



HAL
open science

la production de thèses en GRH sur la période 2004-2007

D. Retour, S. Point

► **To cite this version:**

| D. Retour, S. Point. la production de thèses en GRH sur la période 2004-2007. 2009. halshs-00516322

HAL Id: halshs-00516322

<https://shs.hal.science/halshs-00516322>

Submitted on 9 Sep 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2009-01 E1

La production de thèses en GRH sur la période 2004-2007

RETOUR Didier, POINT Sébastien



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



LA PRODUCTION DE THESES EN GRH SUR LA PERIODE 2004-2007¹

Sébastien POINT
IAE Besançon
Ecole de Management Strasbourg

Didier RETOUR
IAE Grenoble
CERAG UMR 5820

INTRODUCTION

La tradition est désormais établie. Tous les deux ans, les journées nationales des IAE donnent lieu à un compte rendu de la production des thèses soutenues dans les universités françaises selon leur discipline. Depuis le premier état des thèses réalisé par Jacques Igalens en 1992, une analyse de la production des thèses en gestion des ressources humaines (GRH) est instituée, sur un rythme biennal. Elle a ainsi été effectuée ultérieurement par nos collègues Pierre Louart en 1994, Eric Vateville en 1996, Géraldine Schmidt en 1998, David Alis en 2002 et Didier Retour en 2004.

Nous présentons ici l'état réalisé à l'occasion des journées nationales des IAE tenues à Lille en septembre 2008 et qui a également fait l'objet d'un atelier doctoral lors du congrès AGRH² de Dakar en novembre 2008. Cet inventaire couvre exceptionnellement une période plus longue que la périodicité annoncée plus haut : il s'agit d'une analyse des thèses soutenues sur quatre années, entre 2004 et 2007.

L'étude approfondie de ce recensement se fonde sur les rapports de soutenance produits par le président du jury à l'issue de la soutenance de thèse. C'est en soi un document important puisqu'il représente une partie de l'aboutissement du travail de doctorat. S'il ne dispense pas d'une lecture des travaux de thèses eux-mêmes, il s'avère suffisamment complet (entre deux et sept pages) pour livrer l'ensemble des renseignements recherchés dans notre exercice : composition du jury, théories et/ou concepts mobilisés, processus méthodologique privilégié ou encore points forts et faiblesses du travail réalisé. Il est souvent rédigé avec une très grande précision : il constitue *de facto* un élément clef dans l'inauguration de la carrière universitaire du jeune chercheur. Par conséquent, la thèse tend à se « cristalliser » sur le rapport même de soutenance, véritable rite universitaire, rempli de conventions, et particularité même du modèle académique français du « cocotier » (Altman et Bournois, 2004).

Le rapport de soutenance de thèse est devenu une véritable institution tant et si bien qu'il est considéré comme un véritable genre littéraire (Dardy, Ducard et Maingueneau, 2002) ; le genre renvoie à un ensemble de textes qui se caractérisent par un ensemble de régularités tout

¹ Les auteurs remercient chaleureusement toutes les personnes qui ont participé plus ou moins directement au recensement des thèses soutenues sur la période 2004-2007. Sans l'étroite collaboration de nos collègues, une analyse si approfondie n'aurait pas été possible.

² Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

en étant attaché à des contraintes sociales, situationnelles et discursives. En l'occurrence, le rapport de soutenance possède ses propres règles de production et d'interprétation ; il comporte également des traits formels typiques ou encore renferme des subtilités discursives liées à ce processus d'évaluation. En effet, l'interprétation ne se construit pas à partir d'un énoncé isolé, mais par une convergence d'indices formulés tout au long du rapport.

Nous avons contacté les laboratoires et les directeurs de thèse concernés par l'ensemble des travaux doctoraux sur ces quatre dernières années. 121 thèses en GRH ont ainsi été recensées³ avec un rythme de production régulier entre 2004 et 2007. Sur les 121 thèses identifiées, nous avons reçu 68 rapports de soutenance, soit un taux de représentation de 56,2%. Le tableau 1 donne le détail de notre échantillon par lieu et par année de soutenance.

	2004	2005	2006	2007	TOTAL
Aix-Marseille	2	3	3	4	12
Corte	1		2	8	11
Grenoble	2	3	1	1	7
HEC			2	2	4
Lille		3	1	1	5
Lyon	1		3	5	9
Metz			1		1
Montpellier	1	2	2		5
Nancy		2		1	3
Paris 2	1		2	2	5
Toulouse	1	2	2	1	6
	9	15	19	25	
TOTAL	(39% des thèses identifiées)	(58% des thèses identifiées)	(52% des thèses identifiées)	(72% des thèses identifiées)	68

Tableau 1 : détail de notre échantillon par lieu et année de soutenance

Les 68 rapports de soutenance ont été scannés – lorsqu'ils n'ont pas été reçus sous leur forme électronique (27 rapports) – afin de procéder à une analyse qualitative des plus fines à l'aide du logiciel NUD*IST (version 6). L'emploi de ce logiciel a permis de garder un historique de notre codage (au cours de ces plus de 300 pages analysées) pour *in fine* procéder à une analyse thématique de ces documents. Il permet également de multiplier des annotations sur des textes qui se lisent aussi « entre les lignes ». A l'issue de notre codage, nous avons abouti à plus de 250 codes différents, la plupart décrivant les critiques ainsi consignées dans les rapports de soutenance.

Nous livrons en premier lieu une analyse du contexte général de la production de ces quatre années de thèse (1) avant d'examiner en détail le contenu des rapports de soutenance de thèse (2).

1. LE CONTEXTE GENERAL DE LA PRODUCTION DE THESEES EN GRH

Le tableau 2 rassemble les données de la production de thèses en GRH en France depuis 1990. La lecture de ce tableau révèle une augmentation sensible de thèses soutenues au cours de ces

³ La liste de l'ensemble des thèses recensées est disponible sur le site internet de l'AGRH : <http://www.agrh.eu>

quatre dernières années. Si 379 thèses en GRH ont été recensées sur une période de 18 ans (1990-2007), près du tiers de ces thèses a été produit sur les quatre dernières années (2004-2007). D'une moyenne annuelle de 18 thèses sur la période 1990-2003, nous sommes passés à trente !

Période	1990 1991	1992 1993	Juin 1994 Juil.1995	Juil. 1995 Déc. 1997	1998 2001	2002 2003	2004 2007
Nombre de thèses soutenues	22	22	22	48	101	40	121
Nombre de thèses par année	11	11	11	19	25	20	30

Tableau 2 : nombre de thèses soutenues par période

Plusieurs éléments rendent sans doute compte de cette observation. En premier lieu, le nombre de collègues en mesure d'encadrer des thèses est plus important à la suite de la réussite aux concours d'agrégation ou de changement de grade par promotion ou encore de la détention du diplôme d'habilitation à diriger des recherches (HDR). Ensuite, un plus grand nombre d'étudiants de doctorat choisissent de réaliser une thèse en GRH et en management. Par ailleurs, le développement des filières en GRH ou en management, en France ou à l'étranger, nécessite plus d'enseignants, qu'ils soient membres d'institutions universitaires ou d'écoles de commerce. On notera à cet égard, que la norme de détention d'un doctorat pour être candidat à un poste d'enseignant qui existait depuis longtemps à l'Université est désormais requise également au sein des structures consulaires. Enfin, de plus en plus d'étudiants étrangers souhaitent réaliser leurs études doctorales en France.

Dans ce contexte, il serait d'ailleurs très intéressant de suivre le parcours professionnel de tous ces doctorants à l'issue de leur soutenance de thèse : combien de docteurs français exercent leurs talents en France ou à l'étranger, dans des institutions d'enseignement et de recherche ou des cabinets conseils, combien d'étudiants étrangers ayant obtenu leur doctorat en France retournent dans leur pays d'origine ou restent en France, etc. L'examen du lieu d'obtention du doctorat livre d'autres enseignements intéressants (cf. tableau 3).

Lieu de soutenance	Nombre de thèses soutenues
Aix-Marseille	15
Caen	1
Corte	11
Grenoble	7
HEC	7
Lille	6
Lyon	16
Montpellier	6
Nancy	14
Nantes	2
Nice	1
Paris 1	7
Paris 2	9

Paris 9	1
Paris 11	1
Paris Cnam	1
Reims	1
Versailles	2
Toulouse	13
Total	121

Tableau 3 : lieu de soutenance des thèses

Cinq centres se détachent en termes de production de thèses : Aix, Corte, Lyon, Nancy, et Toulouse. Ces sites universitaires concentrent 57% du nombre de thèses soutenues pendant les années 2004-2007. Si on ajoute, à ce premier ensemble, les institutions de Paris 2, Paris 1, HEC, Grenoble, Lille et Montpellier, c'est plus de 90% de la production doctorale française en GRH qui est ainsi rassemblée sur onze sites⁴. Huit autres universités constituent enfin le troisième groupe.

Les divers établissements de la région parisienne représentent près d'un quart des soutenances. Aix demeure le centre le plus important de production de thèse. L'intégration de l'ISEOR au sein de Lyon 3 permet à la capitale de la Région Rhône-Alpes d'afficher un nombre important de thèses, confirmant le résultat obtenu lors du dernier état (Retour, 2005). Cet inventaire conduit aussi à remarquer la production nancéienne très significative tout comme celle de Toulouse. Quelques centres ont disparu de cette liste, d'autres apparaissent mais ces disparitions ou apparitions ne concernent qu'un nombre très limité de thèses. Ceci n'est donc pas significatif même si la période étudiée porte sur quatre ans et non pas seulement sur deux années comme lors du dernier état publié (*Ibid*). On retrouve, dans de moindres proportions, le même phénomène de concentration lorsque nous examinons le nombre de thèses encadrées par directeur de thèse (cf. tableau 4).

Nombre de thèses encadrées	Nombre de directeurs de thèse
Plus de 10	1
6 à 9	4
3 à 5	7
1 à 2	32

Tableau 4 : taux d'encadrement de thèses

Une analyse plus détaillée montre que 14 directeurs sur 47 identifiés ont encadré pendant cette période 61 thèses, soit 50% des thèses recensées. A titre comparatif, reprenons la liste des directeurs de thèse les plus productifs établie par Gervais, Schatt et Alis (2006). On remarque une certaine continuité dans la direction des travaux de thèse, hormis quelques exceptions, telle que l'apparition d'agréés du début des années 2000 (cf. tableau 5).

⁴ On retrouve ici, à quelques exceptions, la liste des 11 institutions françaises les plus productives en matière de thèse soutenues sur la période antérieure (1994-2003) dressée par Gervais, Schatt et Alis (2006) : Toulouse 1, Lyon 3, Paris 1, Aix-Marseille 3, Lyon 2, Lille 1, Nancy 2, Tours, HEC, Poitiers, Versailles-St-Quentin. Les variations semblent avant tout imputables aux mutations des Professeurs et HDR entre institutions.

Nom	Direction de thèses 1994-1998	Direction de thèses 1999-2003	Direction de thèses 2004-2007 ⁵
	Gervais, Schatt et Alis (2006)	Gervais, Schatt et Alis (2006)	
J. Allouche	3	2	3
F. Bournois	4	7	9
C. Baret	NC	NC	4
M. Brasseur	NC	NC	4
T. Froehlicher	NC	NC	3,5
J. Igalens	6	2	6
Y.-F. Livian	2	4	5
P. Louart	7	12	7
H. Mahé de Boislandelle	7	2	5
J. M. Perretti	2,5	7,5	14,5
A. Roger	1,5	10,5	8,5
J. Rojot	6,5	7,5	2
B. Sire	3,5	4	3

Tableau 5 : détail des directions de thèse sur les quatorze dernières années

En complément des analyses précédentes, l'examen des thématiques de thèse constitue un élément toujours intéressant à examiner, surtout pour appréhender la dynamique des sujets choisis par les doctorants et leurs directeurs de thèse (cf. tableau 6)

⁵ Pour effectuer une réelle comparaison, nous avons respecté la logique instituée par les auteurs : lorsqu'il y a co-direction, la thèse est comptée pour 0,5 à chaque directeur de thèse.

Thématiques de recherche	1990 1991	1992 1993	Juin 94 Juillet 95	Juillet 95 déc. 97	1998 2001	2002 2003	2004 2007
<i>Nombre de thèses soutenues</i>	22	22	22	48	101	40	120 ⁶
Outils et pratiques de GRH							
1. emploi (recrutement, licenciement, GP, évaluation)	1	1		9	14	2	12
2. rémunération et participation		2	3	3	8		5
3. développement humain (formation, compétences, comportement au travail, gestion des catégories particulières de personnel)	4	3	4	10 (21%)	25 (25%)	14 (35%)	41 (34%)
4. conditions de travail, RTT				1	8	3	1
Sous-total I	5 (23%)	6 (27%)	7 (32%)	23 (48%)	55 (54%)	19 (48%)	59 (49%)
Management stratégique des RH							
5. environnement, relations industrielles, performance de l'entreprise	3	2	5	2	14	12 (30%)	15
6. organisation, communication, SI sociale	7 (32%)	5	6	7	13	5	17 (14%)
7. culture, innovation, qualité	7 (32%)	9 (41%)	4	3	6	1	6
8. éthique, international, management public,...				13 (27%)	13	3	23 (19%)
Sous-total II	17 (77%)	16 (73%)	15 (68%)	25 (52%)	46 (46%)	21 (53%)	61 (51%)

Tableau 6 : thématiques des thèses en GRH

Si les deux grands groupes ont des effectifs comparables, les thématiques des thèses par rubrique montrent davantage de variance.

Ainsi, la rubrique « développement humain » rassemble plus du tiers des thèses soutenues. Dans ce groupe, les sujets abordés concernent des catégories particulières de personnel (les commerciaux, les chercheurs, le personnel en contact avec la clientèle, les acheteurs, les

⁶ Pour une thèse nous n'avons pas été en mesure de l'affecter à une rubrique particulière.

cadres expatriés,...) ou encore le comportement humain (l'engagement, l'attachement, la fidélité, les conflits interpersonnels, l'équilibre entre l'individualisation et la coopération, la compétence collective, le transfert de compétences,...). Plusieurs thèses sont aussi consacrées à la formation. Un élément reste particulièrement surprenant : le nombre très limité de thèses ayant pour objet la gestion des compétences, qui constitue cependant une problématique récurrente des entreprises, quel que soit le niveau des compétences en jeu (individuelle, collective, stratégique ou environnementale).

Il est vrai que cette thématique se retrouve dans d'autres rubriques comme celle où sont rassemblées les thèses consacrées au management public, à l'international, ou encore à l'éthique et qui est la deuxième rubrique la plus importante en nombre de thèses. La Poste, la fonction publique ou encore l'Université sont autant d'institutions abordées dans ce groupe. Et parmi les sujets privilégiés, retenons la gestion des compétences à la Poste ou au sein des communes, le management des équipes multiculturelles ou encore la problématique du contrat psychologique dans la fonction publique.

Le troisième groupe s'intéresse notamment à plusieurs configurations organisationnelles comme par exemple les organisations par projet, les équipes à distance, les systèmes productifs locaux, les organisations éphémères, les organisations ambidextres, les petits établissements de santé publique, etc.

Un examen de la nature des organisations ayant fait l'objet d'une thèse ou formant le contexte d'une problématique révèle la grande diversité des terrains choisis : PME ou grandes entreprises industrielles ou de service, ONG, hôpital, SCOP, système productif local (SPL), communes, organismes de sécurité sociale, université, conseil des prud'hommes,... Du côté des individus, sujets d'étude, on retrouve au-delà des dirigeants, cadres ou salariés, des "cibles" plus spécifiques comme les infirmières, les contrôleurs de gestion, les commerciaux, les créateurs ou repreneurs, les jeunes diplômés, les intérimaires, les notaires, les coachs, les expatriés,...

Quant à la nature des mentions attribuées (tableau 7), elle reste stable en comparaison de la période précédente (Retour, 2005). C'est sans doute la dernière fois qu'un tableau de la sorte est établi. En effet, de plus en plus d'universités ont décidé de ne plus attribuer de mentions, constatant la très grande disparité dans les positions des jurys.

Mentions	Très honorable avec félicitations	Très honorable
Sur 67 ⁷ thèses renseignées en 2004-2007	63%	34%
Sur 27 thèses renseignées en 2002-2003	70%	30%

Tableau 7 : mentions attribuées

Cette évolution renforce *de facto* l'importance du rapport de soutenance de thèse sur lequel nous nous sommes appuyés pour conduire cet état des thèses et que nous allons maintenant

⁷ Dans un rapport, le président du jury a omis de formaliser la mention obtenue.

examiner en détail dans la suite de cet état, en procédant à une analyse qualitative minutieuse et approfondie de ces documents.

2. L'ANALYSE DETAILLEE DES RAPPORTS DE SOUTENANCE DE THESE

Le rapport de soutenance retrace fidèlement l'exercice auquel se soumet l'impétrant : après avoir énoncé les points forts du travail, les faiblesses sont soulignées puis discutées. Aussi, nous avons pour l'essentiel concentré notre analyse sur les critiques négatives envers la forme et le fond des thèses soutenues. Le recensement de ces critiques formulées à l'encontre des jeunes docteurs n'a pas pour but de faire l'apologie de ces erreurs faites par les impétrants, mais bien d'encourager les futurs docteurs à identifier les faiblesses possibles de leur travail.

Cependant, avant de dérouler nos observations selon les parties de la thèse, attardons-nous quelques instants sur la composition des jurys des rapports de soutenance recueillis. Le nombre de membres composant les jurys oscille entre 4 et 8. Pour près de la moitié de notre échantillon, le nombre de membres est de cinq, atteignant également six pour 40% des jurys. La présence d'un praticien a été identifiée dans près du quart des rapports analysés (22%) alors qu'il n'est pas toujours indiqué si la thèse est réalisée dans un contrat Cifre⁸. En effet, seules deux thèses ont été identifiées comme telles. Une remarque identique peut être formulée pour les thèses en cotutelle. Si les soutenances double-diplômantes restent marginales, la présence d'un membre appartenant à une université étrangère (non francophone) atteint les 15% de notre échantillon (soit 10 thèses).

Les résultats de notre analyse concerne les neuf piliers du travail de doctorat, à savoir 1) la forme des documents, 2) la revue de littérature, 3) la problématique, 4) la méthodologie, 5) la posture épistémologique, 6) les résultats, 7) la discussion, 8) les préconisations et 9) la conclusion.

2.1. Les critiques de forme

Une des critiques que nous relient à des questions de forme concerne le titre même de la thèse. Neuf rapports de soutenance mettent l'emphase sur le choix des mots, ou plus rarement sur la longueur du titre. Le choix des mots est évidemment fondamental et on ne retiendra jamais assez l'attention du jeune doctorant sur celui-ci. Outre ces remarques sur le titre, les critiques de forme sont de deux natures, déjà identifiées dans un état de l'art précédent (Retour, 2005) : le style et la structure du document.

Un tiers des rapports de soutenance évoque des améliorations à apporter sur le style des thèses : scories, mauvaises terminologies et redondances constituent les principales critiques émises (voir encadré 1). Ces erreurs perdurent, malgré, par exemple, le développement de logiciels toujours plus sophistiqués dans la correction orthographique et grammaticale. Inéluctablement, si la forme ne compte pas autant que le fond, ces fautes de styles nuisent à la qualité globale du travail de recherche.

⁸ Convention Industrielle de Formation par la REcherche

« Le document présenté contient encore un certain nombre de fautes d'orthographe et d'imprécisions sur les références citées, la revue de littérature comporte quelques redondances dans la présentation des théories. »

« Le sacrifice au rituel est bien exécuté, mais il souhaite la correction de plusieurs fautes d'orthographe ou de frappe. »

« La clarté et la lisibilité du texte sont à porter au crédit de la candidate même si inévitablement quelques scories persistent. »

« Des problèmes résiduels de forme non rédhibitoires mais typiques des thèses de fin d'année : coquilles, formulations à alléger ou reprendre, paragraphe oublié... »

« Il regrette la présence de fréquentes coquilles et erreurs de syntaxe qui nuisent à la qualité formelle du document. »

« Il regrette que ces passages de grande qualité tardent à venir après trois chapitres introductifs sans doute trop long et comportant encore des maladresses de forme et de style. »

« Enfin, il insiste sur quelques lacunes dans la rédaction et la présentation de la thèse. »

Encadré 1 : commentaires sur les scories, mauvaises terminologies et redondances

Les remarques concernant la structure même de la thèse sont plus variées (cf. tableau 8). Elles concernent quatre grands domaines : le classicisme du plan, son déséquilibre, l'articulation entre les parties de la thèse et l'absence d'annexes. L'originalité d'une thèse peut concerner sa problématique, sa pluridisciplinarité, l'adoption de méthodologie particulière, ses préconisations, mais également le style adopté. Six rapports mettent ainsi en exergue la forme convenue de la thèse, un plan trop conventionnel ou linéaire. 22% des rapports insistent sur un plan disproportionné et certaines longueurs qui subsistent dans la rédaction finale. Quelques documents souffrent d'un manque d'articulation entre les parties qui ne facilite pas la fluidité de la lecture. Enfin, quelques suggestions faites dans les jurys de thèse concernent la nécessaire publication d'un sommaire, d'annexes ou encore d'un lexique lorsque l'impétrant mobilise de nombreux concepts.

Classicisme (n = 6)	Déséquilibres (n = 15)	Articulations (n = 8)	Sommaire, annexe (n = 4)
<p>« La forme est d'un très grand classicisme. »</p> <p>« Si la forme du document écrit lui a semblé quelque peu convenue... »</p> <p>« On aurait pu imaginer un plan moins conventionnel dans sa forme et dans les titres des parties. »</p> <p>« La construction de la thèse aurait pu être moins linéaire. »</p> <p>La présentation retenue (...) est parfois proche du catalogue et de la présentation linéaire des théories. »</p>	<p>« Il déplore la longueur du chapitre 4 dont il attendait des résultats plus saillants. »</p> <p>« Le plan de la thèse est difficile à comprendre avec une longue partie introductive et la construction des chapitres basée sur deux études séparées. »</p> <p>« La thèse lui paraît très déséquilibrée. »</p> <p>« Certains passages, pas ennuyeux du tout, sont cependant trop longs. »</p> <p>« Il remarque que la structure de la thèse est assez déséquilibrée avec des chapitres très courts (6 pages) et d'autres très longs (90 pages). »</p>	<p>« L'articulation entre les deux parties théorique et empirique n'est pas annoncée. »</p> <p>« L'articulation entre les typologies au chapitre 2 et les développements du chapitre 4 lui paraît insuffisante. »</p> <p>« Les transitions entre les parties bien que marquées sont un peu brutales. »</p> <p>« On passe directement de la question générale de la thèse à la présentation du plan sans présentation de la problématique. »</p>	<p>« Un lexique permettant de suivre ces concepts tout au long de la thèse aurait permis de mieux les comprendre et d'en vérifier la pertinence. »</p> <p>« Elle déplore l'absence d'un sommaire et d'un tome 2 d'annexes dans lequel auraient pu se trouver des retranscriptions d'entretien. »</p> <p>« Sur les annexes, une frustration se dégage quelque peu: un manque de documentation officielle et d'informations sur les évolutions des positions de la DRH. »</p>

Tableau 8 : remarques sur la structure de la thèse

certaines revues de littérature proposées délaissent trop les références anglo-saxonnes (cinq documents soulignent une telle absence). A l'inverse, d'autres travaux négligent l'apport français, par exemple sur le néo-institutionnalisme.

Pour faire nôtre un commentaire issu d'un rapport de soutenance, « *le recours à 200 références est apprécié, mais certaines références essentielles et récentes demeurent absentes* » ; en l'occurrence, la multiplication des revues et de la production scientifique de ces deux dernières décennies ne doit pas conduire à faire l'économie des travaux incontournables par rapport à la problématique choisie, au sujet traité ou encore aux champs mobilisés. Par conséquent, « *les auteurs fondamentaux sont absents ou parfois mal utilisés ou le sont trop rapidement* » dans la thèse. Enfin, sept rapports regrettent effectivement l'absence de travaux récents sur la thèse défendue. Par exemple, « *plutôt que de faire des allers-retours avec des travaux essentiellement tirés d'un numéro de la Revue Française de Gestion de plus de 20 ans, n'aurait-il pas été préférable de faire une analyse longitudinale de l'évolution des approches à la lumière de 2006 ?* ».

Une des conséquences de ce manque d'approfondissement est le risque que les concepts mobilisés restent trop flous (dans 40% des cas). Cette ambiguïté concerne la définition même des concepts employés ou encore la distinction entre deux notions et/ou concepts particulièrement proches, centrales ou périphériques à la problématique. Notons parfois que les notions ou concept utilisés dans la thèse ne sont pas (dé)construits dans la revue de littérature alors que celle-ci sert justement à apporter un éclairage théorique : « *la problématique d'enrichissement du concept d'engagement est présentée quasiment dans les mêmes termes en page 49, 89, 145 et 193, et ce après une abondante revue de littérature* ».

« *La définition de la gestion stratégique des ressources humaines mériterait d'être mieux explicitée.* »
« *Nous souhaitons également que l'auteur distingue plus clairement le concept d'engagement de celui d'implication.* »
« *L'auteur ne parvient pas à différencier nettement d'identité et la culture organisationnelle.* »
« *Que signifie le mot acteur souvent répété, mais peu défini ?* »
« *Le concept de rationalisation aurait pu être simplement spécifié en relatant la définition du management participatif.* »
« *Il convient sans doute de distinguer individualisation et personnalisation.* »
« *Il regrette l'insuffisance de définition des concepts d'externalité positive, de soutien citoyen perçu et de soutien organisationnel perçu.* »
« *Quelles différences entre règles et routines ?* »
« *Pouvez-vous expliquer les différences entre multiculturalisme et diversité ?* »
« *Il souhaite que la candidate précise sa distinction entre attachement et implication.* »
« *En lien avec cette question de la profession, je voudrais que vous reveniez sur ces distinctions : métier, carrière, profession.* »
« *Vous employez souvent le terme performance, pourriez-vous préciser votre conception ?* »
« *La première porte sur le glissement dans la notion de compétence, dont la terminologie n'est pas toujours assurée (p.40 par exemple, ou dans les hypothèses p. 61 et 62) et qui semble assimilée à celle d'acquis de la formation ou d'apprentissage sans avoir été clairement définie.* »
« *Existe-t-il des frontières étanches entre les deux concepts qu'il n'apparaît pas utile de positionner l'un par rapport à l'autre ?* »
« *La différence entre satisfaction et implication au travail ?* »

Encadré 3 : commentaires sur les notions ou concept utilisés dans la thèse

Quelques maladresses sont soulignées au sujet de la rédaction de la bibliographie (pour faire la transition avec les critiques fondées sur les revues de littérature) ; la remarque suivante est révélatrice d'un faux pas à éviter à tout prix : *« une relecture de la thèse aurait probablement permis par exemple de compléter la bibliographie (quelques références ne sont pas complètes, d'autres ne sont pas répertoriées). »*

2.2. Les critiques sur la revue de littérature

Trois types d'erreurs majeures reviennent de manière récurrente dans les rapports de soutenance : l'incomplétude de la revue de la littérature, un manque de choix et une vision plus critique de celle-ci, et enfin quelques maladresses sur le positionnement de la littérature ainsi adoptée.

2.2.1. L'incomplétude de la revue de littérature

La grande majorité (54%) des rapports de soutenance souligne l'absence d'un ancrage théorique concernant par exemple des théories des organisations, des théories socioéconomiques ou encore des théories psychologiques et psychosociologiques. Des courants théoriques sont également évoqués tel que les courants (néo)institutionnalistes, l'écologie des populations, les évolutionnistes, etc. et de nombreuses autres grilles de lectures très spécifiques, car inhérentes au sujet traité.

Dans 38% des rapports de soutenance analysés, la revue de littérature mériterait d'être mieux explicitée ou approfondie. Plusieurs commentaires (cf. encadré 2) montrent que l'impétrant n'exploite pas assez les concepts mobilisés ou encore que certains développements conceptuels sont insuffisamment focalisés sur la problématique de recherche.

« Sur la création il invite à aller plus loin que le Larousse philosophique »
« Le cadre théorique est utilisé au départ de la thèse puis il disparaît progressivement dès el deuxième chapitre. »
« Certains développements conceptuels sont insuffisamment focalisés sur la question de recherche »
« La notion de gatekeeper aurait pu être davantage approfondie (par exemple autour des questions de conflits et de rôle). »
« Le président du jury relève de certaines ambiguïtés dans la présentation du champ organisationnel de l'ONG considérée et regrette par ailleurs que le mot même de responsabilité n'ait pas fait l'objet d'une discussion plus approfondie. »
« Le suffragant aurait aimé que le candidat définisse plus clairement les différents sous-systèmes mis en interaction. »
« D'autres notions apparaissent sans être toujours plus approfondies : c'est le cas de la notion de confiance. »
« La question de l'interculturel, importante dans l'expatriation, aurait méritée une plus grande attention. »
« Les variables explicatives sont à peine discutées dans la revue de littérature. »

Encadré 2 : commentaires autour du manque de développement des concepts

Outre la proposition alternative d'une grille de lecture à celle mobilisée par le candidat, bon nombre de rapports déplorent l'absence d'une référence clef incontournable dans le champ étudié (ceci concerne 28% des rapports de soutenance recueillis). Force est de constater que

Enfin, dans 21% des rapports, les membres du jury soulignent qu'il manque un concept clef lié à la problématique choisie ou alors évoquée que de manière allusive.

2.2.2. Un manque de choix et de perspectives critiques sur la littérature

In toto, 37% des documents analysés regrettent également un manque de prise de recul dans la rédaction. Il est nécessaire d'avoir plus de distance dans la rédaction du travail sur la littérature ou encore les modèles utilisés. Dans une même perspective rédactionnelle, le manque de justification et de choix fait défaut dans 22% des cas (cf. tableau 9). La multiplication des justifications, au cœur de la thèse défendue, permet d'éviter les questions de l'ordre du « pourquoi » lors de la soutenance de thèse. Le manque de choix conduit également sept documents à insister plus particulièrement sur une (sur)abondance de modèles et/ou de typologies mobilisés. Le choix peut aussi concerner les références utilisées dans le document, car trois jurys regrettent la multiplication des références bibliographiques sans hiérarchisation faite de la part de l'impétrant. Enfin, toujours dans l'optique d'une absence de justification, huit rapports soulignent des limites concernant la typologie ou encore le modèle utilisé. Huit autres rapports soulignent une mauvaise utilisation du modèle privilégié dans la thèse.

Manque de prise de recul (n=25)	Manque de justifications (n=15)
<p>« Dans la revue de littérature, il remarque l'existence de fréquentes et longues citations ce qui rend la lecture pénible et conduit à s'interroger sur l'ampleur des efforts d'appropriation effectués par la candidate. »</p> <p>« Certains développements conceptuels sont insuffisamment focalisés sur la question de recherche et l'on peut relever quelques propos parfois abrupts, manquant de recul critique. »</p> <p>« Le travail manque parfois de regard critique. La mention de multiples définitions de la démocratie dont certaines très larges, s'apparentant au dialogue social est plutôt gênante. »</p> <p>« Le candidat présente parfois une vision un peu manichéenne de la littérature et des théories associées. »</p> <p>« Cela peut se faire par une posture plus critique de la littérature. »</p> <p>« La revue de la littérature ne fait pas suffisamment apparaître de critiques ni la thèse que souhaite véritablement défendre le candidat. »</p> <p>« On aurait aimé que la candidate entre davantage dans l'analyse critique. »</p> <p>« Il regrette que compte tenu des controverses actuelles sur le coaching, la candidate n'ait pas analysé plus finement le débat pour ou contre. »</p> <p>« Il estime qu'un cadrage plus global aurait aidé à avoir plus concrètement comme se positionne cette problématique des savoir-faire de production. »</p>	<p>« La seconde concerne le cadre théorique de la thèse : pourquoi le contrat psychologique et non pas la théorie des conventions ou encore la théorie néo-institutionnaliste ? »</p> <p>« L'abandon des stocks options comme objet d'étude aurait pu être mieux justifié. »</p> <p>« Pouvez-vous expliquer vos sélections théoriques ainsi que vos choix de combinaison méthodologique ? »</p> <p>« Pourquoi avoir fait le choix de ne pas le traiter ? »</p> <p>« Pourquoi avoir choisi d'aborder la diversité culturelle sous l'angle de l'intégration ? »</p> <p>« Enfin, pourquoi ne pas avoir mobilisé la théorie des ressources sociales ? »</p> <p>« Pourquoi fidélité et non implication ? »</p> <p>« Il s'interroge sur la pertinence des concepts utilisés. Pourquoi ne pas avoir pris en compte – du moins dans la conclusion – des théories structuralistes (Giddens, Habermas) ? »</p>

Tableau 9 : commentaires sur le manque de prise de recul et/ou de justification

2.2.3. Des critiques sur le positionnement de la littérature

Les facteurs de contingences restent omis dans 41% des cas. Or, la prise en compte de ceux-ci permet de contextualiser le travail ainsi mené. Par exemple, les spécificités relatives aux caractéristiques organisationnelles (taille, secteur d'activité, contextes culturel / politique / historique / sociologique / technologique / économique / idéologique) et/ou individuelles (âge, genre, etc.) ou même voire liées à la recherche (convention cifre) sont autant de facteurs permettant de situer le travail accompli. Le candidat doit également s'interroger sur le transfert des modèles théoriques : « *Ces théories nord-américaines sont-elles applicables à des entreprises françaises ?* ». Parfois le candidat prend conscience de la nécessité d'analyser le contexte, mais sans vraiment en tirer tous les enseignements dans son travail. Ce qui nous conduit également à indiquer que dans près de 16% des cas, les rapporteurs fondent leurs remarques sur le ou les niveaux d'analyse privilégiés. Certaines dimensions (individuelle, organisationnelle ou groupale) sont parfois occultées. Or, il n'y a parfois « *pas lieu de séparer l'individu et le collectif alors que les deux sont étroitement liés* ». Il en ressort des commentaires regrettant « *que la dimension organisationnelle pourtant abordée en partie théorique ait été abandonnée alors qu'elle est porteuse de l'explication de lien de causalité* ».

2.3. les critiques sur la problématique de la thèse

Les critiques sur la problématique même de la thèse concernent 19% des rapports consultés. Les deux critiques principales restent son ambiguïté ou sa mauvaise formulation. En effet, bon nombre des documents recensés indiquent une problématique trop floue et mal centrée sur le ou les objectif(s) poursuivis par le candidat. On notera aussi quelques regrets envers une problématique pas vraiment traitée dans la thèse (ou traitée que partiellement), déconnectée du modèle théorique ou encore annoncée beaucoup trop tardivement dans le document.

Une problématique ambiguë

« Il y a une ambiguïté sur la problématique, en quoi s'agit-il d'enrichir l'engagement organisationnel : sur sa pratique, sur le concept, sur les deux ? »

« On s'étonne donc que cette revue n'ait pas conduit à préciser davantage cette problématique qui reste assez floue. »

« Le lecteur ressent un glissement dans la problématique. »

« Elle regrette que la problématique de la recherche ne soit pas d'emblée plus explicite. »

« Le questionnement semble trop large et la question de recherche insuffisamment claire et précise et, de plus, énoncée tardivement dans le document. »

Une problématique mal formulée

« Une question de recherche trop centrée sur le pourquoi plutôt que sur le comment. »

« La problématique de la thèse aurait pu être resserrée pour dépasser l'impression de juxtaposition que l'on ressent à la lecture. Un fil conducteur ou des questions plus précises étaient nécessaires pour dépasser cette impression de juxtaposition. »

« Deux questions de recherche sont présentées, mais la première est-elle présente dans la suite du travail ? »

Encadré 4 : Une problématique ambiguë ou mal formulée

A ces remarques peuvent s'ajouter les critiques faites sur les hypothèses et/ou propositions de thèse à l'issue de la revue de la littérature. Là encore, un peu plus du quart des rapports recueillis (26%) sont concernés. La moitié de ces remarques se concentrent sur la formulation

des hypothèses ou propositions de recherche, jugées imprécises, redondantes, déconnectées des réflexions thématiques et *de facto* non justifiées. A noter trois remarques sur le caractère falsifiable (au sens de Karl Popper) des hypothèses de recherche ainsi formulées : il manque ainsi un développement démontrant le caractère falsifiable des hypothèses, insistant sur le fait que ces dernières soient justifiées, généralisables et... réfutables.

2.4. les critiques méthodologiques

Les remarques sur la démarche méthodologique sont les plus variées, sans doute compte tenu de la grande diversité des méthodes privilégiées par les candidats. Nous noterons de nouvelles tendances mises en exergue dans les rapports de soutenance recueillis. *Primo*, l'utilisation des méthodes des récits (ou *narratives*). Utilisée dans quatre thèses, cette méthode n'est pas toujours mobilisée avec habileté par les candidats, puisqu'elle « *est utilisée pour faire émerger le sens que donnent les acteurs aux événements passés et non pas pour accéder à la « vérité* » » comme le souligne un examinateur. *Deuxio*, l'utilisation de logiciels d'analyse des données qualitative est mentionnée dans cinq rapports. Ils sont apparemment davantage utilisés pour un codage à visée théorique (Point et Voynnet Fourboul, 2006) que pour une analyse lexicale du corpus recueilli. *Tertio*, en lien avec la remarque précédente, quelques rapports font état d'une démarche d'abduction, démarche qui requiert de nombreux allers/retours entre le terrain et la littérature et qui s'avère bien souvent délicate à mettre en œuvre à la lecture des rapports. *In toto*, remarquons la forte mobilisation de méthodologies qualitatives ; cette tendance était déjà soulignée dans les états des thèses précédents (Alis, 2004 ; Retour, 2005) et semble se confirmer dans les articles publiés par la Revue de Gestion des Ressources Humaines (Gollety et Le Flanchec, 2006).

2.4.1. Remarques sur la validité interne

Les critères de validité interne recensés dans les rapports de soutenance sont de deux natures : d'une part – dans le cas des études qualitatives – ils concernent le nombre de cas et/ou d'entretiens considérés ; d'autre part, ils relatent du processus méthodologique même (codage des données, questionnaire, échelle de mesure ou encore variables considérées).

Peu de remarques sont faites dans les rapports sur le nombre de cas ou d'entretiens considérés. Les approches fondées sur des cas se répartissent uniformément entre des études monocas, à deux cas, ou plus. En revanche, on assiste à une inflation du nombre d'entretiens réalisés dans le cadre d'une méthodologie purement qualitative : rares sont les documents n'atteignant pas le seuil de 30 entretiens. La moyenne approche la cinquantaine, pour atteindre les 70 voire les 80 entretiens dans les cas extrêmes. Au lieu de se préoccuper de la saturation théorique (au sens de Strauss et Corbin) de leurs données, les impétrants multiplient les entretiens pour justifier de la complétude de leurs résultats ou sans doute pour se rassurer.

Ce qui pose *de facto* la question du codage face à cette « masse » d'informations recueillies après retranscription. Qu'il soit tantôt perçu comme un travail obsessionnel ou *a contrario* comme un processus ludique et fascinant, le codage reste une étape clé en recherche qualitative. 15% des rapports questionne le candidat sur la manière dont les données sont collectées et traitées et souligne que les matériaux ainsi recueillis ne sont pas utilisés à leur plein potentiel. Le matériel empirique n'étant pas suffisamment décrit, cela pose *in fine* un problème de validité interne de la recherche. Rappelons que les critères de qualité d'une recherche qualitative dépassent le simple fait de reporter des citations illustratives et la simple citation ne tient pas lieu d'analyse (Paillé et Mucchielli, 2005). Les verbatim ne doivent pas

avoir uniquement un caractère illustratif et doivent servir l'analyse. Quelques évaluateurs regrettent ainsi que « *la mise en forme des données procède à un recours extensif aux citations.* »

Les informations concernant la construction des questionnaires ou des guides d'entretien ne sont guère plus détaillées selon les rapports (18% des documents concernés). Les évaluateurs rappellent souvent le rôle des annexes, permettant de fournir davantage d'informations participant à la compréhension globale de la recherche (questionnaire, guide d'entretien et retranscriptions d'entretien doivent y trouver place).

Quelques rares rapports énoncent des problèmes de construction au niveau des échelles de mesure ou des modèles proposés. Mais dans une recherche quantitative, ce sont surtout les commentaires envers les variables utilisées qui demeurent prégnantes.

« Deux variables intermédiaires ne sont pas discutées dans la thèse. »
« Il regrette l'absence de variables de contrôle. »
« Il y a un problème entre le modèle, les variables et les données. »
« Le choix des variables de contrôle manque de justification. »
« Le sens des liaisons entre les différentes variables mériterait d'être expliqué »
« Il s'interroge sur le fait que les axes dégagés lors des ACP ne soient directement utilisés pour le test des hypothèses, alors qu'il aurait été judicieux de revenir aux variables élémentaires. »
« L'introduction d'un item global est-elle réellement utile ? La satisfaction est-elle convenablement mesurée ? Trois énoncés suffisent-ils pour l'intention de départ ? »
« Enfin, il mentionne que certaines variables indépendantes du modèle contiennent des items très proches de ceux de la variable dépendante (la réintégration) ce qui fait craindre une tautologie. »
« La faible distance heuristique entre les variables dépendantes et les variables indépendantes. »

Encadré 5 : Quelques commentaires sur les variables

2.4.2. Remarques sur la validité externe

En termes de validité externe, les remarques concernent deux domaines bien distincts : la représentativité de l'échantillon et la « puissance explicative » de la méthode. En l'occurrence, dans près du quart des rapports de soutenance, les membres du jury expriment des réserves sur l'échantillon considéré. Les caractéristiques et les profils des répondants, par exemple, sont des détails à ne pas omettre pour éviter tout biais dans la généralisation des résultats. Les rapports posent également la question de la puissance explicative de la méthode. A savoir que les limites de celles-ci sont très rarement présentées dans les thèses et font l'objet de questions diverses. Les choix méthodologiques ne sont pas non plus mentionnés ce qui invite les évaluateurs à remettre en question les méthodes privilégiées et suggérer d'autres voies de recherche possibles (dans 22% des cas) : « *Des choix méthodologiques peuvent induire des biais d'interprétations* » comme le rappelle un évaluateur.

2.5. Les critiques d'ordre épistémologique

Force est de constater que les postures épistémologiques défendues par les candidats font l'objet de bon nombre de questions de la part des membres du jury lors des soutenances. Parmi les rapports recueillis, près du tiers est concerné par de telles remarques. Sont ainsi

principalement critiqués moins le manque de positionnement épistémologique que le décalage entre le positionnement revendiqué et le positionnement perçu par les évaluateurs à la lecture du document. Les erreurs récurrentes sont d'associer systématiquement les méthodologies quantitatives à une approche positiviste et les méthodologies qualitatives à une approche de type constructiviste. Or, si une majorité des travaux affichent une posture constructiviste, les candidats ne font pas toujours preuve de précisions dans leurs propos. Cette revendication – sans justification apparente – tient bien souvent pour le chercheur à la nature même des objets étudiés (Charreire et Huault, 2001) : ces auteurs soulignent également l'assimilation fréquente du constructivisme avec exploration et démarche inductive, tendance qui se confirme à la lecture des rapports de soutenance. D'autres dangers sont également décelables à la lecture des rapports lorsque les candidats choisissent une triangulation des données qui mêle les approches qualitative et quantitative. Les remarques concernent également l'incohérence entre la posture épistémologique affichée et le dispositif méthodologique choisi.

Une position épistémologique remise en question ?

« Comment vous situez-vous par rapport aux différentes formes de constructivisme ? »

« Le positionnement épistémologique affiché prête à discussion dans la mesure où la mise en œuvre relève davantage du constructionnisme que du constructivisme tel qu'il est revendiqué. »

« A-t-on vraiment affaire à une posture constructiviste ? »

« On observe de trop lourdes argumentations sur la posture méthodologique constructiviste. On sent quelques difficultés de positionnement. »

« Il semble que l'approche inductive ne soit pas vraiment suivie dans la thèse. »

« Êtes-vous persuadée d'avoir conduit une approche constructiviste tout au long de votre travail ? »

« L'étude qualitative est présentée comme exploratoire alors qu'elle est en fait fortement structurée par des thèmes issus de la revue de la littérature préalable. »

« L'impression de procéder à rebours c'est-à-dire du terrain et non de la problématique et de la littérature, est plus problématique. Elle s'interroge sur la position de chercheur du candidat. »

Mêler des approches qualitatives et quantitatives...

« Une première limite a trait à l'orientation méthodologique de la thèse : un décalage existe entre un positionnement qui se réclame d'une démarche abductive et l'approche déductive adoptée au chapitre 4, consistant à tester des propositions ou des hypothèses de recherche au moyen d'une démarche quantitative. »

« Il ressent une contradiction dans la partie constructiviste et la partie positiviste. »

« Au niveau épistémologique, le retour à une démarche qualitative exploratoire après la définition d'un modèle de recherche sur la base de la revue de littérature apparaît peu cohérent. »

« D'autre part, pourquoi inverser le parcours empirique en faisant suivre le traitement quantitatif des données d'une étude qualitative, et non mener une enquête exploratoire avant la démarche de validation des hypothèses ? »

« Il apprécie la combinaisons des démarches quantitatives et qualitatives mais il aurait fallu préciser la posture épistémologique générale. »

Encadré 6 : remarques sur les postures épistémologiques

2.6. Les critiques sur les résultats

Les critiques les plus nombreuses sur la partie « résultats » de la thèse portent sur leur restitution (26% des rapports sont cernés par ces remarques). Les commentaires sont variés et peuvent concerner l'absence de données relatives au terrain, comme le témoignage d'acteurs. *A contrario*, trop d'informations conduisent à des difficultés de synthèse tel qu'un manque de schémas / tableaux récapitulatifs ou la présence de tableaux trop nombreux, trop complexes et difficilement lisibles. D'autres remarques importantes concernent l'approfondissement des résultats (pour 19% des rapports de soutenance). Des réserves sont effectivement prononcées quant au traitement des résultats. Plus précisément, des regrets sont formulés sur l'analyse des entretiens dans la perspective d'une analyse qualitative. Il faut être attentif à l'homogénéité des cas traités en cas d'une analyse multi-cas : « *Si les cas traités sont intéressants, leur analyse reste inégale* » stipule un rapport. Ce qui conduit également quelques évaluateurs à mettre en exergue des résultats triviaux. Notons enfin que neuf rapports émettent des réserves sur la faiblesse des données, des résultats décevants ou encore l'incomplétude des résultats avancés. A cela s'ajoutent quatre rapports insistant sur l'extrapolation des candidats concernant les résultats : certaines affirmations ne sont pas appuyées par des résultats de recherche (cf. tableau 10).

Restitution des résultats (n=18)	Approfondissement requis (n=13)	Résultats décevants (n=11)
<p>« Certains tableaux sont difficilement compréhensibles. »</p> <p>« Il regrette un manque de schémas récapitulatifs et aurait apprécié une approche quantitative confirmatoire. »</p> <p>« Un niveau plus agrégé de restitution des données aurait pu emprunter notamment aux techniques de mise en forme suggérées par Miles et Huberman. »</p> <p>« Il aurait également souhaité (...) davantage de développements littéraires en compléments des tableaux présentés. »</p> <p>« Pourquoi cet effort important a-t-il été investi dans la production de tableaux quantitatifs aussi nombreux ? »</p> <p>« Il aurait souhaité un peu de « chair » i.e. témoignages d'acteurs. »</p> <p>« Les études détaillées sont un peu inégales en termes de développement. »</p> <p>« Les tableaux auraient mérité une présentation plus esthétique. »</p> <p>« Certains résultats plus complets auraient pu être présentés en annexe. »</p> <p>« Elle regrette que le travail accompli n'ait pas été plus valorisé, notamment par la présentation d'une synthèse lisible des résultats. »</p>	<p>« Le candidat n'analyse pas davantage ses résultats et les prolongements possibles de sa recherche. Il comprend que les contraintes d'une thèse menées en trois ans n'ont pas permis ce type d'analyse et invite le candidat à exploiter les matériaux extraordinaires rassemblés. »</p> <p>« Dans les résultats les statistiques descriptives ne sont pas suffisamment exploitées, alors qu'elles sont riches. »</p> <p>« Le travail empirique est intéressant, mais l'étude sur le terrain aurait mérité d'être plus approfondie. »</p> <p>« Les cas de jurisprudence sont intéressants, mais pas suffisamment analysés. »</p> <p>« L'exploitation des résultats pourrait être plus approfondie. »</p> <p>« Il regrette que le matériau de la recherche n'ait pas fait l'objet d'un traitement plus approfondi. »</p>	<p>« Il regrette les faiblesses des données factuelles sur les politiques de GRH : celles-ci ne peuvent pas être jugées seulement sur la base des discours des acteurs ou de l'existence d'outils. »</p> <p>« Il est dommage que les cédants n'aient pas plus été interrogés alors qu'il s'agit d'acteurs importants. »</p> <p>« Dans la présentation des résultats, il est fait état du rôle central joué par la direction dans la transformation des activités commerciales, pourtant on manque visiblement de données concernant la vision des managers et leurs décisions. »</p> <p>« Il est un peu déçu de l'analyse exploratoire. En principe, l'étude exploratoire doit permettre de préciser la problématique. »</p> <p>« Elle interroge le candidat (...) sur l'importance limitée des résultats eu égard à la sophistication des outils utilisés. »</p> <p>« Les éléments empiriques sont peu faibles à ses yeux, les entretiens avec les professionnels n'étant pas assez exploités. »</p>

Tableau 10 : remarques sur les résultats publiés dans les thèses

2.7. Les critiques sur la discussion des résultats

31% des rapports soulignent des critiques sur la discussion menée dans le travail de recherche (cf. encadré 7). Les rapports de soutenance insistent généralement sur un manque de vision critique et sur le manque de retour sur la théorie ou les typologies proposées initialement dans les premières parties de la thèse. Ils font également état de nouveaux concepts et/ou théories qui apparaissent déconnectés des résultats, voire de la revue de la littérature. A ce stade, les facteurs de contingences inhérents au sujet et/ou à l'objet de recherche ne sont pas à minimiser pour expliquer les résultats.

Une discussion inachevée...

« Il aurait souhaité que le candidat assure une boucle plus aboutie entre le début et la fin de la thèse. »

« La discussion des résultats lui apparaît d'une brièveté surprenante. »

« Plusieurs regrets sont exprimés relatifs à des apports énoncés en début de thèse, mais qui ne sont pas repris ensuite pour être discutés : la typologie d'intérimaires exposée au début alors que même certains verbatims rapportés confirment à merveille le caractère opératoire de cette théorie. »

« Les apports de terrain peuvent être mis davantage en lien avec des modèles théoriques ajustés (réflexions de nature institutionnelle ou propres au management public). »

« Le retour aux auteurs dans la discussion aurait dû être développé. »

« Malgré la richesse des résultats, l'auteur ne consacre que 20 pages à la discussion. »

« Au-delà de la discussion des résultats eux-mêmes, on peut aussi regretter l'absence du « bouclage théorique » c'est-à-dire de mise en perspective de ces résultats avec ceux du corpus. »

« A mon sens, ce qui manque dans cette partie, c'est d'une part, un retour sur la littérature sur l'implication ; et d'autre part, une prise de recul par rapport aux résultats qui aurait pu se faire par une mise en perspective par rapport à d'autres travaux. »

« Elle exprime également le regret d'un manque de retour des résultats en regard des théories existantes.- En quoi la recherche complète, confirme ou infirme les théories et modèles en vigueur dans le domaine ? »

« Il regrette enfin que la discussion des résultats, très intéressants, soit limitée et suggère qu'ils soient présentés à des DRH. »

Absence de la prise en compte de facteurs de contingence

« Elle regrette que la thèse soit un peu faible quant à la prise en compte de la dimension du genre dans la revue de littérature et dans la discussion des résultats. »

« Les résultats obtenus ne marquent-ils pas la marque du secteur d'activité avec des effectifs hautement qualifiés ? »

« La deuxième partie de la thèse passe à côté de certaines questions que l'on pouvait se poser sur le mouvement coopératif, notamment son faible développement ou bien encore de l'effet de taille sur la coopérative. »

« Il regrette l'absence de certains développements. L'analyse de la dimension néocoloniale dans l'interprétation du cas aurait mérité d'être davantage approfondie. »

Encadré 7 : commentaires sur la discussion des résultats

Un élément de discussion important reste la généralisation des résultats. A ce titre, nombre de suggestions sont faites concernant une approche longitudinale du travail, pour évaluer les variations dans le temps des observations ou des résultats avancés.

2.8. Les critiques sur les préconisations

Les préconisations représentent à nos yeux le point faible des thèses produites en gestion des ressources humaines. Les critiques à cet égard concernent près de la moitié des rapports de soutenance recueillis. Celles-ci prennent trois orientations (cf. tableau 11) : la grande moitié revendique un approfondissement des préconisations avancées par l'impétrant ; un tiers de ces remarques regrettent l'absence totale de préconisations ; enfin, quelques remarques concernent directement le savoir actionnable, c'est-à-dire que le chercheur ne propose pas d'outils de gestion dans le cadre de leur travail et cela se traduit par un manque d'opérationnalité des propos ainsi tenus.

Absence (n = 11)	Approfondissements (n = 16)	Savoir actionnables (n = 7)
<p>« Quelle est la valeur ajoutée de cette thèse pour les parties prenantes ? »</p> <p>« Le Professeur souhaite voir préciser la portée opérationnelle des résultats. »</p> <p>« Il considère que le sujet est trop étroit et que le travail manque globalement d'implications managériales. »</p>	<p>« Il trouve encore que les apports managériaux – certes discutés – auraient pu être mieux valorisés. »</p> <p>« Les implications managériales de son travail avancées par la candidate manquent d'approfondissement. »</p> <p>« La première question est relative à la faiblesse des conséquences managériales de la recherche qui représentent trois quarts de page. »</p> <p>« Concernant la contribution managériale de la recherche, c'est sans doute la partie la plus faible qui avance parfois des propos un peu naïfs. »</p> <p>« Le travail est essentiellement descriptif et reste en attente sur le volet prescriptif. »</p>	<p>« Enfin, nous souhaitons également que le chercheur propose quelques outils de gestion susceptibles d'aider à la décision les managers opérationnels confrontés à la question de l'engagement organisationnel dans le cadre du management des équipes. »</p> <p>« La principale limite de la thèse concerne le manque d'opérationnalité (savoir actionnable) des résultats présentés. »</p> <p>« Les implications managériales ne sont pas vraiment convaincantes, car elles ne débouchent pas sur des connaissances actionnables du point de vue de l'organisation. »</p> <p>« Quelle est la portée opérationnelle de cette analyse ? »</p> <p>« En effet, au début de la thèse, lors de l'énoncé de la question centrale de recherche, le lecteur peut d'attendre à ce que la connaissance produite puisse devenir actionnable. Ce passage reste encore à faire. »</p>

Tableau 11 : commentaires sur les préconisations

Une remarque est également à soulever ici : la critique concerne des propositions managériales certes intéressantes, mais déjà mises en œuvre dans les entreprises ; en l'occurrence, la créativité du chercheur et de sa « thèse » est d'apporter une valeur ajoutée académique, mais également et surtout aux praticiens. Les efforts envers la portée managériale des travaux de thèse doivent persévérer, constituant également un des critères phares du prix de thèse délivré chaque année par l'AGRH.

2.9. Les critiques sur la conclusion

La conclusion des travaux de thèse ne fait pas l'objet de critiques approfondies dans les rapports de soutenance, mais concerne toutefois 12% des documents recueillis. Les commentaires relevés dans les rapports soulignent parfois une certaine démotivation du candidat arrivant en fin d'écriture. Il en va ainsi d'une partie – pourtant très importante de la

thèse – jugée « faible » et qui devrait mieux mettre en évidence quelques points forts du travail accompli. Attention également à ne pas tomber dans la facilité et exprimer des conclusions à caractère trivial. C’est aussi l’occasion pour le candidat de faire état des prolongements possibles de sa recherche, prolongements souvent peu étayés. Outre la conclusion générale, certains membres du jury sont sensibles à des conclusions d’étapes, parfois indigentes, voire inexistantes. Mais ces observations nous renvoient *de facto* à des questions de forme au niveau des articulations du travail, d’ores et déjà évoquées antérieurement.

CONCLUSION

Cet état de l’art des thèses en GRH sur la période 2004-2007 s’établit dans la tradition depuis maintenant plus d’une quinzaine d’années. Néanmoins, les remarques n’ont guère vraiment changé, et les points faibles ainsi recensés s’inscrivent dans une certaine continuité. La plupart des commentaires sur le fond et la forme se retrouve déjà dans l’état présenté par Retour (2005). Certains points étaient même évoqués dès 2001 par Vateville ou en 2004 par Alis. Les doctorants seront de moins en moins excusables si de telles faiblesses persistent ! Ces remarques viennent compléter d’autres éléments mis en avant dans des manuels de rédaction de thèse comme celui de Gavard-Perret et al. (2008).

Ceci explique notre volonté en conclusion de ce travail de présenter le tableau synoptique (cf. tableau 12) à destination des doctorants. Cette synthèse attire une nouvelle fois leur attention sur les remarques les plus fréquemment formulées – et qui risquent de l’être – lors de leur soutenance de thèse.

	Do’s	Don’ts
Forme	<ul style="list-style-type: none"> • Style clair et précis • Choix des mots du titre 	<ul style="list-style-type: none"> • Scories, redondances • Plan disproportionné • Absence d’annexe
Revue de la littérature	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualiser • Adopter une perspective critique • Justifier ses choix • Clarifier les concepts • Hiérarchiser les références 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d’approfondissement • Oublier les références classiques (<i>must read</i>) • Oublier les références récentes • Ignorer la littérature anglo-saxonne • Un seul niveau d’analyse
Problématique	<ul style="list-style-type: none"> • Indiquer la genèse • Proposer des hypothèses justifiées, généralisables et réfutables 	<ul style="list-style-type: none"> • Trop vague ou ambiguë • Déconnectée du modèle théorique • Annoncée tardivement
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Choix des méthodes (puissance explicative) • Représentativité de l’échantillon • Codage précis et rigoureux • Publier le questionnaire utilisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Occulter les informations participant à la compréhension globale de la recherche
Epistémologie	<ul style="list-style-type: none"> • Afficher une cohérence avec le dispositif méthodologique choisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de positionnement • Décalage entre le positionnement perçu et le positionnement affiché
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Rigueur dans la restitution • Valoriser le travail accompli • Analyser les citations 	<ul style="list-style-type: none"> • Restitution partielle des entretiens • Rester trop descriptif (verbatim) • Extrapoler
Discussion	<ul style="list-style-type: none"> • Revenir sur la théorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de vision critique

	<ul style="list-style-type: none"> • Revenir sur les résultats • Afficher la contingence de la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence de nouveaux concepts
Préconisation	<ul style="list-style-type: none"> • Outils managériaux • Pistes d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de toutes préconisations • Manque d'opérationnalité • (Ré)inventer des pratiques RH
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en évidence des points forts du travail accompli • Privilégier des conclusions d'étape • Prolongement de la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> • Triviale

Tableau 12 : les « do's » et les « don'ts » des thèses en GRH

La limite principale de ce travail est d'avoir centré notre analyse à partir des rapports de soutenances – qui ne prévalent pas la lecture des thèses en elle-même. Une seconde limite concerne notre échantillon des rapports de soutenance, non exhaustif et qui représentent les plus grands centres de production des thèses en France. En dépit de ces limites, l'objectif de ce travail était de montrer la production de connaissance en gestion des ressources humaines ces quatre dernières années, leur évolution et les critiques à l'encontre de ces travaux.

BIBLIOGRAPHIE

ALIS D. (2004) Recherches doctorales françaises en Gestion des Ressources Humaines : évolution du corpus, *Sciences de Gestion*, n° 43, pp. 123-152

ALTMAN Y., BOURNOIS F. (2004) The « Coconut Tree » model of careers: the case of French academia, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, n° 2, pp. 320-328.

CHARREIRE S., HUAULT I. (2001) Le constructivisme dans la pratique de recherche : Une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, pp. 31-55.

DARDY C., DUCARD D., MAINGUENEAU D. (2002) *Un genre universitaire : le rapport de soutenance de thèse*, Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A. (2008) *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Pearson Education, Paris.

GERVAIS M., SCHATT A., ALIS D. (2006) La recherche française en gestion des ressources humaines : une perspective à travers les travaux des enseignants-chercheurs sur la période 1994-2003, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 62, pp. 72-89.

GOLLETY M., LE FLANCHEC A. (2006) La validité des recherches qualitatives en GRH et Marketing : théorie et pratique, *Sciences de Gestion*, n°52.

PAILLE P., MUCCHIELLI A. (2005) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.

POINT S., VOYNNET FOURBOUL C. (2006) Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, pp. 61-78.

RETOUR D. (2005) Etat des thèses en GRH 2002-2003, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 55, pp. 69-78.

VATEVILLE E. (2001) Les recherches doctorales en Gestion des Ressources Humaines : analyse et controverse, *Sciences de Gestion*, n° 28, pp. 199-2