

■ L E S A M I S D E ■  
**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  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> septembre 2001)

**LE RECRUTEMENT DES MAÎTRES DE  
CONFÉRENCES EN SCIENCES DE GESTION :**  
**"Vous avez un bon dossier, mais..."**

par

**Bernard COLASSE**  
Professeur à l'Université  
de Paris-Dauphine

**Jacques GIRIN**  
Directeur de recherche au CNRS  
Directeur du CRG

**Pierre-Louis MARGER**  
Vice-président du Conseil  
d'Administration du CNAM

**Jean-Pierre NEVEU**  
Maître de Conférences  
à l'Université de Pau

Séance du 17 octobre 1995  
Compte rendu rédigé par Annick Valette

### En bref

Le recrutement des maîtres de conférences de gestion n'est pas satisfaisant : certaines universités privilégient des candidats locaux qui ne sont pas forcément les meilleurs et des postes restent non pourvus tandis que des candidats qualifiés demeurent sans emploi. C'est à la fois le système de recrutement qu'il faudrait revoir et les comportements individuels des universités et des candidats.

*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.*

© 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](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# INTRODUCTION de Gilles GAREL et d'Éric GODELIER

## Une procédure de recrutement en mutation

Notre discussion s'inscrit dans le cadre d'un débat national sur les différents dysfonctionnements du système universitaire de recrutement des jeunes enseignants-chercheurs (cf. par exemple *Le Monde* du 4 juillet 1995). Il est soulevé alors même qu'en janvier 1996 sera mise en place une nouvelle procédure de recrutement des maîtres de conférences. Nous vous proposons de décrire rapidement les grands traits du nouveau système. Il est composé de trois phases :

- les universités, après un examen des dossiers, auditionnent en commissions de spécialistes, retiennent et classent cinq candidats ;
- la liste nationale des personnes ainsi retenues, présentée par ordre alphabétique, sans mention ni du rang de classement, ni des universités, est transmise au CNU ; celui-ci qualifie ou pas les membres de cette liste ;
- les universités choisissent le ou les candidats parmi les qualifiés ; un classement définitif est alors établi.

On évalue encore mal les conséquences du changement de procédure. On ne sait pas en particulier s'il modifie les poids respectifs du local et du national. On sait en revanche que les universités auront plus de travail puisqu'elles devront examiner aussi bien les dossiers de ceux qui, dans l'ancien système, auraient été qualifiés, que de ceux qui ne l'auraient pas été. Il est évident que l'avantage essentiel de cette nouvelle procédure est de faire chuter le taux des qualifiés non recrutés.

## Le recrutement en gestion en 1995 : une situation encore enviable<sup>1</sup>

Le taux de qualification en gestion est faible. Sur les quatre dernières années, il s'élève à environ 30 % des demandes. La moyenne sur l'ensemble des disciplines était de 55 % en 1991. Ce faible taux cache en fait une situation particulière à la gestion. Les candidats forment deux populations distinctes : les jeunes chercheurs (avec thèse) et les professionnels (sans thèse avec au moins trois ans d'expérience professionnelle). Ces derniers sont nombreux et le CNU a des difficultés à évaluer la qualité de leur candidature, ce qui engendre très souvent un rejet de leur demande. Le taux de qualification des candidats strictement universitaires est donc supérieur à 30 %.

Sur les quatre dernières années, le nombre de postes a toujours été supérieur au nombre de qualifiés (cf. en annexe les présentations graphiques) :

- 1993 : 3 postes par candidat qualifié,
- 1994 : 1,6 postes par candidat qualifié,
- 1995 : 1,3 postes par candidat qualifié.

Le nombre de postulants est bien entendu supérieur au nombre de qualifiés puisque les qualifiés des années précédentes sans poste s'ajoutent aux qualifiés de l'année. En 1995, au plan national, on avait ainsi 1,5 candidats par poste (par comparaison, on relèvera dix-sept candidats par poste en chimie). Le volume des postes baisse depuis trois ans alors que le nombre de postulants augmente.

## Des candidats sans poste, des postes sans candidats

Les données disponibles mettent à jour deux évolutions contradictoires.

Chaque année, moins de la moitié des postulants trouve un poste :

- 1993 : 38 %

---

<sup>1</sup>Les chiffres ont été fournis par la DGA 5 du ministère de l'Éducation nationale. Le GRESUP la remercie.

- 1994 : 47 %
- 1995 : 41 %

En 1995, 70 % des nommés étaient des qualifiés de la même année.

Dans le même temps, le nombre de postes non pourvus reste important :

- 1993 : 69 %
- 1994 : 45 %
- 1995 : 40 %

Ces données générales masquent bien entendu les disparités régionales.

### **Des questions pour introduire la discussion**

A l'issue de nos expériences personnelles, nous nous posons une série de questions sur le fonctionnement des commissions de spécialistes et plus généralement sur le profil requis des candidats. Nous vous les livrons comme matériau de réflexion.

Il nous faut au préalable souligner la grande diversité des expériences. Certains candidats ont constaté que leur dossier n'avait même pas été ouvert alors que d'autres se sont trouvés face à des rapporteurs qui connaissaient bien leurs travaux. Certains candidats ont été reçus quelques minutes, d'autres plus d'une demi-heure. Rappelons qu'un candidat doit déboursier environ 1 000 F par poste sollicité, s'il est amené à se déplacer hors de son académie.

Aussi, nous interrogeons-nous sur les critères de jugement d'une commission. Est-ce la capacité d'élocution, les travaux de recherche, les compétences d'enseignement ? S'il s'agit de recruter des enseignants, pourquoi n'exige-t-on pas des candidats un travail de préparation sur un thème ? S'il s'agit de recruter des chercheurs, les travaux écrits ne suffisent-ils pas ?

Les commissions ont-elles une mémoire ? Un classement en seconde ou troisième position donne-t-il un avantage pour l'année suivante ?

Les universités cherchent-elles un candidat pour ses compétences propres ou cherchent-elles un enseignant pour répondre à des besoins déjà fixés ? Cherchent-elles des spécialistes ou des généralistes des sciences de gestion ?

Un bon candidat doit-il être orthodoxe et docile à l'intérieur de son champ disciplinaire ou au contraire peut-il valoriser ses atouts individuels même s'il apparaît comme décalé par rapport aux pratiques de sa discipline ? Faut-il connaître les gens du réseau pour être recruté ou peut-on être inconnu mais sortir de bonnes universités ou écoles ?

Nous nous interrogeons enfin sur la pratique du fléchage des postes lors de leur publication au Bulletin Officiel. Un poste non fléché, alors que son orientation est très clairement définie par l'université, entraîne un déplacement inutile de candidats. Dans le même temps, les fléchages ne sont pas toujours respectés lors du recrutement final et un candidat sera enclin à tenter sa chance partout, même si le fléchage ne correspond pas à sa formation. Certains fléchages peuvent être enfin si restrictifs, que les candidats potentiels se limitent au candidat local.

Nous posons, pour finir, une question volontairement provocatrice : les sciences de gestion qui prônent la détataylorisation des entreprises ne sont-elles pas elles-mêmes victimes d'une parcellisation disciplinaire et organisationnelle ?

## **INTERVENTION de Pierre-Louis MARGER**

Mon expérience est particulière puisque je suis au conseil d'administration (CA) du CNAM, organisme de formation continue.

Je voudrais dire en préambule que la formation à la gestion est considérée par certains salariés et par beaucoup d'organisations syndicales comme un domaine piégé. La gestion apparaît comme profondément idéologique et ne suivent actuellement des formations à la gestion que ceux qui sont poussés par leur entreprise. Il serait certainement intéressant de mieux faire connaître aux salariés la formation reçue par les enseignants en gestion et les recherches qu'ils mènent.

### **Le conseil d'administration, un rôle en retrait**

Revenons aux procédures de recrutement. Au CNAM, le CA choisit les candidats en dernier ressort, à partir de la sélection faite par les commissions de spécialistes puis par le conseil de perfectionnement. Le rapport transmis par ces commissions est très succinct et le CA est amené à faire entièrement confiance aux commissions de spécialistes. Il n'y a pas de mémoire des candidatures. Il n'y a pas de transmission au CA de l'histoire des candidats, des raisons qui ont conduit à écarter un candidat une année donnée. On pourrait imaginer que la commission de spécialistes nous dise : *"nous ne l'avons pas recruté cette année mais retenez son nom car il pourrait être tout à fait adapté pour une autre chaire créée ultérieurement"*. On pourrait alors susciter sa candidature lors de la création de cette dite chaire. Mais ça ne se passe pas comme ça.

## **INTERVENTION de Jacques GIRIN**

Avant de parler de mon expérience je voudrais dire que je suis d'accord avec l'introduction de Pierre-Louis Marger sur la difficulté d'intéresser les gens à la gestion. B. Pivot, dans "bouillon de culture", demande à ses invités quels sont leurs mots aimés et leurs mots détestés. Le mot gestion revient souvent comme mot détesté. Une de nos grande difficulté est de faire rêver avec un "truc" pareil. On peut faire rêver avec la médecine, avec la physique, mais avec la gestion... C'est vrai que j'aurais envie de changer de terme. J'ai pensé un jour aux sciences de la gouvernance. Remarquez, ce n'est pas très joli non plus.

### **Du CSU au CNU : différences et récurrences**

J'ai été membre du CSU au début des années 1980. J'étais extérieur au système puisque nommé au titre du CNRS, mais tout de même un peu dedans. Je suis aussi consommateur ou fournisseur du système (je ne sais pas comment il faut le dire) puisque un nombre croissant de doctorants du CRG (Centre de Recherche en Gestion), candidatent à la maîtrise de conférences, et une partie des futurs chercheurs du centre seront peut-être maîtres de conférences.

Au temps du CSU, le système était différent. Les universités classaient d'abord les candidats et le CSU pouvait faire ensuite ce qu'il voulait même si, il est vrai, le ministère choisissait en dernier ressort. Il pouvait refuser des candidats ou modifier le classement des universités. A l'issue du processus, tout comme aujourd'hui, beaucoup de postes n'étaient pas pourvus. On invoquait alors le niveau des candidats. Il faut dire que les candidatures n'étaient effectivement pas très bonnes.

Lors de ses décisions, le CSU était très attentif au favoritisme local. Si une université classait premier un candidat local et second un candidat extérieur classé partout ailleurs premier, le couperet tombait. De plus, le CSU avait peur des disciplines voisines, peur de

voir candidater en gestion de mauvais sociologues ou de mauvais économistes.

Aujourd'hui, j'ai le sentiment que des choses ont changé. En tout premier lieu, il me semble que le niveau de formation des candidats est bien supérieur à ce qu'il était. Par ailleurs, l'anxiété des gestionnaires vis-à-vis des autres disciplines est moins forte. La discipline me semble plus sûre d'elle-même et plus consensuelle sur la manière de juger les bons et les mauvais. Il y a quelques années, un bon doctorant de notre laboratoire est parti dans une grande école de commerce après avoir été refusé par le CSU. Aujourd'hui, les candidats de même profil sortis du laboratoire ont tous été qualifiés.

Je voudrais enfin faire deux remarques par rapport à ce qui a été dit en présentation. Premièrement, je ne trouve pas stupide de juger les enseignants sur leur travaux de recherche et sur audition. Au CNRS, on n'entend pas les chargés de recherche qui candidatent pour devenir directeurs de recherche. Je le déplore. Un candidat doit pouvoir s'expliquer sur ce qu'il a fait et entendre les commentaires qui lui sont faits.

Deuxièmement, dans le système qui va être mis en place, les universités gardent beaucoup d'autonomie. Cette autonomie peut donner lieu à des abus et je crois, en tant que citoyen, que l'autonomie doit s'accompagner de la concurrence. À quoi s'exposent des universités qui ont des pratiques non conformes à la déontologie de la science ou de l'académisme ? Aujourd'hui, à rien.

## **INTERVENTION de Bernard COLASSE**

Mon expérience est plus récente que celle de Jacques Girin puisque je suis membre sortant du dernier CNU. J'ai donc directement participé à la procédure de qualification. J'ai également participé à la procédure de recrutement local en tant que membre de deux commissions de spécialistes, celle de mon université, Paris-Dauphine, et celle du CNAM. Pour résumer mon propos, qui fait référence au système en vigueur jusqu'en 1995 (la qualification par le CNU précédant le recrutement local par les commissions de spécialistes des établissements), je dirais que, de mon point de vue, la qualification s'apparente à un examen et le recrutement local à un concours, plus ou moins difficile selon les établissements.

### **La qualification : un examen**

Dans la commission du CNU où je siégeais, nous tenions compte à titre principal, de la qualité de la thèse sur la base du document proprement dit, du rapport du Président du jury et, aussi, des rapports de pré-soutenance qui, en général, sont rédigés de façon plus libre. Toutefois, sauf exception, on ne qualifiait pas sur la base d'une thèse "sèche". La publication d'un cahier de recherche ou d'un article, surtout dans une revue à comité scientifique, constituait une exigence supplémentaire. Enfin, nous étions attentifs à l'insertion du candidat dans les milieux de la recherche (appartenance à un centre, communications dans les manifestations des sociétés savantes, contribution à des ouvrages collectifs...).

Sur la base de ces différents critères, chaque candidature était appréciée par deux rapporteurs désignés par le bureau de la commission. Lorsque les avis étaient convergents, ce qui arrivait le plus souvent, un vote intervenait rapidement dans le sens indiqué par les rapporteurs. Lorsque les avis étaient opposés, il y avait parfois un assez long débat avant le vote. Mon sentiment est que ce fonctionnement nous a permis d'éviter de commettre des "bavures", à savoir rejeter un candidat qui aurait mérité d'être qualifié.

Pour en terminer avec la qualification, j'irai dans le sens de Jacques Girin : le niveau des recherches monte et les inquiétudes existentielles des sciences de gestion baissent! Nous

faisons faire à nos étudiants des thèses bien meilleures que ne l'étaient les nôtres. Les sciences de gestion doutent moins de leurs problématiques et de leurs méthodologies; et elles se montrent très ouvertes aux sciences voisines. Le dernier CNU n'a pas hésité par exemple, à qualifier des candidats ayant fait leur thèse en histoire des entreprises, même lorsque cette thèse était dirigée par un historien et non par un gestionnaire. Toutes les sections du CNU n'ont pas ce genre de tolérance.

### **Le recrutement local : un concours plus ou moins difficile**

Le recrutement local dépend beaucoup du nombre de candidats. Dans mon établissement, lors du dernier recrutement, dix-huit candidats postulaient pour un unique poste. Il va de soi que, dans une telle situation, nous avons affaire à un véritable concours et qu'il est difficile d'opérer selon une procédure parfaitement claire (surtout lorsque la commission comprend quarante deux membres).

Comment avons-nous procédé ? Nous avons entendu les avis des deux rapporteurs et nous avons auditionné chaque candidat. Si brève soit-elle, l'audition est importante car elle permet d'apprécier, sinon les aptitudes pédagogiques de la personne, du moins ses qualités orales. Après l'audition de tous les candidats, la commission a pu en sélectionner cinq, considérés, pour reprendre une expression un peu vide de sens, "à fort potentiel". Restait à choisir l'heureux bénéficiaire du poste. À ce stade, un long débat a commencé, faisant intervenir les besoins de l'établissement en matière d'enseignement et de recherche, des considérations d'équilibre entre sous-disciplines, etc. Il s'est conclu par un vote. Ce qui est sûr, c'est que nous avons en définitive choisi un très bon candidat; mais ce qui est tout aussi sûr, c'est que trois ou quatre autres auraient pu être également choisis. Un vote n'est qu'une façon de trancher un choix mal déterminé, un coup de force... Mais peut-on faire autrement ?

Encore un mot. Il est certain que le recrutement d'un maître de conférences ne s'inscrit pas dans le contexte d'une politique du personnel car une université, même lorsque sa spécialité dominante est la gestion, ne peut pas en avoir une. Les commissions de spécialistes ont en effet quasiment tous les pouvoirs et le conseil d'administration aucun. Une commission de spécialistes raisonne le plus souvent en fonction de considérations purement disciplinaires, sans tenir véritablement compte des orientations, du domaine d'activité et des besoins de l'établissement.

## **INTERVENTION de Jean-Pierre NEVEU**

Je viens d'être recruté comme maître de conférences à l'Université de Pau. J'ai postulé sur neuf postes. J'ai donc une petite expérience des procédures de recrutement que peuvent compléter les expériences de mes collègues.

### **Un regard critique sur le recrutement**

Je vais formuler trois niveaux de critiques et donc trois niveaux de réforme possible.

#### *Les procédures de recrutement*

Le Bulletin Officiel mentionne des postes fléchés et des postes non fléchés. Lorsqu'on est candidat, on part du principe que sont accessibles les postes fléchés dans sa discipline et les postes non fléchés, supposés être ouverts. Je voudrais dire en passant que certains fléchages laissent rêveurs. Il y avait par exemple l'année dernière un poste en gestion fléché "sciences de gestion". Eu égard aux pratiques de recrutement des universités et comme il l'a été souligné précédemment, je ne suis pas sûr que suivre ce principe de bon sens mène au succès. C'est ainsi qu'on tombe sur des commissions de spécialistes qui

vous demande : "*mais pourquoi êtes-vous venu ?*". On apprend après coup que, même si le poste n'était pas fléché, l'université était intéressée par une discipline particulière (marketing, GRH, finance...).

La reproduction de thèses et les déplacements coûtent chers, de 800 à 1 000F pour une candidature impliquant un déplacement. Si les universités sélectionnent les candidats auditionnés, les IUT ont, quant à eux, l'obligation de convoquer tout le monde. On peut ainsi se déplacer "pour rien".

#### *Les modalités d'évaluation par l'employeur*

On peut se poser la question de la compétence de certaines commissions, voir même de certains rapporteurs à juger la qualité des candidats et à garantir l'équité du jugement entre les candidats. Il s'agit en effet, ne l'oublions pas, d'un concours.

Certaines commissions sont mixtes, c'est-à-dire composées de gestionnaires et d'économistes. Un rapporteur économiste sera-t-il à même de juger un travail en gestion ? La candidat ne va-t-il pas être défavorisé par rapport à un collègue qui se fait évaluer par un gestionnaire de sa spécialité ?

Les membres des commissions ne se présentent jamais. Sur les huit commissions qui m'ont auditionné, une seule s'est présentée, celle de l'université de Poitiers. Ils savent tout sur vous mais vous ne savez rien sur eux. Qui est votre rapporteur ? Quelle est sa spécialité ? Qui est cet homme qui vous dit que vos travaux n'apportent rien aux sciences de gestion alors même que vous avez été qualifié ? Cette opacité alimente pour le candidat l'idée que les dés sont peut-être jetés d'avance. Elle engendre une grande frustration. La question n'est finalement pas tant "suis-je bon ou mauvais ?" mais "ai-je été jugé à ma juste valeur ?".

#### *Le candidat*

On a l'impression que les commissions, dans le meilleur des cas, essaient de juger les connaissances du candidat. Ne devrait-on pas juger aussi le savoir-faire pédagogique, le savoir-faire de recherche ? Le candidat a-t-il l'occasion de faire montre de ses connaissances et de ses compétences ? Je vous rappelle qu'on avait dit que les moniteurs seraient prioritaires. Cela n'a pas été suivi. Est-ce que l'université est un grand lycée ou est-ce qu'on offre aux candidats des moyens pour faire de la recherche ? Remarquons que les motivations ne sont jamais abordées. On ne pose que rarement la question : "*qu'est-ce que vous voudriez faire ?*".

## DÉBAT

### Un système sous tension ?

**Un intervenant :** *Combien de dossiers un rapporteur du CNU a-t-il à analyser et en combien de temps ? La même question peut être posée pour les commissions de spécialistes. Quand une université a beaucoup de dossiers, elle cherche avant tout de bonnes raisons pour éliminer des candidats. Il peut suffire de dire ce candidat est bon mais il n'est pas très bon.*

**Bernard Colasse :** On recevait au CNU une trentaine de dossiers par rapporteur, à examiner dans un délai de deux mois. Je travaillais dessus personnellement pendant un mois, tous les matins. Pour les commissions de spécialistes, c'est très différent d'une commission à l'autre. À Dauphine, en dépit du nombre important de candidats, nous avons peu de dossiers à examiner car nous sommes, comme je l'ai dit, quarante deux dans la commission.

**Jacques Girin :** Il y a toujours deux rapporteurs, tant dans les commissions de spécialistes qu'au CNU, contrairement au CNRS par exemple où il n'y en a qu'un. C'est très important car il y a un contrôle croisé. Les rapporteurs doivent effectivement lire le dossier, y consacrer un certain temps, s'ils ne veulent pas porter un jugement décalé.

### **Méfais et bienfaits du recrutement local**

**Int. :** *On présente le favoritisme local comme un dysfonctionnement du système mais n'y a-t-il pas une certaine légitimité au choix du candidat local ? On le connaît, on sait ce qu'il vaut, on peut contrôler sa formation.*

**Jean-Pierre Neveu :** C'est vrai sans compter que les individus peuvent être impliqués dans la vie locale de l'université, qu'ils peuvent avoir commencé à construire quelque chose pendant la durée de leur thèse.

En fait ce qu'il faudrait, c'est une règle de cohérence dans le choix des candidats. Si ceci est possible au niveau du CNU, ce ne l'est pas au niveau des décisions décentralisées des commissions.

**J. G. :** J'ai parlé précédemment de mise en concurrence des universités, pendant nécessaire de l'autonomie locale. On sait effectivement qu'il y a de bonnes et de mauvaises universités, des universités qui préfèrent des médiocres à des bons et qu'il y a des difficultés à sanctionner cet état de fait. Mais ceci renvoie à un débat politique qu'on ne peut pas régler ici.

**Pierre-Louis Marger :** Le conseil d'administration pourrait jouer le rôle de garde fou puisque c'est lui qui choisit en dernier ressort. Il faudrait toutefois qu'il y ait un véritable échange d'informations pour que les experts fassent leur choix, explicitent les critères de leurs choix et que le conseil puisse éventuellement remettre en cause ce choix.

**Int. :** *Ne faudrait-il pas créer une police des polices ? Un organisme centralisé qui puisse contrôler la qualité du recrutement ? Il existe bien l'inspection pour les enseignants du second degré !*

**J.-P. N. :** Les enseignements du supérieur sont effectivement les seuls à ne pas être inspectés. À l'étranger, il y a une sorte d'inspection par le client, par la prise en considération de l'évaluation faite par les étudiants.

**Int. :** *Vous avez fait allusion au marché du travail et aux procédures d'embauche. Je me demande de quel type de recrutement on se rapproche ici. Est-on dans la situation de recrutement d'un cadre d'entreprise, soumis à la concurrence du marché ou de recrutement d'un fonctionnaire, soumis à un concours formel sur ses connaissances ?*

**Eric Godelier :** Je ne crois pas qu'on soit dans l'optique d'un recrutement public classique. Nous sommes ici quelques uns à avoir passé l'agrégation d'économie et gestion, concours de recrutement d'enseignants du secondaire. À l'oral, il y a une préparation et cinq ou six candidats passent sur la même question. Les candidats peuvent donc être comparés les uns aux autres à partir des prestations faites sur un sujet identique. Lors du recrutement des maîtres de conférences, ce type de comparaison entre les candidats n'est pas possible.

**Int. :** *J'ai une idée de changement ! Les universités pourraient payer les frais de déplacement des candidats. Tout de suite se révéleraient les critères de choix des universités. Celui à qui on dirait : "nous n'avons pas les moyens", saurait qu'il n'est pas dans la course.*



## Les critères de jugement

**Int. :** *Le critère pédagogique entre-t-il en ligne de compte ? Est-ce que le fait d'avoir enseigné et d'avoir bien enseigné compte dans le jugement ? On nous dit de commencer dès la thèse à donner des cours. Ceci sert-il à quelque chose ?*

**B. C. :** Au niveau de la qualification, l'enseignement est peu pris en compte. On ne connaît pas les qualités pédagogiques du candidat.

Au niveau local, l'oral ne révèle pas les qualités pédagogiques mais permet de vérifier un minimum de choses : la présence devant un auditoire, la capacité à défendre un dossier. Finalement même au niveau du recrutement local, l'enseignement est second.

La prise en compte de ce critère pédagogique peut expliquer le recrutement de locaux et d'une certaine façon, justifier le localisme. On essaie de garder les enseignants qui ont fait leurs preuves. Les IUT sont peut-être les plus sensibles à cet aspect, ce qui n'est pas, par exemple, le cas de Paris-Dauphine.

**J. G. :** La question des critères de recrutement des maîtres de conférences renvoie au problème plus général des modalités d'évaluation des enseignants du supérieur. J'aurais envie alors de tordre le bâton dans l'autre sens. Si on n'évaluait pas les enseignants sur la recherche, est-ce qu'ils feraient de la recherche ? Les contraintes qui pèsent sur eux en terme de flux d'étudiants à former sont telles, qu'il y a de fortes chances qu'ils renonceraient à faire des efforts de recherche. Le fait que les enseignants ne soient évalués que sur la recherche, permet peut-être de compenser un autre système de jugement, beaucoup plus local. Je crois que les bons chercheurs sont plutôt de bons enseignants, ils savent raconter leurs "salades". En revanche, on connaît tous de bons enseignants, dévoués corps et âmes à l'université qui sont de mauvais chercheurs. Il y a là un problème. Faut-il recruter une catégorie particulière d'enseignants qui ne feraient que de l'enseignement ?

## Le mystère des postes vacants

**Int. :** *Il reste un mystère dans ce système, celui des postes non pourvus. Je suis très content de voir qu'il y a des postes non pourvus en période de chômage. Mais quel en est le mécanisme ? On invoquait il y a quelques années, la mauvaise qualité des étudiants mais maintenant ?*

**Int. :** *Je pense qu'il faut rechercher plusieurs explications. Il y a des universités isolées, loin des lignes de train, ne disposant pas de centres de recherche, qui sont sans candidats même si ceux-ci me semblent prêts à partir de plus en plus loin de leur lieu de formation. Il y a des universités qui classent des candidats qui sont finalement tous recrutés ailleurs, puisqu'un même candidat peut postuler sur plusieurs postes. Il y a enfin des universités qui gardent des places au chaud pour un candidat ultérieur. Elles doivent être maintenant minoritaires car une telle action devient risquée.*

*Enfin, il faut parler d'un détail de procédure qui n'est peut-être pas sans effet. Les universités auditionnent sur une même période relativement courte. Un candidat peut avoir plus de six entretiens le même jour. Il lui faut faire des choix. Une université moins attractive peut ainsi retenir des candidats qui ne se présenteront pas à l'entretien.*

*Le problème, c'est qu'à l'heure d'aujourd'hui, personne ne sait quelles sont les universités qui n'ont pas réussi à recruter. Un candidat, sans poste cette année, ne disposera pas l'année prochaine d'informations supplémentaires pour candidater.*

*Je me demande si on ne pourrait pas faire un recrutement à deux tours. Après une première vague de recrutement, il y en aurait une seconde où pourraient se retrouver les candidats sans poste et les universités sans candidat.*

**J.-P. N. :** Ces postes vacants et ces candidats sans poste sont aussi le prix à payer de la liberté de choix. Un candidat peut choisir le lieu où il va chercher à se faire recruter. Les professeurs des écoles ou du secondaire n'ont pas ce problème. Une des solutions est peut-être de soumettre les maîtres de conférences au mouvement national.

**Int. :** *Il faudrait aussi que les universités sachent se rendre attractives. Les entreprises qui souhaitent favoriser la mobilité géographique de leurs salariés proposent des mesures compensatoires. Bouger signifie trouver un logement, trouver un emploi à son conjoint ou sa conjointe, trouver un lieu d'insertion pour faire de la recherche...*

**Int. :** *En vous écoutant, je trouve finalement des vertus au système américain. Dans le système américain, toutes les universités viennent faire passer des entretiens aux candidats lors d'un congrès annuel. En trois jours, peuvent être vus tous les candidats. Ceci économise du temps, des déplacements et favorise la circulation de l'information.*

**Int. :** *Que deviennent les qualifiés non recrutés ?*

**Gilles Garel :** La qualification est valable pendant quatre ans. Ce principe sera toutefois remis en cause par la nouvelle procédure de recrutement. Certains qualifiés non recrutés sont sur des statuts précaires (ATER, vacataires...), certains abandonnent l'enseignement et vont dans le privé, d'autres enfin sont chômeurs. Selon l'article du Monde du 4 juillet dernier, il y a aujourd'hui en France 20 000 qualifiés non recrutés, toutes disciplines confondues.

### **Et maintenant que faire ?**

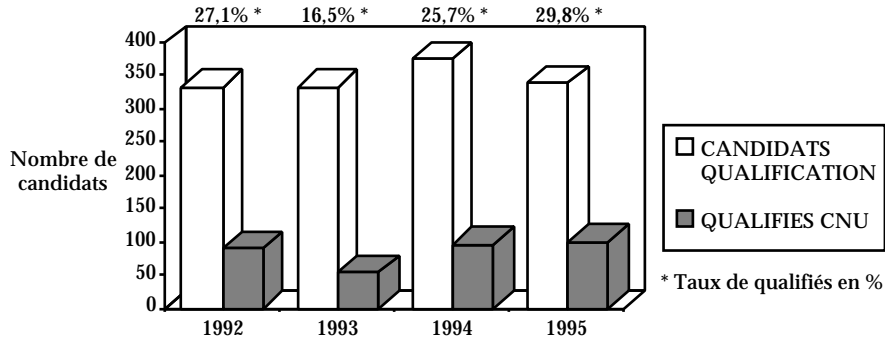
**Int. :** *Je vois bien l'ensemble des dysfonctionnements mais je me demande concrètement comment on peut proposer des solutions et se faire entendre. N'existe-t-il pas une structure dont le rôle pourrait être d'accueillir ces propositions ?*

**J.-P. N. :** Il ne faut pas être naïf. On ne peut pas tout régir. On ne peut pas empêcher que les locaux soient mieux connus que les extérieurs, que telle université n'aime pas telle autre. Mais c'est vrai qu'on pourrait établir des gardes fous. Le problème est peut être dans le fonctionnement général du système mais surtout dans la manière dont se conduit chacune des commissions de spécialistes Il faut dire aussi que les candidats n'ont pas réellement intérêt à secouer le cocotier !

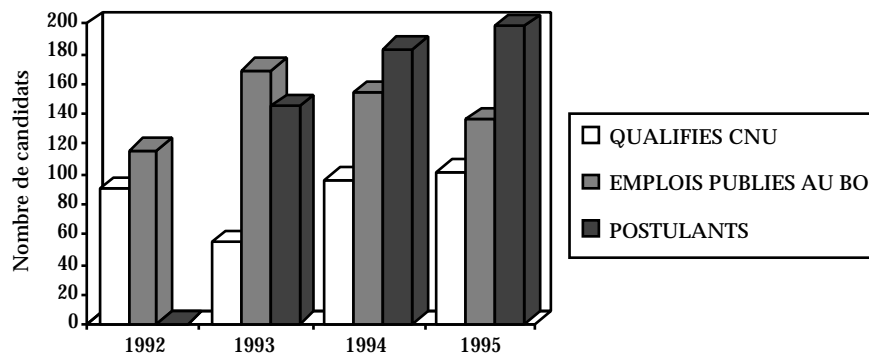
**Int. :** *L'idée qu'il existe quelque part un grand ordonnateur à qui on pourrait faire part de ses plaintes est irréaliste. Il y a des mouvements de balancier. Il y a toujours quelqu'un qui joue le mauvais rôle, celui qui fait l'arbitrage ultime. C'est une fois l'échelon national, une fois l'échelon local. Et puis on change. Ceci dit, on peut certainement proposer quelques petites améliorations. Certaines ont déjà été avancées ce soir.*

## ANNEXES

NOMBRE DE CANDIDATS A LA QUALIFICATION / NOMBRE DE QUALIFIES PAR LE CNU



CANDIDATS QUALIFIES, TOTAL DES POSTULANTS ET NOMBRE DE POSTES PUBLIES



REPARTITION DES POSTULANTS

