *Le concours d'agrégation est minoritaire dans l'université française puisqu'il ne concerne que quatre ou cinq sections du CNU sur plusieurs dizaines. Est-ce à dire que toutes ces disciplines issues des lettres et des sciences ne correspondent pas au modèle d'université que vous décrivez ou que les spécificités du droit, de la science politique, de l'économie et de la gestion sont telles qu'elles justifient un concours d'agrégation ?*

Que proposez-vous comme mode d'élection pour remplacer celui qui existe actuellement ?

A. B. : Si dans d'autres disciplines il n'y a pas d'agrégation, il existe le CNU dont le jugement ressemble beaucoup à un concours. Il y a un jury national, les règles du jeu sont également connues.

J. R. : La distinction disciplinaire est historique. L'agrégation concerne les disciplines issues du droit et de la médecine qui ne s'appuient pas, contrairement aux autres, sur l'enseignement secondaire. Les profils de carrière dans les disciplines issues de lettres passent d'abord par l'agrégation du secondaire, puis par le doctorat et enfin par l'enseignement supérieur. L'agrégation (du secondaire) d'économie et gestion, de création récente, ne s'inscrit pas dans cette tradition. Je serais pour ma part partisan d'étendre le concours à l'ensemble des autres disciplines de l'enseignement supérieur.

Quant à la deuxième question, je pense qu'il faut un CNU, afin d'harmoniser les recrutements aux autres titres que le concours, un CNU partiellement nommé et partiellement élu, mais pas sur listes syndicales. Je le dis d'autant plus librement que je préside ce qui est l'équivalent d'une organisation syndicale.

Int. : *Je fais partie du CNRS et suis extérieur au système universitaire, mais je partage les arguments que vous avez présenté en faveur du concours de l'agrégation. En vous écoutant, je me disais que ce concours d'agrégation est un excellent système pour recruter des maîtres de conférences, puisque ce sont aussi des fonctionnaires. Le coût d'un mauvais recrutement, même s'il est inférieur à celui d'un professeur, reste également très élevé. De plus, dans la plupart des cas les professeurs ont été maîtres de conférences auparavant, donc on dispose d'un dossier qui indique s'ils sont ou non de bons enseignants. En revanche, lorsque l'on recrute un maître de conférences, on ne sait rien sur ses qualités pédagogiques. Organiser une leçon ne serait donc pas un mauvais système.*

Après ces remarques, je voudrais vous poser une question subsidiaire. M. Burlaud a dit que l'on recrute des professeurs de gestion et non des spécialistes d'un domaine, ce que je trouve très bien. J'avais cru comprendre cependant qu'il existait dans le concours une nomenclature de disciplines correspondant à la spécialisation des candidats et que cette nomenclature avait connu certaines disparitions, comme la gestion de production ou la stratégie. Comment cette nomenclature évolue-t-elle ? Plus précisément, comment situer les jeunes chercheurs qui ont une vision un peu transversale de la gestion ? Comment pourrait-on faire pour inclure dans la nomenclature universitaire une catégorie qui recouvrirait une approche un peu généraliste de la gestion ?

J. R. : Le recrutement par concours des maîtres de conférences était le système qui existait historiquement : on recrutait en effet des maîtres de conférences agrégés qui devenaient professeurs par la suite. C'est le gonflement des effectifs universitaires qui a conduit à augmenter le recrutement des maîtres de conférences, tous ne l'ayant pas été au niveau de professeur. Mais le concours représente un gros investissement. Le faire passer à tous les candidats maîtres de conférences comme vous le suggérez ne leur donnera pas nécessairement accès au rang de professeur.

Concernant votre question pratique, il faudrait interroger l'administration, c'est-à-dire le ministre. Les règles du concours sont régies par arrêté ministériel. La formule du concours a déjà changé, elle peut encore être modifiée.

A. B. : Sur la question du recrutement des maîtres de conférences, je pense effectivement qu'il y a une lacune. Pour l'enseignement secondaire, où les effectifs des candidats sont beaucoup plus importants, il existe des concours qui couvrent relativement bien les différents domaines d'une discipline. Pour l'enseignement supérieur, la sélection par concours n'existe qu'au niveau des professeurs. Je pense que cette lacune est à l'origine d'un certain nombre d'erreurs de recrutement, qui auraient pu être évitées avec un concours.

Int. : *Je suis partisan des concours. Depuis quelques années, je tente de convaincre des collègues qui ont suivi des voies un peu atypiques, de passer l'agrégation afin que les disciplines qui se trouvent un peu en dehors des sentiers battus puissent être reconnues. Mais je n'y parviens pas. Ces collègues me disent que passer le concours est trop long, et que les disciplines du concours sont très classiques, pour ne pas dire conformistes, si bien que les gens qui ne sont pas dans la norme n'ont aucune chance.*

Il est frappant de constater que dans les nomenclatures, tout ce qui était un peu transversal a disparu. De plus, le concours renvoie à une forme de sacralisation du savoir établi dans les livres. Faire un cours devant un jury sur un domaine que l'on ne connaît pas demande tout de même beaucoup de distance et de désinvolture. D'autre part, le concours a valeur d'exemple. Quel signe donne-t-il à l'université ? L'important est-il de ressembler à un cours en chaire, très académique ? Or cette forme d'enseignement n'est peut-être pas la plus adaptée pour transmettre la gestion à de jeunes élèves qui n'ont jamais vu l'entreprise. A moins que l'essentiel ne soit la thèse... Quelle est ainsi la part de la thèse et des travaux par rapport aux autres exercices ? L'originalité peut-elle être payante ?

A. B. : Il est vrai que la gestion sur le terrain ne se présente pas dans les moules disciplinaires de nos enseignements. Les problèmes sont toujours pluridisciplinaires. Le concours oblige à une certaine spécialisation, dans la mesure où il existe une épreuve de spécialité. Cependant, ce n'est qu'une épreuve parmi d'autres. Les deux autres épreuves orales portent sur à peu près tout ce que l'on peut imaginer en gestion. La limite de l'originalité est plutôt dans un système qui est bouclé sur lui-même. Les enseignants produisent des ouvrages, qui sont conformes à des programmes, qui à leur tour suscitent de nouveaux ouvrages. C'est donc l'ensemble de la communauté académique qui est coupable d'enfermer la gestion dans ces cloisons relativement étanches. Le concours d'agrégation n'est pas en cause.

J. R. : J'ai participé à des jurys, mais je ne peux pas en trahir les délibérations : c'est déontologiquement inacceptable et légalement punissable. Je crois toutefois que la thèse est fondamentale. Dans toutes les carrières universitaires dans tous les pays du monde, on

commence à tous les niveaux par lire la thèse. Les jurys et les rapporteurs lisent effectivement les thèses et ne se bornent pas à lire les mentions.

On sait que la nomenclature est très mauvaise et, si on la réformait, elle ne serait bonne que pour six mois. Que signifie par exemple techniques quantitatives de gestion ? Pourquoi n'y a-t-il pas de stratégie alors que la dernière épreuve est une épreuve de stratégie ? Qu'est-ce que la stratégie ? C'est insoluble. Mais si le jury a l'esprit suffisamment large, ce n'est pas un problème.

A. B. : La bonne thèse est une condition nécessaire mais insuffisante. Par contre, une mauvaise thèse ne peut pas être compensée par une bonne performance aux autres épreuves puisqu'il existe une admissibilité après l'épreuve sur travaux. C'est important à savoir dans la stratégie de préparation du concours.

Int. : *Etant de la même formation initiale qu'Alain Burlaud, j'ai fait un calcul d'actualisation du différentiel de revenu entre un maître de conférences et un professeur : sur base d'un taux d'actualisation à 10%, j'obtiens un différentiel de trois cent mille francs. C'est donc ma motivation pour tenter peut-être un jour ce concours.*

Je ne remettrai pas en cause la notion de concours. Ne pourrait-on pas cependant alléger ce concours de l'agrégation ? Depuis qu'existe en effet l'habilitation à diriger des recherches, j'ai l'impression que les épreuves font double emploi. Pour passer l'agrégation, il faut aujourd'hui être titulaire de l'habilitation à diriger des recherches, laquelle est censée donner le cachet de qualité de l'ensemble des travaux du candidat. Or, l'épreuve sur travaux de l'agrégation est de nouveau une forme d'habilitation. Pourquoi ne pas supprimer l'une des deux ?

J. R. : Ne croyez surtout pas que les services du ministère demandent leur avis aux professeurs des universités avant de décider quoi que ce soit. Un ministère a réformé la thèse, le suivant a créé l'habilitation, les textes s'empilent, mais nous ne sommes absolument pas consultés. Concernant l'habilitation, et parlant encore une fois en mon nom propre, je crois que la procédure varie considérablement selon les universités. Certaines la décernent pratiquement en même temps que la thèse, avec le même jury. D'autres la décernent après une procédure beaucoup plus longue. L'épreuve de l'habilitation n'est pas très claire. Le jury est par ailleurs choisi par le directeur de thèse. Pour ma part, j'ai une préférence pour un jury qui soit le même pour tout le monde, plutôt que pour un jury sur mesure.

Int. : *Il y a peu de temps, l'Ecole de Paris a organisé un petit-déjeuner sur les problèmes d'enseignement de la gestion, dont une des conclusions générales était que l'on ne parle pas beaucoup du contenu, qui en fait change assez peu. Comment peut-on intégrer dans l'agrégation une volonté d'innovation concernant le contenu de l'enseignement ? Peut-on à travers ce système recruter de bons chercheurs, susceptibles de modifier à la fois les contenus et les champs disciplinaires ? Le risque n'est-il pas de recruter des «lecteurs de livres», assez éloignés de l'entreprise et d'une expérience du terrain dont ils n'ont pas vraiment besoin pour passer ce concours ?*

J. R. : Les gens qui passent le concours appartiennent à la communauté générale des chercheurs, publient et sont donc jugés par leurs pairs. Ils continuent donc à faire leur métier, qui est un métier de chercheur essentiellement. Pour revenir à mon préambule, il n'y a pas de bon système de sélection, donc l'agrégation, comme tous les autres systèmes, peut engendrer des erreurs de recrutement. Ce système recrute de bons chercheurs mais aussi des gens qui, une fois recrutés, ne feront plus du tout de recherche.

A. B. : Quand vous passez l'agrégation, vous êtes d'abord professeur de seconde classe, il y a ensuite une première classe et une classe exceptionnelle. Tout le monde ne passe pas de l'une à l'autre au bout du même nombre d'années d'ancienneté. La recherche peut être un élément de différenciation ; de même que les activités pédagogiques d'encadrement, de direction d'établissement... De plus, lorsque vous demandez une mutation, la commission de spécialistes de l'établissement émet un jugement sur votre «dynamisme» en recherche. Au-delà

du concours de l'agrégation, les gens ne poursuivent pas leur activité de recherche uniquement pour la gloire ; des incitations existent.

Int. : *Vous avez fait tout-à-l'heure un parallèle avec le secteur privé. Lorsqu'une entreprise déploie beaucoup d'énergie pour un recrutement, c'est que celui-ci sera très important pour elle. Quelles fonctions particulières occupe un agrégé pour justifier que l'on s'intéresse tant à son recrutement ? Autrement dit, à quoi sert un agrégé ?*

J. R. : Les entreprises dépensent beaucoup d'argent, pas seulement pour les grands postes, mais de manière générale pour recruter. On prend plus de soin pour recruter, à tous les niveaux, dans l'entreprise qu'on ne le fait dans le secteur public. Il s'agit de recrutements de fonctionnaires pour lesquels des règles existent et doivent être appliquées. La plupart des entreprises ne se satisferaient pas des règles que l'on applique en dehors du concours de l'agrégation.

A quoi sert un agrégé ? Les professeurs, issus de l'une des trois voies d'accès au corps et les maîtres de conférences sont des enseignants-chercheurs. Il s'agit de deux grades différents dans une hiérarchie. Un maître de conférences, comme un professeur, est simplement tenu d'assurer ses obligations de service en termes d'heures d'enseignement. Rien ne l'oblige à faire de la recherche.

A. B. : Faisons l'hypothèse que l'on supprime l'agrégation. Les maîtres de conférences font également de l'enseignement et de la recherche et la qualité de l'un comme de l'autre n'est pas liée au grade, à l'indice ou à la classe. Cependant, beaucoup de maîtres de conférences le sont, dans l'espoir de devenir un jour agrégé. Cela représente dans le déroulement une possibilité de promotion suffisamment attractive pour garder dans cette profession des gens de qualité. Si cette possibilité n'existait pas, de nombreux maîtres de conférences, probablement les meilleurs, chercheraient autre chose. Mais un maître de conférences de 27 ou 28 ans ne sera pas doyen, responsable d'une filière ou président d'université. La composition du portefeuille d'activité évolue au fil du temps. Dans une entreprise, on ne confie pas les fonctions de direction générale à de jeunes cadres.

Int. : *Dans les universités, il y a beaucoup de fonctions administratives qui sont assumées par des maîtres de conférences. L'université fonctionne administrativement grâce aux maîtres de conférences. Je voudrais en apporter la preuve la plus extraordinaire qui soit : le président d'université qui est devenu vice-président de la conférence des présidents est maîtres de conférences en gestion. C'est peut-être un cas extraordinaire à ce niveau, mais quand on observe les échelons inférieurs, les directions de l'U.F.R. ou les directions de filières... beaucoup de maîtres de conférence assument des responsabilités.*

A. B. : Oui, mais la proportion n'est pas la même. Pratiquement tous les professeurs remplissent des tâches administratives, alors que souvent ce poids est moindre pour les maîtres de conférence. Les jeunes maîtres de conférence sont également enseignants-chercheurs. Ils ont d'autres tâches, je ne dis pas qu'ils font moins de travail, mais simplement leur portefeuille d'activités est un peu différent.

J. R. : Je crois que sur un certain nombre de questions, on a confondu deux problèmes. D'une part, il y a le mode de recrutement des professeurs (agrégation ou pas), d'autre part, le pyramidage du corps des enseignants-chercheurs en professeurs et maîtres de conférences. Il y a un débat autour de l'agrégation comme mode de recrutement et un autre autour de la différence entre un maître de conférences et un professeur. On pourrait dire qu'il n'y a pas de différences, sinon l'âge, le temps et le salaire. Il y a aussi les jeunes professeurs, les «vieux» professeurs, les jeunes maîtres de conférence et les «vieux» maîtres de conférence qui sont amenés à faire les mêmes tâches que les professeurs. Le corps des enseignants-chercheurs est disparate. Mais ce n'est pas le problème du mode de recrutement par l'agrégation. Tous les pays du monde développé ont un corps différencié, peut-être à tort... On pourrait également recruter les maîtres de conférence par concours d'agrégation. Pourquoi pas ? Se pose alors le problème de l'éventuel maintien d'un deuxième concours pour recruter des professeurs...

Quid du concours proprement dit ?

Int. : *Pourquoi y a-t-il si peu de candidats ?*

J. R. : Il y avait, en 1993, quarante ou cinquante candidats pour 30 postes au concours (et 14 admis).

Int. : *Quand il y a quarante candidats, pourquoi est-ce que l'on ne reçoit que quatorze ? Qu'est ce qui élimine les gens : les épreuves ? les thèses ? les travaux ?*

J. R. : Il m'est très difficile de vous répondre parce que je ne peux parler que pour mon compte et je ne dois pas parler pour mon compte, mais je crois que c'est un mélange de tout.

Q : *Les jurys ont-ils chacun des règles d'évaluation différentes ?*

J. R. : Il faut revenir sur la manière dont le jury est composé. Le président est nommé par le ministre, en général parmi les plus anciens du corps des professeurs agrégés. C'est aussi le cas en droit et en sciences économiques. Le président compose ensuite un jury en fonction de critères géographiques (dosage Paris/province) et disciplinaires. Le ministre, en général, nomme le jury proposé par le président. Traditionnellement, il y a en alternance un président parisien et un président de province.

Int. : *Est-ce le jury qui définit les règles, est-ce qu'on note....?*

J. R. : Non, il existe des textes ; un certain nombre d'arrêtés qui de façon assez étroite déterminent, la durée, le nombre des épreuves... Il y a un cadre réglementaire. Concernant les notes, je ne sais pas comment les autres font.

Int. : *Est-ce que les gens savent pourquoi ils n'ont pas été reçus ? Est-ce que le jury donne des informations ? Par exemple, au CNRS, les notes des rapporteurs sont disponibles pour les candidats.*

J. R. : Tous ceux qui le souhaitent sont reçus par les jurys. Les rapports sont transmis aux candidats.

A. B. : Les leçons sont publiques, comme à l'agrégation du secondaire. C'est une règle pour les concours de l'enseignement. La courtoisie veut que l'on demande son avis au candidat.

Int. : *Vous avez dit que le vivier des candidats allait augmenter, ainsi que son niveau. Le nombre de postes au concours va-t-il augmenter corrélativement ?*

Quel est le sens de l'habilitation à diriger des recherches en gestion ? Quels sont les critères ? Pour un universitaire en sociologie de 45 ans, l'habilitation vient sanctionner un parcours intellectuel long ; il comprend mal comment on peut, à 30 ans passés, prétendre au même titre en sciences de gestion.

A. B. : Je ne crois pas qu'il existe de relation entre le vivier et le nombre de postes. C'est le ministère qui décide, et quelquefois, pour des raisons politiques. Quand vous observez la chronologie statistique du concours, la baisse de 1987 est vraisemblablement en relation avec des événements politiques. De même, l'augmentation de 1982. Sinon, ce n'est pas maîtrisé. Il n'y a pas vraiment de gestion de la démographie du corps. Les enseignants n'ont pas à se prononcer collectivement sur ce point.

Quant à l'habilitation à diriger des recherches, je ne sais pas exactement pourquoi elle a été introduite. Lorsque le ministère a supprimé la thèse d'Etat et la thèse du troisième cycle pour introduire la thèse nouveau régime, un problème s'est posé. En effet, un certain nombre de docteurs nouveau régime ne «méritaient» pas la thèse d'Etat et certains travaux, du niveau de la thèse d'Etat étaient sanctionnés par une thèse nouveau régime. Celle-ci était considérée comme une moyenne entre la thèse d'Etat et la thèse du troisième cycle. Les mentions servent à départager, mais j'ai eu l'impression qu'entre la suppression de la thèse d'Etat et de la thèse de

troisième cycle et l'apparition de l'habilitation à diriger des recherches, il y a eu beaucoup de flottement. L'HDR correspond à mon sens au rétablissement de la thèse d'Etat. Sur le fond, il s'agit d'une *habilitation à diriger*. C'est une qualité différente de celle d'être capable de chercher soi-même. On peut être soi-même un très bon chercheur et être inapte à diriger d'autres recherches. Le premier critère d'évaluation, mais il s'agit d'une perspective personnelle (n'existant pas de doctrine nationale sur ce plan), est la maîtrise de connaissances variées. La thèse peut rester un exercice très focalisé et utiliser des méthodes de recherche plus étroites.

Int. : *Une question un peu personnelle : vous avez un étudiant-thésard qui aimerait faire carrière dans le milieu universitaire. Que lui donneriez-vous comme conseils pour réussir l'agrégation ? «Attendez 35 ans pour avoir fait le tour des domaines de recherche, passez l'habilitation et préparez l'agrégation de façon approfondie avec une équipe, entre 35 et 40 ans. Si vous n'êtes pas trop vieux et encore un peu brillant vous aurez peut-être quelques chances». Est-ce que vous lui dites cela ?*

J. R. : C'est facile à dire, mais beaucoup moins facile à faire. D'abord avoir une thèse avec mention très honorable, les félicitations du jury à l'unanimité du jury et une proposition pour un prix de thèse. Ensuite, deux articles dans des revues prestigieuses (mais ne me demandez pas lesquelles !) dont au moins un sur la thèse et au moins un sur un autre sujet. Personnellement, j'ai travaillé seul le concours de l'agrégation. Il s'agit d'un concours avec des règles écrites. Il faut connaître ces règles et bien les suivre. Se préparer signifie donc avoir une excellente thèse, deux bons articles et une culture générale en gestion. Il n'y a pas d'âge : les gens reçus au concours jusqu'à maintenant ont à peu près entre 27 et 50 ans. L'âge ne joue pas contre vous dans un sens ni dans l'autre.

Int. : *Existe-t-il des préparations à l'agrégation ?*

J. R. : Non. Des collègues ont l'intention d'en proposer une à la FNEGE.

A. B. : Il est de coutume dans une université, lorsqu'un maître de conférences prépare le concours, d'organiser des leçons en blanc. On met le candidat dans les conditions du concours. Préparer une leçon en huit heures et la présenter en une demi-heure, est un standard auquel nous ne sommes pas habitués. On apprend également à gérer sa propre fatigue. Avant 40 ans, on a toutes ses chances ! Une thèse peut se terminer vers 26/27 ans. Vous vous laissez deux ans pour les deux articles, à trente ans vous êtes candidat. La moyenne d'âge doit tourner autour de 34 ans.

Int. : *Faut-il connaître les membres du jury ? Faut-il y penser dès le jury de thèse ?*

J. R. : Il y a toujours des rumeurs. Avoir présenté des papiers dans des congrès est essentiel. Il faut se construire une réputation dans le milieu qui n'est pas très grand. Connaître les membres du jury ne me semble pas particulièrement utile. De plus, on ne les connaît pas à l'avance.

A. B. : Je suis président du jury du concours d'expertise comptable. Dans l'année, dès que je qualifie un thème d'intéressant, tous les candidats pensent qu'il s'agit du sujet du concours...

Int. : *L'expérience professionnelle est-elle prise en compte au concours de l'agrégation. Si oui, à quelles conditions ?*

J. R. : Je pense que l'expérience professionnelle se reflète dans vos travaux. Mais l'expérience professionnelle, en tant que telle, n'est pas prise en compte lors du recrutement d'un enseignant-chercheur. Les épreuves tendent à recruter des chercheurs, sur la base de leurs travaux. Je crois que la capacité de recherche est très importante.

Int. : *Que pensent les membres du jury d'agrégation des communications en commun ?*

J. R. : Il y a une règle générale au niveau international en ce qui concerne les publications en commun : s'il y a un auteur principal, il est mentionné en premier, les autres auteurs suivent. Ou bien, il y a une petite note en bas qui dit que tout le monde a collaboré de la même façon et l'ordre alphabétique est pris pour présentation. La règle est donc de désigner l'auteur principal. Si l'ordre alphabétique n'est pas suivi, l'auteur qui apparaît en premier est l'auteur principal.

Int. : *Où trouve-t-on les textes complémentaires, décrets ou arrêtés relatifs au concours de l'agrégation ?*

J. R. : Au Bulletin officiel de l'éducation nationale.

Int. : *Comment préparer la leçon en 24 heures ?*

A. B. : Préparer la leçon en 24 heures et passer la leçon juste après, dépasse les capacités physiques de nombreux candidats. Il faut une équipe. La nécessité d'accéder à des documents et des banques de données dépasse souvent les relations que peut avoir un candidat seul. Deux ou trois amis ont passé cette épreuve. Ils se sont entourés d'experts capables de questionner des banques de données dans le monde entier ou à peu près, sur des problèmes spécifiques. L'un de mes amis a eu la chance de pouvoir, grâce à ces interrogations, d'identifier le cas qu'on lui avait soumis ! Il a retrouvé le nom de l'entreprise qui avait été maquillé. Cela l'a naturellement beaucoup aidé pour savoir ce qu'il fallait faire. Il y a là à gérer une mise en commun de connaissances. C'est un travail auquel on se prépare sur le long terme.