

**Rapport sur le concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur pour le  
recrutement de Professeurs des Universités en Sciences de Gestion  
2014-2015**

Le concours a été ouvert par un arrêté du 4 février 2014. Les candidats ont eu la possibilité de s'inscrire jusqu'au 25 avril 2014. La présidente du jury a été nommée par un arrêté du 24 juillet 2014 et le jury par un arrêté du 12 septembre 2014. Le jury était composé de :

Mme Edith Ginglinger (Université Paris-Dauphine), présidente  
M. Philippe Aurier (Université Montpellier 2)  
Mme Marie-Laure Djelic (Essec)  
M. Pascal Dumontier (Université de Grenoble)  
M. Xavier Lecocq (Université Lille 1)  
Mme Sandrine Macé (ESCP-Europe)

M. Gérard Koenig (Université Paris Est Créteil) a démissionné le 10 novembre 2014 pour raisons personnelles. Par sa présence à deux réunions du jury, il a apporté une contribution précieuse à la préparation du concours.

63 candidats ont été autorisés à concourir. 17 postes ont été mis au concours (arrêté du 24 octobre 2014). Les trois épreuves se sont déroulées à l'université Paris I, Maison des sciences économiques, 106 boulevard de l'Hôpital, 75013 Paris.

Ce concours présentait la particularité d'être le premier organisé depuis la parution du décret n° 2014-997 du 2 septembre 2014 introduisant la procédure de qualification aux fonctions de professeur des universités par les sections 1 à 6 du CNU. Cette procédure, dite du 46-1, permet aux détenteurs d'une habilitation à diriger des recherches, qualifiés par le CNU, d'accéder aux fonctions de professeur en candidatant sur des postes offerts localement. Les deux procédures, agrégation et 46-1, ont ainsi été menées en parallèle, sans difficultés particulières.

## **1. Organisation du concours**

L'organisation du concours a grandement bénéficié de l'aide et de l'expérience de Mme Kim David, Mme Françoise Mivumbi et Mme Martine Vincent, au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Qu'elles soient ici très chaleureusement remerciées pour leur appui compétent et discret. Les épreuves se sont déroulées à la Maison des Sciences Economiques. Mme Ahmed-Chaouch, sa responsable, ainsi que tout le personnel, ont été d'une remarquable efficacité et d'une grande gentillesse. Nous les remercions de nous avoir si bien accueillis.

Grâce à la disponibilité et à la flexibilité des membres du jury, nous avons pu organiser les épreuves sur une durée courte, mesure qui a été appréciée par les candidats. Cette organisation a permis à tous les inscrits au concours d'assurer leur service du premier semestre et d'être libérés dès la fin du mois de mars. Après une réunion d'information des candidats organisée le 20 octobre 2014, la première épreuve s'est déroulée du 19 janvier au 5 février 2015, la deuxième épreuve du 2 au 6 mars et la troisième épreuve du 23 au 27 mars. Les résultats ont été publiés le 27 mars 2015. Les candidats qui l'ont souhaité ont été reçus par le jury le 7 avril 2015. Les lauréats ont choisi leur affectation ce même jour.

## **2. Statistiques**

Les tableaux figurant en annexe 1 présentent quelques statistiques sur le concours. Parmi les 63 candidats autorisés à concourir, 52 ont envoyé leur dossier complet avant le 1<sup>er</sup> novembre, date fixée dans le règlement du concours. Un désistement est intervenu ultérieurement, et 51 candidats ont passé la première épreuve.

Parmi les candidats autorisés à concourir, figurent 34 femmes et 29 hommes. Parmi les candidats ayant passé la première épreuve, on compte 29 femmes et 22 hommes. 9 femmes et 8 hommes sont lauréats du concours. Les candidats autorisés à concourir ont en moyenne 41,4 ans et les lauréats 40,2 ans. Les sept spécialités du concours sont inégalement représentées : les candidats en marketing sont les plus nombreux (29,4% des présents à la première épreuve) tandis qu'un seul candidat s'est présenté en gestion de production et logistique.

## **3. Le déroulement du concours**

Le concours doit permettre au jury d'apprécier si les candidats ont les qualités requises pour devenir professeur des universités. Nous avons été en particulier attentifs à :

- une expertise et un ancrage dans une des disciplines de la gestion, qui se traduisent par des productions de recherche dans des supports de qualité, nationaux et internationaux ;
- l'existence d'une dynamique de recherche et une vision claire du positionnement du candidat dans son champ de recherche ;
- une ouverture permettant d'orienter des doctorants dans des thématiques variées et d'avoir une compréhension des enjeux et des pratiques dans la discipline dans des environnements divers ;
- une capacité à créer des liens académiques qui se traduira par l'encadrement d'équipes de recherche, de doctorants, de travaux avec des collègues d'institutions françaises et internationales.

Le jury composé de collègues d'univers disciplinaires et institutionnels différents a travaillé avec une visée de consensus par rapport à des critères clairs et posés *a priori*, dès les réunions préparatoires.

### **3.1. Première épreuve : appréciation des travaux**

#### Les documents soumis au jury

Pour évaluer les dossiers scientifiques, le jury a demandé à tous les candidats de choisir les cinq travaux les plus importants et les plus représentatifs de leurs recherches, ainsi qu'une note analysant leurs travaux scientifiques. Les candidats pouvaient ou non fournir leur thèse et choisir des articles publiés ou non. On peut noter que les choix réalisés n'ont pas toujours été compris par le jury. Nous avons ainsi pu observer la soumission d'articles redondants, alors que d'autres travaux auraient été plus complémentaires. Certains candidats ont inclus leur thèse, alors qu'elle était ancienne et peu représentative de leur dynamique de recherche actuelle.

Les candidats devaient également joindre les copies des rapports autorisant la soutenance de thèse, ainsi que le rapport de soutenance, et les rapports relatifs à l'HDR le cas échéant. Ces rapports sont inégalement informatifs. Si certains sont très éclairants, d'autres sont élogieux sur des thèses ou des travaux dont le contenu se révèle décevant.

La note de présentation des travaux est un élément important du dossier. Le candidat doit y mener une réflexion à la fois approfondie et distanciée sur son parcours de recherche, sa démarche, ses contributions significatives et sa place dans son champ. Certaines notes de

présentation étaient très peu claires, d'autres composées d'une somme de résumés faiblement articulés. Les perspectives de recherche ont été peu mises en valeur. Certains projets de recherche manquaient d'ambition, d'autres relevaient plus d'une liste de publications ou de thématiques de recherche à venir que d'un projet scientifique cohérent. Il nous semble important que le travail de recherche réalisé et sa dynamique s'évaluent à l'aune d'un projet scientifique et d'un positionnement dans un champ donné. Le jury remarque que certaines des bonnes notes de présentation s'appuyaient sur un travail d'HDR ; pour autant, l'HDR n'est pas requise pour se présenter au concours et une proportion significative des lauréats du concours n'ont pas soutenu d'HDR.

### L'évaluation des travaux

Cette première épreuve est essentielle au concours d'agrégation : un professeur des universités doit être en mesure de produire des recherches de bon niveau et capable d'encadrer des doctorants et des équipes de recherche pour les amener également à publier dans des supports scientifiques reconnus. Des éléments bibliométriques ont fait partie des critères pris en compte pour évaluer le dossier scientifique. Ainsi une publication au moins dans une revue classée dans la catégorie deux FNEGE ou CNRS a été considérée comme un minimum. Mais la lecture attentive des documents fournis a également permis de détecter des articles de valeur publiés dans des supports modestes – ce qui traduit une stratégie de publication inadaptée et un manque d'ambition –, ainsi que parfois des travaux parus dans des revues bien classées par certains classements et qui semblent d'un intérêt limité. Ce dernier point ne remet pas en cause la qualité globale des classements, qui sont particulièrement utiles pour établir un standard, mais pointe la présence d'un nombre très limité de revues qui n'ont pas leur place dans un classement de référence.<sup>1</sup> Nous avons valorisé les publications dans des revues internationales de bon niveau ainsi que la présence dans les congrès internationaux les plus importants des champs disciplinaires, première étape vers la publication dans des supports internationaux de qualité. En revanche, nous avons déploré que quelques candidats privilégient le nombre de publications dans des supports de faible qualité caractérisés par des taux d'acceptation élevés. Cette stratégie conduit parfois à publier des variations d'une même recherche dans plusieurs revues et à multiplier les co-auteurs. Nous avons privilégié les

---

<sup>1</sup> Par exemple, nous avons observé des pratiques qui ne nous semblent pas acceptables pour une revue classée (niveau trois) : paiement d'un montant de l'ordre de 1000 euros une fois l'article accepté pour que la publication soit réalisée (dans un délai d'un an).

dossiers qui présentaient de bons articles publiés dans des supports de qualité, avec des thématiques originales, des problématiques bien définies et des appuis théoriques solides.

### L'épreuve orale

Chaque candidat a été auditionné pendant 30 minutes : il a disposé de cinq minutes pour présenter ses travaux, sans notes, après quoi le jury a posé des questions pendant 25 minutes.

De façon générale, la partie orale de la première épreuve s'est révélée la plus délicate pour les candidats avec des manifestations physiques de stress pour un nombre non négligeable d'entre eux. Les questions du jury n'ont pas pour objet de déstabiliser les candidats, mais visent à approfondir certains points et à obtenir des clarifications sur d'autres. La maîtrise des méthodologies utilisées a aussi été mise à l'épreuve et a assez souvent révélé des lacunes importantes. Il est étonnant que dans cette épreuve, qui porte sur l'acquis et les réalisations, certains candidats soient, de fait, peu capables de parler de leurs travaux de manière vraiment valorisante. Le jury a tout particulièrement apprécié les présentations claires et cohérentes d'un parcours de recherche qui s'articule en multiples étapes et propositions de progrès, et qui s'appuie sur une connaissance de la littérature récente du champ.

### La co-écriture

L'évolution du métier de chercheur et la compétition internationale conduisent à privilégier les articles en co-écriture. C'est un constat fait au niveau international et qui comporte bien des aspects positifs en enrichissant les recherches effectuées. Le travail d'équipe rompt également la solitude du chercheur. En contrepartie, l'évaluation de la contribution de chaque auteur à l'article est plus complexe. Le jury a été plusieurs fois étonné de constater que des candidats n'étaient pas en mesure de répondre à des questions simples sur leurs propres travaux. Si le stress de l'épreuve peut pour partie expliquer ce fait, il peut résulter également d'une insuffisante appropriation du travail fait par les co-auteurs, ce qui est plus que regrettable. La co-écriture généralisée rend l'épreuve orale sur travaux de l'agrégation indispensable pour apprécier la réelle compréhension des problématiques, des méthodologies et des résultats par les candidats, ce qu'une évaluation sur dossier ne permet que difficilement.

### Les spécialités des sciences de gestion

Le travail de lecture approfondie des travaux nous a permis d'avoir une vision transversale des sciences de gestion et de comparer les articles parus dans les différentes

spécialités. Bien entendu, l'ensemble des articles lus ne peut prétendre être représentatif de la totalité des travaux de la communauté. Mais il nous est apparu une grande hétérogénéité dans la qualité des articles de revues d'une même catégorie des classements FNEGE et CNRS ainsi qu'une assez grande hétérogénéité des standards de publications entre les différentes spécialités de la gestion.

### L'environnement de recherche

Cette première épreuve a mis en lumière le rôle essentiel du laboratoire d'appartenance. Certains candidats appartiennent à des centres de recherche et à des réseaux dont le fonctionnement apporte un soutien réel aux chercheurs : séminaires méthodologiques, présentation d'avancement des travaux, échanges avec des collègues du même champ, ouverture sur d'autres centres de recherches francophones et internationaux. A l'opposé, le jury a noté l'isolement de certains chercheurs qui ne bénéficient pas de la stimulation d'un centre de recherche actif. La conséquence en est un éloignement des codes de la recherche.

### **3.2. Deuxième épreuve : leçon sur un sujet général de sciences de gestion**

La logique des publications dans des revues internationales de bon niveau exige des candidats une spécialisation pointue dans leur discipline. Les recrutements se focalisent de plus en plus sur des professeurs d'une spécialité, et peu de publications de postes sont ouverts à toutes les spécialités de sciences de gestion, même au niveau des recrutements de maîtres de conférences. Cette leçon peut sembler en décalage avec la demande des institutions, puisqu'elle propose aux candidats de sortir de leur spécialité pour adopter une approche transversale de la gestion, des théories et de leur application dans les différents champs de la gestion. Les sujets que nous avons soumis aux candidats figurent en annexe 2.

La plupart des candidats ont manifestement passé du temps à préparer cette leçon. Ils ont pour la plupart respecté le temps imparti de 30 minutes, ont présenté une leçon en deux parties précédées d'une introduction en dix minutes. La forme de la leçon est très standardisée et le jury a déploré un certain manque de fraîcheur. Les candidats ne prennent pas de risque et on peut bien entendu les comprendre. Parmi les regrets du jury, on note un manque de problématisation, certains candidats reprenant l'énoncé assorti d'un point d'interrogation. Fréquemment, les candidats citent des auteurs et des théories « à replacer coûte que coûte » qui ont parfois peu de rapport avec le contenu développé. Si certains candidats ont illustré leurs propos par des exemples d'entreprises particulièrement bien choisies, d'autres ont glissé

des exemples manifestement préparés à l'avance et dont il était parfois difficile de percevoir le lien avec le sujet. De façon générale, certaines leçons n'étaient pas assez centrées sur le sujet à traiter, trop sur la forme et ont pu donner le sentiment que le sujet à traiter n'était qu'un prétexte.

Les candidats disposaient d'une bibliothèque physique et numérique. Si la plupart d'entre eux en ont fait bon usage, le jury déplore que pour un nombre limité d'entre eux, la leçon a consisté en une suite de paragraphes copiés et collés puis lus pendant la leçon. Une telle façon de procéder a donné lieu à une très mauvaise appréciation de l'épreuve.

Cette épreuve est finalement apparue assez discriminante, permettant d'évaluer chez les candidats des qualités importantes pour un futur professeur des universités : problématisation, articulation des idées et des cadres théoriques, connaissance des pratiques des organisations ou encore capacité de conviction. Ces qualités permettront aux lauréats de faire travailler des équipes au-delà des différences disciplinaires et d'innover dans leurs approches des questions de recherche.

### **3.3. Troisième épreuve : leçon de spécialité**

Dans cette troisième épreuve, les candidats avaient à traiter un cas dans leur spécialité. Tous les cas étaient décisionnels. La leçon ne consistait pas uniquement à répondre à la question du cas mais aussi à l'utiliser pour une mise en perspective des enseignements, lois, concepts, règles et outils dans la discipline. Cette épreuve a été la plus discriminante sur le plan des qualités pédagogiques des candidats. Le jury a regretté, pour un certain nombre de candidats, la reprise du format et du style de la deuxième épreuve, inappropriés, qui révèlent une insuffisante préparation de cette dernière leçon, ainsi qu'un manque de mise en situation par rapport à un objectif pédagogique précis.

## **4. Préconisations**

### **4.1. Concernant les sciences de gestion**

Les éléments mis en évidence dans le cadre de ce concours d'agrégation invitent à un retour d'expérience concernant l'état actuel et la trajectoire des sciences de gestion.

A l'échelle individuelle, si l'on peut observer que bon nombre de dossiers scientifiques comprennent un nombre significatif de publications, il nous semble qu'il faut veiller à trois points essentiels : l'insertion dans le dialogue international, la qualité des publications et la cohérence du projet scientifique. L'insertion dans un environnement international devrait

s'effectuer dès le tout début du parcours académique, dans le cadre des études doctorales. Il apparaît en effet difficile, pour des collègues n'ayant pas bénéficié d'une telle ouverture, de s'inscrire par la suite dans une dynamique internationale. L'ouverture internationale varie significativement selon les spécialités de la gestion. S'il faut bien entendu tenir compte de la diversité des traditions scientifiques, la très faible internationalisation de certaines spécialités pose la question de l'équité lors de l'évaluation de candidats issus de champs différents. Cette faible internationalisation va d'ailleurs souvent de pair avec la faiblesse des standards de publications que nous mentionnions précédemment.

La qualité des publications doit rester la priorité en sciences de gestion. La productivité de bon nombre de candidats au concours était bonne, voire étonnante pour certains. La volonté de publier de nombreux articles rapidement pour doper un dossier scientifique est un risque important pour la communauté des chercheurs en gestion dans une période où les évaluations se multiplient. La qualité des publications, leur contribution à une discipline, sur le fond comme en termes de support, devrait rester un objectif central des enseignants-chercheurs. Cette recherche de qualité des articles et des supports doit aussi se faire dans le cadre d'une maîtrise du champ scientifique, c'est à dire d'une connaissance de l'histoire du champ et de ses débats actuels. La capacité à s'inscrire dans une communauté et à s'y positionner de manière durable nous apparaît cruciale pour développer des recherches et des enseignements à la frontière de la connaissance.

#### **4.2. Concernant le concours d'agrégation de l'enseignement supérieur en sciences de gestion**

Le concours d'agrégation constitue une spécificité française très éloignée du marché international en sciences de gestion, dont le fonctionnement s'appuie sur les publications et une forte spécialisation des chercheurs. A ce titre, la deuxième et la troisième épreuve apparaissent, de prime abord, décalées. A posteriori, ces épreuves nous semblent utiles pour remédier à la tentation de l'hyperspécialisation conduisant parfois à une incapacité à enseigner sa propre discipline, ou à la tentation d'une approche exclusivement technique permettant de publier rapidement dans des supports de faible qualité mais limitant le niveau des contributions et *in fine* l'impact des publications.

La première épreuve du concours, parce qu'elle implique une lecture en profondeur des travaux des candidats et une discussion avec les candidats, constitue une occasion d'évaluer la pertinence et la cohérence d'un projet scientifique, en allant au delà de la seule dimension



bibliométrique. Il nous semble donc que l'agrégation produit une évaluation plus complète des compétences professionnelles des candidats que d'autres formes d'évaluations.

Par ailleurs, l'agrégation permet à des jeunes chercheurs, maîtres de conférences pour la plupart, de devenir professeurs des universités assez rapidement. Cette possibilité de carrière rapide se justifie pleinement dans la discipline des sciences de gestion par la nécessité de retenir à l'université des jeunes brillants qui, en l'absence de cette perspective, seront tentés par les propositions que leur feront les institutions de formation concurrentes, nationales et internationales, dont les rémunérations sont très supérieures à celles proposées par le secteur public français.

Pour autant, nous sommes également conscients des limites de l'agrégation : temps consacré par les candidats à la préparation du concours, impossibilité pour des candidats non francophones de passer les épreuves avec succès, affectation des candidats dans l'ordre du classement, sans tenir compte des spécialités dont auraient besoin les universités, renoncement d'un nombre significatif de maîtres de conférences à se présenter au concours, parce qu'ils ne souhaitent pas prendre le risque d'une affectation non maîtrisée. Mais dans une discipline caractérisée par une concurrence importante entre établissements privés et publics et par une très forte pression sur l'enseignement, avec l'ouverture de nombreuses formations, initiales et continues, dans toutes les universités, et malgré la vigilance du CNU, le risque existe que les promotions locales s'appuient insuffisamment sur la qualité scientifique des candidats.

La coexistence des deux procédures (46.1 et agrégation) nous semble dans un premier temps souhaitable, de manière à ce que les ajustements entre offre et demande pour l'une ou l'autre procédure puissent s'opérer. Dans ce contexte, pour que le concours d'agrégation en sciences de gestion soit en mesure de se tenir en 2016-2017, il est indispensable que les candidats potentiels s'y inscrivent nombreux et que des universités proposent des emplois au concours : en effet, la disposition contingentant le nombre d'emplois mis à l'agrégation (article 49.2 du décret n° 2014-997 du 2 septembre 2014) ne s'appliquera pas aux concours 2016-2017 et 2018-2019.

## Annexe 1. Données statistiques

Tableau 1. Données démographiques

	Total		Femmes		Hommes		Age à l'ouverture du concours		
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Total	Hommes	Femmes
Candidats autorisés à concourir	63		34	54,0%	29	46,0%	41,4		
Candidats ayant envoyé leur dossier	52		30	57,7%	22	42,3%	40,9		
Candidats présents à la première épreuve	51	100%	29	56,9%	22	43,1%	40,9	41,50	40,4
Sous-admissibles	22	43,1%	13	59,1%	9	40,9%	38,7	41,70	37,5
Admissibles	18	35,3%	9	50,0%	9	50,0%	40,2	41,70	38,7
Admis	17	33,3%	9	52,9%	8	47,1%	40,2	42,00	38,7

Tableau 2. Répartition par spécialités

Spécialités	Candidats	%	Sous-admissibles	%	Admissibles	%	Admis	%
Comptabilité et contrôle	5	9,8%	3	13,6%	3	16,7%	3	17,6%
Finance	9	17,6%	2	9,1%	2	11,1%	2	11,8%
Gestion des ressources humaines	6	11,8%	2	9,1%	2	11,1%	2	11,8%
Gestion de production et logistique	1	2,0%	1	4,5%	1	5,6%	1	5,9%
Management stratégique	12	23,5%	7	31,8%	4	22,2%	3	17,6%
Marketing	15	29,4%	6	27,3%	5	27,8%	5	29,4%
Gestions des systèmes d'information et de communication	3	5,9%	1	4,5%	1	5,6%	1	5,9%
Total	51	100,0%	22	100,0%	18	100,0%	17	100,0%

## Annexe 2. Sujets de la deuxième épreuve (1<sup>ère</sup> leçon en loge)

Biais cognitifs et gestion

Communautés et gestion

Description et prescription en sciences de gestion

Données massives et gestion

Emotions et gestion

Esthétique et gestion

Explication et Prédiction en Gestion

Gratuité en gestion

Imaginaires et Gestion

Interdits et tabous en gestion

Intuition et Rationalité en Gestion

Justice et gestion

Le contrat, la convention et le manager

Le futur des organisations

Le temps de la gestion

L'entrepreneuriat social

L'État, la nation et l'entreprise sans frontière

L'infobésité

Mobilités et gestion

Normalisation et Créativité en Gestion

Prospective, histoire et management

Trop importante pour faire faillite, l'organisation reine