



Article Recherche dissémination

étude FNEGE 2025

**De praticien à enseignant-chercheur en management :
enjeux, parcours et clés d'intégration**

Par Sylvain Delmas,

Professeur associé

Responsable Département Marketing

Responsable Master Direction commerciale & Business Development

IPAG Business School

De l'entreprise au monde académique : Ces praticiens qui deviennent enseignants-chercheurs

Dans un contexte où le doctorat en sciences humaines et sociales perd en attractivité – avec une baisse de 18 % des candidatures en dix ans et de 6,2% en sciences de de gestion en 2024 - une trajectoire singulière retient l'attention : celle des professionnels expérimentés qui quittent l'entreprise pour se lancer dans une thèse et embrasser une carrière académique.

C'est à ces « praticiens devenus chercheurs » (PDC) qu'est consacrée **l'étude FNEGE 2025 intitulée *De praticien à enseignant-chercheur en management : enjeux, parcours et clés d'intégration***. Co-réalisée par cinq enseignants-chercheurs issus d'universités et de grandes écoles¹, dont un professeur associé en marketing de l'IPAG Business School, cette recherche dresse un état des lieux inédit de ces parcours de reconversion.

Au-delà d'un simple phénomène individuel, l'étude montre que ces trajectoires constituent un enjeu stratégique pour l'avenir des sciences de gestion, discipline par essence située à l'interface entre théorie et pratique.

Un phénomène minoritaire mais structurant

Pour être considéré comme PDC dans cette étude, les auteurs considèrent qu'il faut avoir une expérience professionnelle en entreprise (hors périodes de stage ou d'alternance) d'au moins 5 ans et avoir basculé dans la carrière d'enseignant-chercheur. Cette période permet de s'assurer du développement de compétences ancrées dans la pratique et d'une certaine identité professionnelle.

Pour mieux cerner la population des PDC et comprendre leur parcours, l'étude s'est appuyée sur 3 approches complémentaires.

Dans un premier temps, une estimation de la proportion de PDC a été réalisée en croisant les données de l'Observatoire des thèses de la FNEGE de l'année 2020 (265 nouveaux docteurs recensés dans cette base de données) et les profils LinkedIn de ces docteurs âgés de plus de 32 ans, pour tenir compte de notre définition de PDC, soit 147 docteurs. Cela permet d'identifier 44 praticiens devenus chercheurs parmi les docteurs de plus de 32 ans à la soutenance. Cela représente environ 30 % de cette tranche d'âge et près d'un sixième de la cohorte totale.

Dans un second temps nous avons réalisé une étude quantitative avec l'envoi d'un questionnaire auprès de la communauté FNEGE (enseignants-chercheurs) entre janvier et mars 2025. 196 réponses qualifiées ont été retenues dont une grande majorité de PDC (63%).

¹ Anaïs Boutru - Université Paris Dauphine-PSL, Anne-Laure Delaunay – Institut Mines Telecom Business School, Sylvain Delmas – IPAG Business School, Marie-Pierre Vaslet – Université de Tours, Norélia Voiseux – Spécialiste des enjeux RSE.

Cela nous a permis de mettre en évidence que ces enseignants-chercheurs ne constituent pas une génération émergente récente : on les retrouve dans toutes les cohortes depuis les années 2000. Par ailleurs, les résultats indiquent qu'ils sont présents aussi bien à l'université que dans les écoles de management, majoritairement aux grades de maître de conférences ou de professeur assistant. Leur arrivée plus tardive dans le monde académique explique la moindre proportion de professeurs des universités ou de « full » professeurs, toutefois, à ancienneté équivalente, il n'est pas observé de différence significative dans l'accession à ce statut.

Contrairement à une idée reçue, les praticiens devenus chercheurs ne forment pas une exception marginale dans le paysage académique. Leur présence régulière souligne une réalité souvent peu documentée : les sciences de gestion se nourrissent depuis longtemps de la diversité des trajectoires professionnelles.

Pourquoi quitter l'entreprise pour une thèse ?

L'étude met en lumière une dynamique motivationnelle en deux temps.

- **Avant la thèse : la rupture**

Avant de s'engager dans un doctorat, les motivations sont fréquemment marquées par une forme de désillusion professionnelle. Les témoignages recueillis évoquent souvent l'ennui et le sentiment d'avoir « fait le tour » de son poste, la quête de sens, des désaccords éthiques ou managériaux, des contextes organisationnels difficiles (restructurations, conflits, discriminations).

« Je n'étais pas très à l'aise avec la façon de manager. Les valeurs qui étaient prodiguées étaient en termes humains... assez éloignées de ce qui est important pour moi. » (PDC4)

La thèse apparaît alors comme une bifurcation possible. Pour certains, elle répond à une vocation ancienne pour l'enseignement. Pour d'autres, elle constitue une manière de retrouver une stimulation intellectuelle absente de leur environnement professionnel.

- **Pendant et la thèse : la révélation**

Une fois engagés dans le doctorat, les motivations évoluent. Ce qui était initialement un projet instrumental de reconversion devient progressivement une adhésion à la recherche elle-même. La découverte des cadres théoriques agit souvent comme un révélateur : les concepts académiques permettent de relire et d'interpréter les expériences vécues en entreprise. L'enthousiasme intellectuel prend le relais des motivations négatives initiales.

« Et en fait, je m'étais mis à travailler sur Crozier Friedberg, que je ne connaissais pas, et ça a été les premiers textes qui ont été assez sensibles et révélateurs parce qu'effectivement quand on est praticien et qu'on lit ça, c'est évident quoi. Et ça explique beaucoup de choses. » (PDC3)

Les chercheurs identifient ainsi trois profils motivationnels : (1) un profil **orienté « sens »**, centré sur le changement de métier et la transmission, (2) un profil **« quête intellectuelle »**, dominé par le désir de contribuer à la production de connaissances, (3) un profil **« équilibré »**, combinant défi intellectuel, recherche, transmission et équilibre de vie.

Cette évolution traduit un passage de la contrainte à la passion, et d'une logique de fuite à une logique d'engagement.

Une transition exigeante

Si la satisfaction globale exprimée par les PDC est élevée, la transition n'est pas sans difficultés.

- **Un choc identitaire**

Passer du statut de cadre expérimenté à celui de doctorant implique un repositionnement identitaire parfois déstabilisant. Pour certains, cette réorientation conduit à un déclassement social symbolique qu'il convient d'accepter. Pour d'autres, un sentiment d'illégitimité ou un « syndrome de l'imposteur » dans ce contexte de transition.

« Je me souviens de cette difficulté à savoir où tu te situes, c'est-à-dire que tu avais un truc tout bête, mais tu avais un statut, tu avais une assistante, un assistant, tu avais une équipe avec toi, tu avais des cartes de visite et tout d'un coup, tu arrives en tant qu'étudiant et tu n'as plus rien, en fait, et tu n'es plus rien. » (PDC6)

La confrontation à la littérature académique constitue également un défi majeur : l'apprentissage de la théorisation, l'acculturation aux normes implicites du champ scientifique et la distance critique vis-à-vis de son propre terrain professionnel demandent un effort important.

- **Une prise de risque matérielle**

La baisse de revenus et l'incertitude financière représentent un obstacle significatif, notamment pour des profils souvent engagés dans une vie familiale structurée, impliquant des charges financières non négligeables. Le doctorat implique un investissement personnel intense, parfois cumulé avec une activité professionnelle partielle.

« Quand j'ai commencé mon doctorat, j'étais à temps plein (...). Donc à chaque fois j'ai mesuré le risque que je prenais. » (PDC7)

Des atouts spécifiques pour l'enseignement et la recherche

En contrepoint, l'étude souligne les ressources propres aux praticiens devenus chercheurs. Leur expérience antérieure leur confère des compétences organisationnelles et managériales solides, une capacité à accéder aux terrains de recherche, des réseaux professionnels mobilisables, une crédibilité forte auprès des étudiants, notamment en MBA et en formation exécutive.

« De fait, pour moi c'était beaucoup plus simple de pouvoir avoir accès à un terrain que je connaissais quand même très bien, avec des collègues que je connaissais bien aussi, que j'ai pu solliciter. Donc ça, ça a été un élément hyper facilitateur (...) C'est un élément d'ailleurs qui a été souligné lors de la soutenance en disant que ce que j'avais produit n'aurait pas pu être produit par quelqu'un qui n'avait pas eu cette expérience et cette hyper connaissance de l'entreprise. » (PDC4)

Certains choisissent d'effacer progressivement leur passé professionnel pour embrasser pleinement l'identité académique. D'autres revendiquent une posture de « passeur » entre monde académique et monde professionnel. Cette seconde posture est particulièrement stratégique pour les sciences de gestion, dont la légitimité repose précisément sur l'articulation entre production scientifique et utilité pour les organisations.

Des recommandations à 4 niveaux

- **Au niveau des PDC**

Les auteurs conseillent d'adopter une posture d'humilité, d'accepter le statut de novice et de développer une distance critique vis-à-vis de son expérience passée. Cela apparaît comme une des conditions essentielles de réussite.

- **Au niveau des écoles doctorales**

La mise en place de dispositifs de compagnonnage et d'acculturation explicite aux codes académiques favoriserait la sécurisation de ces parcours. Cela permettrait notamment de travailler explicitement sur les risques de préconceptions et de survalorisation du terrain. Cela permettrait également d'accompagner les PDC dans la recherche de poste, la préparation des dossiers et des auditions.

- **Au niveau institutionnel**

Une meilleure reconnaissance de l'expérience professionnelle antérieure, notamment en matière de rémunération et de progression de carrière, constitue un levier clé. L'opacité des trajectoires académiques est fréquemment perçue comme un frein.

- **Au niveau de la communauté académique**

Valoriser ces profils et clarifier les réalités du métier via des webinaires donnant à voir des trajectoires concrètes et épanouissantes tout en exposant de manière transparente les conditions et les difficultés de ce parcours. Un plan de communication en ce sens pourrait contribuer à attirer de nouveaux candidats.

Une contribution inscrite dans les travaux de l'IPAG

La participation de l'IPAG Business School à cette étude s'inscrit dans une réflexion plus large menée par l'école sur la métamorphose des organisations, des métiers et du management à l'ère des transitions.

Les transitions – numériques, écologiques, sociales – transforment profondément les identités professionnelles. Les trajectoires de praticiens devenus chercheurs en sont une illustration. Elles témoignent de recompositions identitaires, de redéfinitions de sens et de nouvelles hybridations entre pratique et savoir scientifique.

À l'IPAG, ces travaux alimentent plusieurs axes de recherche :

- L'étude des transformations des métiers du management ;
- L'évolution des carrières dans des environnements incertains ;
- Les dynamiques de subjectivation et de maintien identitaire dans les organisations en mutation.

En documentant les mécanismes de transition identitaire, cette recherche éclaire plus largement les recompositions professionnelles contemporaines. Elle montre que les frontières entre mondes académique et professionnel deviennent plus poreuses, au moment même où les organisations ont besoin d'une recherche capable d'articuler rigueur scientifique et compréhension fine des réalités de terrain.

Un enjeu pour l'avenir des sciences de gestion

Dans un contexte de baisse des vocations doctorales, les praticiens constituent un vivier stratégique pour la recherche en management. Leur intégration ne relève pas seulement d'une question individuelle : elle engage la capacité des institutions à accompagner des parcours non linéaires et à reconnaître la valeur de l'hybridation.

En mettant en lumière ces trajectoires, l'étude FNEGE 2025 contribue à une meilleure compréhension d'un phénomène structurant mais encore peu visible. Elle invite aussi à repenser les modalités de recrutement, d'accompagnement et de valorisation des enseignants-chercheurs à l'heure où les organisations elles-mêmes vivent des transformations profondes.

Ces parcours racontent une histoire plus large : celle d'un monde du travail où les carrières deviennent multiples, où la quête de sens redessine les trajectoires, et où la recherche en management se construit au croisement de l'expérience et de la théorie.

L'IPAG, en s'engageant dans cette réflexion, affirme sa volonté de participer activement à cette métamorphose – en formant, en recherchant et en accompagnant celles et ceux qui choisissent de faire dialoguer pratique et science au service des transitions contemporaines.

