

■ 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

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

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^{er} novembre 2001)

**LA FORMATION CONTINUE
DES DOCTORANTS EN SCIENCES DE GESTION :
le cas du CEFAG**

par

Pierre ROMELAER

Directeur du CEFAG

(*Centre Européen de Formation Approfondie en Gestion*)
et professeur à l'Université Paris IX-Dauphine

Séance du 30 septembre 1997
Compte rendu rédigé par Thierry Boudès

En bref

Le CEFAG (Centre Européen de Formation Approfondie en Gestion) propose un programme de formation continue pour doctorants en gestion organisé par la FNEGE. Il recrute par concours. Lieu de professionnalisation de la recherche en gestion, il est aussi un point d'entrée dans le réseau des futurs enseignants chercheurs en gestion. À ce double titre, le CEFAG suscite attrait et débats.

*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>

EXPOSÉ de Pierre ROMELAER

Les différentes activités du CEFAG

Le CEFAG - Centre Européen de Formation Approfondie en Gestion - propose depuis dix ans un programme de formation continue pour doctorants en gestion. Il se déroule pour les trois-quarts en France et en langue française, et s'adresse chaque année à un groupe de seize personnes. Le CEFAG a aussi d'autres activités : des séminaires de formation avancée et des ateliers de recherche.

Les séminaires peuvent accueillir une vingtaine de personnes. Les auditeurs sont de jeunes docteurs ou des doctorants en toute fin de thèse. Le thème est à marquage disciplinaire fort : séminaires de gestion des ressources humaines coordonnés par Pierre Louart en 1994, et de contrôle de gestion avec Yves Dupuis. Le séminaire de cette année, coordonné par Bernard Pras, donnera lieu à un ouvrage comme cela a été fait pour celui de 1994. Un séminaire de formation avancée sur la stratégie, coordonné par Alain-Charles Martinet et Raymond-Alain Thiétart, est envisagé pour la fin de 1998. Ces séminaires sont organisés une fois tous les deux ans environ, et dans des disciplines différentes de façon à permettre une rotation.

Les ateliers réunissent, sur un thème transversal, sept à dix personnes qui souhaitent faire un point des recherches en cours et échanger sur les différentes façons d'aborder les questions qui se posent. Le séminaire *Gestion et Théorie des Jeux* coordonné par Jacques Thépot a réuni huit personnes qui ont travaillé pendant deux ans sur le sujet : un ouvrage devrait être publié début 1998. Un atelier de recherche consacré à l'investissement démarre actuellement et devrait porter ses fruits en 1999.

Ces trois activités sont la manifestation de la mission du CEFAG, qui consiste à promouvoir une formation des chercheurs et une recherche de qualité. Le centre n'a pas vocation à se substituer aux dispositifs qui existent déjà en France : ni aux laboratoires, ni à leurs séminaires, ni aux directeurs de recherche. Il vient en complément de ces dispositifs et offre des possibilités de formation aussi bien aux doctorants en cours de thèse qu'aux doctorants confirmés et aux jeunes docteurs. Il offre la possibilité de livrer sur le marché, des idées, des propos d'étape et des points fixes autour desquels le débat scientifique peut continuer de se nouer. En ce sens, il est tout à fait complémentaire des revues de recherche, ou des séminaires qui peuvent être organisés par des laboratoires.

La dernière des activités - les "ateliers de Thésée" - a été créée par les membres des quatre ou cinq premières "promotions". Ces ateliers consistent en des réunions périodiques dans lesquelles il y a des communications et des discussions scientifiques. C'est aussi l'occasion pour les personnes qui y participent de nouer des collaborations de recherche. C'est un peu la *suite* du CEFAG, même si ces ateliers sont entièrement autogérés par les anciens qui contactent systématiquement les nouveaux pour les intégrer dans leur confrérie. En six ans, vingt-trois réunions se sont tenues dans douze institutions réparties dans toute la France, avec plus de cent soixante participants, ce qui constitue un résultat tout à fait intéressant ; il montre avec quelle vitalité et quel plaisir les anciens du CEFAG se livrent à la communication scientifique.

Le programme de formation continue pour doctorants en gestion

Après cette présentation de l'architecture d'ensemble, revenons sur le programme doctorant, parce qu'il est associé au terme CEFAG.

Tel qu'il fonctionne actuellement ce programme propose quatre séminaires :

- un séminaire en méthodes qualitatives de recherche en gestion ;
- un séminaire en méthodes quantitatives de recherche en gestion ;
- un séminaire d'épistémologie ;
- un séminaire international.

Le séminaire international est la seule de ces quatre activités qui ne réunisse pas dans les mêmes locaux l'ensemble des seize personnes inscrites au programme : chacune d'elles suit le séminaire international qui lui convient ; la durée en est généralement d'une semaine, mais il doit impérativement se dérouler en langue anglaise, et à l'étranger. Le choix se fait généralement parmi des séminaires fortement concentrés auprès de l'institut de Bruxelles.

Les trois autres séminaires sont résidentiels. Pour s'y préparer, les membres du groupe reçoivent un jeu de documents qu'ils sont invités à lire, crayon en main. Ces séminaires abordent, de façon permanente, les éléments fondamentaux et ceux qui semblent prometteurs pour la réalisation de futures thèses et, par roulement, des éléments qui sont un peu moins essentiels. Des adaptations se font en fonction des réactions des différentes parties prenantes du programme et des évolutions de la science.

L'ensemble du programme a pour objectif de compléter et de confronter la démarche de thèse propre à chacun avec les méthodologies qualitatives, quantitatives et la réflexion épistémologique. Dans le cadre du premier séminaire, un tutorat collectif vient en complément de celui qui existe déjà dans les différents laboratoires. Selon les participants, l'un de ses avantages est d'apporter une grande variété de points de vue, exprimés tant par les membres du corps professoral que par ceux du groupe en formation, dans des échanges très intenses favorisés par le mode résidentiel. Les commentaires qui s'en dégagent permettent à certains d'ouvrir de nouvelles pistes dans leurs démarches de recherche.

Toutefois, le programme est conçu de façon à éviter absolument toute substitution à la relation avec le directeur de recherche : des discussions se tiennent, mais tout dogmatisme est proscrit ; le CEFAG n'a pas vocation à transmettre l'idéologie d'une méthode. Que les doctorants souhaitent s'engager dans une recherche hypothético-déductive ou dans une recherche constructiviste reste leur problème : en l'état actuel des sciences de gestion les deux approches sont respectables et utiles et il paraîtrait totalement contre-productif d'essayer d'imposer l'une ou l'autre. Néanmoins, en matière d'application des méthodes qualitatives comme quantitatives, certains éléments sont à conseiller. Mais il n'y a ni examen ni diplôme dans le cadre du passage au CEFAG.

Le processus de recrutement du séminaire doctorant

Ce programme est offert à titre de service, financé par la FNEGE, organisé sous ma direction, après qu'il ait été fondé sur une initiative d'Alain-Charles Martinet, professeur à l'Université Lyon III et dirigé à sa suite par Bernard Pras de l'Université Paris-Dauphine, puis par Pierre Louis Dubois de l'Université de Montpellier. Je vous ai décrit ce programme tel qu'il existe actuellement. Dans la mesure où il est offert et que les premières années ont semblé montrer aux personnes qui y ont participé qu'il avait de la valeur, le nombre de candidats a augmenté : ces deux dernières années nous en avons eu une soixantaine. Il a donc été nécessaire de mettre en place un processus de sélection. Celle-ci s'effectue sur un dossier qui comprend la description du projet de thèse et les résultats du test TOEFL dans la perspective du séminaire international. Le jury prononce une décision d'admissibilité pour une trentaine de personnes qui sont invitées à un entretien d'environ une demi-heure avec deux membres du jury. Ensuite, le jury se réunit de nouveau et prononce les décisions d'admission.

Pour éviter tout dogmatisme, tout le monde “tourne” dans ce programme. Il est convenu que la direction du programme change tous les trois ou quatre ans, et les membres du jury tous les deux ou trois ans. Le jury de 1996 comportait des personnes de Nice Montpellier, HEC, Paris I, Paris IX, et Toulouse, avec de nombreuses disciplines représentées : marketing, comptabilité contrôle, finance, gestion des ressources humaines. La volonté d’inclure et de renouveler dans ce jury des personnes d’horizons divers vise à créer un lien, inscrit dans la durée, entre le programme et l’ensemble de la communauté scientifique.

Aucun quota n’est imposé dans la composition du groupe, ni par discipline, ni par origine : c’est une caractéristique remarquable, même si ce n’est pas toujours facile à gérer. Ainsi, en 1996, douze filles et quatre garçons ont été sélectionnés ; la moitié du groupe était composé de spécialistes en marketing. En 1997, l’équilibre est en faveur des garçons, et les disciplines finance, comptabilité contrôle et stratégie sont nettement majoritaires. Les évolutions d’une année à l’autre peuvent être fortement marquées en fonction de l’évaluation par le jury de la qualité des candidats.

Les évolutions du séminaire doctorant

L’architecture du programme est restée assez stable, mais son contenu a évolué. Dans les premiers séminaires de méthodes quantitatives, il y avait des ateliers de micro-informatique. Ce n’est plus le cas aujourd’hui. Cette année, il y a eu un atelier d’application Internet. Il n’est pas certain qu’il se prolonge sur plus de deux à trois ans.

En méthodes quantitatives, je ne pense pas que l’on traitait, en 1987, des équations structurelles. Maintenant ce sujet est abordé car son usage est répandu dans les disciplines. Les contenus évoluent en fonction des transformations des méthodes utilisées dans les recherches en gestion.

Le séminaire méthodes qualitatives a été couplé pendant quatre ans avec un séminaire existant à Bruxelles et qui était ouvert à d’autres publics que celui du CEFAG. L’année dernière, un séminaire spécifique a été mis au point. Son format est assez comparable au séminaire méthodes quantitatives : un panorama des méthodes et la présentation de points fondamentaux. Certaines méthodes moins universellement utilisées sont traitées : les méthodes de l’histoire, la mesure des émotions et les méthodes de la sémiotique. Il s’agit de varier le contenu et de s’adapter aux besoins non couverts. C’est pourquoi le programme évolue en permanence.

La dimension internationale va se renforcer. Il est prévu de proposer à brève échéance un cinquième séminaire qui offrirait un financement partiel aux participants pour qu’ils puissent effectuer un séjour de recherche hors de France, soit pour interagir avec des chercheurs étrangers, soit pour effectuer une partie du travail de recueil de données : ils pourraient utiliser à leur gré ce soutien financier. Les liens avec des laboratoires étrangers existent dans de nombreuses institutions, mais il paraît probable qu’apporter un coup de pouce supplémentaire permettra d’augmenter le nombre de séjours à l’étranger pour les personnes qui suivent le CEFAG. Dans son évolution, le programme est très sensible aux besoins exprimés par les membres du groupe en activité, et par les remarques des anciens.

Quelques résultats

Selon un pointage fait à la fin 1996, le CEFAG avait accueilli depuis sa création cent quatre-vingt-deux personnes pour cent vingt thèses soutenues¹. L’écart vient du fait que la plupart de ces participants étaient en deuxième année de thèse. Le rapport réalisé à l’occasion des dix ans du CEFAG fournit l’évaluation formulée “à froid” par cent quatorze “céfagiens”. Sur les cent quatorze répondants, il y avait six professeurs d’université, quarante-quatre maîtres de

¹ Le CEFAG a aussi accueilli dans cette période trente-sept personnes dans les autres programmes.

conférence, dix-sept professeurs associés et vacataires, quinze attachés temporaires d'enseignement et de recherche, vingt-huit doctorants et sept divers. Un constat de satisfaction prévaut sur le programme proprement dit mais aussi sur ce qu'il a pu apporter avec quelques années de recul. Pour 90 % des personnes interrogées, la carrière souhaitée est celle d'enseignant chercheur, 58 % de ces personnes ayant l'intention de passer l'agrégation. D'ailleurs, quatre anciens du CEFAG ont réussi le dernier concours.

DÉBAT

Pourquoi tous les participants ne soutiennent-ils pas leur thèse ?

Jacques Girin (directeur du CRG) : *Je connais bien le CEFAG. J'y enseigne depuis très longtemps. L'ambiance est en effet très propice aux échanges. Le niveau de la formation est excellent. Néanmoins, je constate deux aspects problématiques. À la fin 1996, quatre-vingt-seize thèses ont été soutenues. S'il y a eu cent quatre-vingt-deux sorties et si j'enlève les trois dernières promotions, soit quarante-huit personnes, il reste trente-huit personnes qui n'ont pas soutenu leur thèse et qui ne la soutiendront sans doute jamais. C'est dommage. Sachant que la mission du CEFAG est de former des personnes qui se destinent à l'enseignement et à la recherche, il est regrettable que trente-huit personnes qui ont bénéficié du programme ne rejoignent pas l'enseignement.*

Pierre Romelaer : En tant que directeur du CEFAG, je suis soucieux du fait que 30 % des participants ne soutiennent pas de doctorat, ce qui est trop. Mais plusieurs raisons expliquent ce chiffre. Un pointage en 1997 montre que les thèses soutenues sont passées de quatre-vingt-seize à cent vingts. Aussi, je ne suis pas sûr que le problème existe vraiment. Mais s'il se confirmait, il faudrait étudier plus finement la situation des personnes qui n'ont pas soutenu de thèse, afin de savoir dans quelles années et dans quelles disciplines elles se trouvaient afin de comprendre le processus qui a donné ce résultat.

Int. : *Le nombre de personnes qui ne soutiennent pas leur thèse ne me paraît pas si énorme. Il y a tellement de facteurs qui interviennent que je trouve ces résultats plutôt bons. En tout cas, la responsabilité du CEFAG dans ces résultats est faible.*

Int. : *Je m'occupe des ateliers de Thésée depuis 1993. Tous les membres des promotions 1993 et 1994 ont soutenu leur thèse, ce qui a marqué une rupture. Ces groupes étaient plus homogènes en termes d'âge, de sources de financement et d'orientation vers une carrière d'enseignant chercheur. Si on observe les promotions précédentes, on constate que certaines personnes ont orienté leur carrière vers l'entreprise, d'autres ont rejoint des écoles de commerce et ont arrêté leur thèse à ce moment-là.*

Le processus de sélection en question

J. G. : *Depuis trois ou quatre ans, j'ai fortement senti, en discutant avec les étudiants, qu'ils sont persuadés qu'une bonne thèse est une thèse quantitative. À mon sens, ce mouvement ne concerne pas que le marketing, mais toutes les disciplines, y compris la gestion des ressources humaines. Je ne crois pas que cette conviction vienne de l'enseignement du CEFAG lui-même. Le principal problème provient du mécanisme de recrutement. Depuis longtemps, le CRG qui suit une ligne de recherche éloignée de ce courant "quantitatif", est un pourvoyeur d'enseignants chercheurs dans le domaine de la gestion. Ces quatre dernières années nous avons présenté six candidats que nous avons sélectionnés. Ils ont tous été rejetés. Ces personnes disposaient pourtant d'une formation initiale de qualité : École normale supérieure, École polytechnique, ESSEC.*

Quand on constate que la moitié des candidats retenus une certaine année travaillent en marketing, ce n'est pas un hasard. C'est un phénomène lié à une distorsion dans les critères de recrutement des candidats qui varient en fonction de la composition du jury. Depuis quatre ans, il n'y a plus de profils cliniciens et qualitatifs. Si une partie importante des courants actuels de la discipline est systématiquement écartée du CEFAG par la procédure de sélection, c'est dommage. Je conteste alors soit la composition des jurys, soit la doctrine qui consiste à refuser tout quota.

P. R. : Je ne partage pas le sentiment que les doctorants voient le quantitatif comme un point de passage obligé. Plusieurs des projets de thèse sur lesquels travaillent les membres actuels du CEFAG sont strictement qualitatifs. Dans ces thèses, les sujets de recherche me paraissent largement faire appel à des approches qualitatives et traiter de sujets transversaux. Les frontières entre les disciplines ne s'effacent pas, mais beaucoup de thèses font désormais appel à au moins deux disciplines.

Du point de vue du recrutement, il y a eu une dizaine de personnes du CRG qui ont suivi le programme depuis sa création, soit environ un par an en moyenne. Il est vrai qu'il n'y en a pas eu dans les deux dernières années, celles que je connais le mieux. Il n'entre pas dans le cadre du débat d'aujourd'hui d'analyser de façon détaillée les décisions concernant les candidats du CRG sur cette période. Mais je ne pense pas qu'il y ait une posture hostile systématique de la part des membres du jury : je n'ai jamais perçu un quelconque ostracisme à l'égard d'une institution. Si j'en percevais, je réagis très mal : je ne pense pas que les exclusions soient productives dans le domaine scientifique.

J. G. : *D'autres laboratoires que le CRG n'ont aucun candidat retenu, alors que certaines institutions voient recruter trois des leurs. Ce n'est pas nécessairement un problème de posture hostile des membres du jury, mais peut-être plus simplement un problème de procédure de recrutement.*

P. R. : Depuis la création du CEFAG, les candidats admis au programme sont venus de trente institutions différentes. Dans l'état actuel des choses, nous sommes tout à fait prêts à constater en fin de sélection que trois personnes viennent d'une institution alors qu'aucune ne vient d'une autre. Cette procédure de sélection repose sur les règles les plus prudentes. Chaque candidat voit son dossier examiné par un membre du jury qui fait un rapport devant les autres membres puis une discussion s'engage sur chaque dossier. Systématiquement, chaque candidat est reçu en entretien par deux personnes, parmi lesquelles ne figure pas celle qui a évalué le dossier en premier lieu, de façon à varier les sources d'évaluation. Par ailleurs, s'il arrive que des candidats aient pour directeur de recherche un membre du jury, c'est le président du jury qui examine lui-même ces dossiers et en fait un rapport à l'ensemble de ses membres. Vivant le système de l'intérieur, je ne vois pas où pourrait se nicher le favoritisme ou bien l'exclusion systématique.

Int. : *Je ne trouve pas gênant que, pendant une période, certaines institutions n'aient pas de représentants. Nous avons mis en place chez nous un processus de formation des doctorants tel qu'ils ressentent un moindre besoin de fréquenter des cursus comme le CEFAG. Nombreux sont les laboratoires qui mettent en œuvre actuellement des formations doctorales similaires.*

Int. : *Dans les processus de recrutement universitaires, je suis toujours gêné du manque de transparence. Je veux bien être constructiviste avec un constructiviste, "quantitativiste" avec un quantitativiste : c'est ce qui se passe dans les entretiens d'embauche en entreprise. On arrive à y collecter de l'information. Ce n'est pas le cas des institutions universitaires. On a rarement de l'information sur le mode de recrutement, sur le langage des gens à qui on va parler.*

J. G. : *Le CEFAG est perçu comme important par tous les doctorants qui se projettent dans un avenir de maîtres de conférences et de professeurs. Ils y voient une occasion unique de*

fréquenter de près leurs futurs collègues et leurs futurs patrons. Mais on peut très bien avoir une très bonne formation en gestion et faire une très bonne thèse sans avoir suivi le CEFAG.

P. R. : Il se trouve qu'actuellement les cursus de formation complémentaire des doctorants, tant en DEA qu'en deuxième année de thèse, ne sont pas largement disponibles dans les laboratoires de recherche en gestion du fait de leur petite taille en général et donc de leurs faibles moyens.

Michel Berry : *Je pense que le processus même de recrutement du CEFAG induit des critères dans lesquels les recherches cliniques ont du mal à entrer. Les discussions que j'ai pu avoir avec les thésards cliniciens qui participaient au CEFAG le montrent. En deuxième année, ceux-ci sont immergés dans un terrain, et ils ont parfois du mal à se positionner par rapport aux autres doctorants non cliniciens. En deuxième année, les hypothèses des doctorants cliniciens sont parfois floues, leur positionnement par rapport à la littérature encore incertain. Bien souvent les doctorants non cliniciens sont irrités par ces thésards sans hypothèse et sans positionnement face à la littérature. Avec des séminaires de plusieurs semaines, cette première impression est dépassée et des échanges fructueux peuvent s'instaurer. Les idées ne se structurent pas de la même façon dans un schéma hypothético-déductif et dans un schéma constructiviste. Or, je fais l'hypothèse que les membres des jurys ne dépassent pas le stade de l'irritation, car ils doivent fonder leur jugement sur une interaction très courte. Il n'y a peut-être rien à faire. Il faut peut-être imaginer de créer un dispositif de formation spécifique pour cette population de doctorants.*

P. R. : Dans les réactions des personnes qui ont examiné les dossiers et fait passer des entretiens aux candidats du CRG, on retrouve effectivement ce type de sentiment. Mais si on se réfère à des auteurs cliniciens, nombreux sont ceux qui appellent à lire sur tout ce qui est en rapport avec le terrain et ce dès le début de la recherche. Pour être sûr de ne pas réinventer la roue, il vaut mieux se positionner par rapport à ce qu'ont écrit les autres, quitte à les contredire. Michel Berry souligne lui-même qu'une bonne manière de faire une thèse consiste à critiquer les connaissances établies ce qui suppose d'en prendre connaissance à un moment ou un autre. L'image selon laquelle le chercheur en gestion doit passer de nombreuses heures dans une bibliothèque pour émettre des hypothèses qu'il ira ensuite confronter au terrain est de plus en plus fautive. Il y a une interaction permanente entre une idée et l'approche d'un terrain.

M. B. : *La lecture efficace ne commence souvent qu'en troisième année. Il y a une différence de maturation de la thèse. Quand on découvre un terrain, l'essentiel des préoccupations porte tout d'abord sur le fait de pouvoir y rentrer, puis de ne pas s'en faire exclure et ensuite d'être considéré comme un interlocuteur valable. Ces enjeux mobilisent une grande partie de l'énergie du doctorant et laissent peu de place à la lecture. Cette question concerne le processus de production des thèses selon les traditions de recherche, sans prévaloir a priori de la supériorité de l'une sur l'autre.*

P. R. : Il est certain qu'un thésard laissera perplexe s'il se présente en disant qu'il est sur tel terrain, mais qu'il ne sait pas très bien ni ce qu'il y observe, ni où il va, ni par rapport à quoi il se situe.

Peut-on faire une carrière universitaire sans avoir fait le CEFAG ?

M. B. : *Le CEFAG est important car il regroupe la tribu des gens bien partis pour faire une carrière académique, voire pour l'agrégation. À tort ou à raison, faire partie du CEFAG, c'est penser faire partie des "happy few" qui vont être "boostés" par rapport aux autres. Réciproquement, ne pas en faire partie, c'est penser partir avec un désavantage pour une carrière universitaire.*

Int. : *Le CEFAG est vécu aujourd'hui comme une institution et comme un moyen de rencontrer dans un contexte assez agréable d'autres étudiants. De surcroît, c'est une occasion unique de fréquenter dans un cadre très décontracté des professeurs que l'on rencontre autrement dans des colloques et à qui on n'ose pas forcément poser des questions. De ce point de vue-là, le CEFAG est un point de passage sinon obligé, du moins particulièrement précieux.*

P. R. : Les anciens du CEFAG mentionnent souvent l'importance de sortir de son laboratoire, qui est certes un lieu d'épanouissement mais que l'on connaît bien. Le caractère informel des relations entre le corps professoral et les étudiants est cité comme un atout en soulignant le nombre important de professeurs différents qui interviennent. En moyenne, il y a cinq ou six professeurs par séminaire. Cela permet le contact attentif d'une quinzaine de personnes, qui sont elles aussi en séminaire résidentiel, et qui ont donc le temps d'échanger, parfois même jusqu'à une heure avancée de la nuit.

Int. : *Les enseignements du CEFAG ne peuvent être dispensés par tous les laboratoires. Dans le mien, il n'existe rien. L'importance du CEFAG ne se limite pas au fait d'être un tremplin de carrière.*

Int. : *Est-ce à dire que dans votre laboratoire, les doctorants ne se mobilisent pas ? N'essaient-ils pas de faire comprendre qu'il serait temps d'organiser quelque chose pour tous au lieu que seuls quelques-uns bénéficient des apports du CEFAG ?*

Int. : *Les doctorants mobilisent toute leur énergie pour passer leur thèse. Une fois que celle-ci est soutenue, ils ne pensent pas à revenir en arrière, ils ont d'autres enjeux.*

P. R. : Il arrive aussi que des participants disent avoir l'impression d'avoir plus appris en deux semaines sur un sujet donné qu'en deux ans. Mais tous ajoutent immédiatement qu'ils étaient alors mûrs pour le faire. Il est vrai que, concernant la réflexion méthodologique, les étudiants ont souvent une piqûre dans le DEA, mais il n'y a pas de piqûre de rappel massive, sauf s'il y a des écoles doctorales. Mais elles cherchent alors à s'éloigner de ce qui s'est fait en DEA. Or, les étudiants se sont frottés au terrain, ils ont une question de recherche et de nombreuses questions pratiques. Ils sont prêts à recevoir l'ensemble de ces méthodologies. Même lorsqu'il y a des apports dans ce sens en DEA, l'expérience montre que la poursuite de ce travail en deuxième année s'avère extrêmement utile pour eux.

Int. : *J'ai des exemples précis de personnes qui ont fait le CEFAG et qui n'ont pas été qualifiées au CNU, ce qui n'est pas vraiment le meilleur moyen de bien commencer sa carrière. Dans les ateliers de Thésée, nous nous arrangeons toujours pour qu'il y ait au moins une présentation par quelqu'un qui n'a pas fait le CEFAG. Nous essayons de lutter contre cet aspect club très fermé. Personnellement, quand je me suis porté candidat au CEFAG, je ne me suis pas dit que je jouais ma carrière.*

Quelle place pour les praticiens ?

Int. : *Les sciences de gestion travaillent sur un objet - l'entreprise - sur lequel elles n'ont pas le monopole du discours. Les acteurs des entreprises eux-mêmes produisent des discours qui ne sont pas toujours consonants avec ceux des chercheurs. Des acteurs d'entreprise auraient-ils leur place dans le CEFAG, dans le processus de recrutement et dans les échanges lors des séminaires ?*

P. R. : En l'état actuel des choses, le CEFAG se donne pour objectif de produire des personnes qui font une thèse pour s'insérer dans un système d'enseignement et de recherche supérieurs. Les règles de recrutement dans ce milieu sont balisées de façon telle qu'il n'y a pas de gens de

l'entreprise dans les débats. Mais la question de la représentation de personnes du monde de l'entreprise se pose aussi pour le CNU ou pour les commissions de recrutement de professeurs dans les écoles de commerce.

M. B. : *Si les électrons parlaient, je me suis toujours demandé si les physiciens dialogueraient avec eux sur la théorie qu'ils font à leur sujet ? Pourquoi ne pas inviter un ou deux praticiens dans le CEFAG et préparer une discussion implacable et méthodique avec les jeunes chercheurs ? Les relations entre les chercheurs et les praticiens mêlent toujours fascination et répulsion.*

P. R. : C'est une idée à considérer mais je pense a priori que la question déborde un peu le cadre du CEFAG et débouche sur le compte rendu des résultats de recherche au terrain. La responsabilité du producteur de connaissance face au terrain n'est pas évidente.

L'information des doctorants

Int. : *J'ai soutenu ma thèse récemment. J'ai pris mon temps : il m'a fallu quatre ans. Le CEFAG m'aurait apporté beaucoup par rapport à ce que je ressentais. Or, je ne l'ai découvert qu'il y a six mois. Je voudrais savoir pourquoi vous m'avez raté ?*

P. R. : Le CEFAG édite une plaquette qui est envoyée aux deux cent trente directeurs de recherche dont il a les coordonnées. Ce fichier doit couvrir l'ensemble des directeurs de recherche en gestion. Il y a peut-être un manque de communication vers les personnes qui sont à la périphérie de notre domaine comme l'économie d'entreprise ou bien l'informatique appliquée à l'entreprise.

Diffusion mars 1998