

La HDR pour les chercheurs en sciences de gestion

Un avis de la SFM

Rédigé par Jérôme Méric

Les avis de la SFM résultent d'un travail collectif et de la consultation de ses membres. Le présent avis constitue une mise à jour du premier avis sur la HDR, publié en septembre 2008, et qui a constitué une « soft law » dans notre discipline.

Le masculin tel qu'il est utilisé dans ce texte doit être perçu comme un genre par défaut. Ainsi, il désigne les candidates et les candidats, les chercheuses et les chercheurs, les garantes et les garants, les directrices et directeurs d'école doctorale, etc. bref, toutes les personnes qui sont impliquées dans le processus de HDR et se réclament de notre discipline, par ailleurs de plus en plus féminisée.

Avis et recommandations de la SFM sur la HDR en sciences de gestion – mise à jour 2021

L'objet de cette note est de fournir, dans le contexte particulier des sciences de gestion, un ensemble de recommandations propres à améliorer les pratiques d'évaluation, de conception et d'usage de ce diplôme quelque 30 ans après sa création. Il propose, de fait, un vadémécum à l'adresse des candidats à l'habilitation à diriger des recherches (HDR). Il est également conçu pour les garants de HDR, les institutions qui la délivrent, et les organisations qui la prennent en compte dans la gestion des carrières de leurs enseignants-chercheurs. Il constitue une mise à jour du premier avis sur la HDR, publié en septembre 2008, et qui a constitué une « soft law » dans notre discipline, propre à stabiliser les pratiques, limiter les controverses, prévenir les dérives et finalement favoriser une autorégulation de la communauté.

Rappels sur la teneur juridique et la finalité du diplôme : la HDR n'est pas un méta-doctorat

L'habilitation à diriger des recherches (HDR) a été créée dans le cadre de la réforme de l'enseignement supérieur français (loi du 26.01.84) et notamment des études doctorales (arrêtés du 05.07.84, J.O. du 07.07.84, p 5967 & s.). Elle suppléait dès alors au doctorat d'État. Selon l'arrêté en date du 23 novembre 1988, la HDR « sanctionne la reconnaissance du haut niveau scientifique du candidat, du caractère original de sa démarche dans un domaine de la science, de son aptitude à maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique ou technologique suffisamment large et de sa capacité à encadrer de jeunes chercheurs ».

La HDR n'est ni un doctorat bis, ni un méta-doctorat. Même si le compromis, issu des discussions menées en 1984 entre disciplines aux traditions différentes, a abouti à un dispositif discutable (la HDR est un « diplôme » délivré par une université, auprès de laquelle le candidat doit « s'inscrire » comme tout étudiant, avec un « directeur »), on ne saurait confondre les deux diplômes et les candidats respectifs.

- le doctorat est un diplôme-grade que les candidats, qui sont des étudiants avancés, obtiennent après un cursus dédié (Master 2, thèse et éventuellement enseignements d'appui) effectué au sein d'une Ecole doctorale et d'un laboratoire de recherche, sous la direction d'un directeur de thèse et avec un appui scientifique et logistique spécifié. Son obtention permet de dire que le nouveau docteur a été formé « à et par la recherche », lui permettant d'envisager les carrières ouvertes à ce niveau.
- la HDR a une tout autre vocation. Malgré son appellation de diplôme, il s'agit d'une reconnaissance scientifique accordée à une personne qui, sauf exception est déjà un/une collègue, label lui permettant de « diriger les travaux d'autres personnes »

(thèses et mémoires de fin d'études, équipes et laboratoires, appels d'offres et contrats de recherche.).

Par là même, un projet de HDR par un candidat et son évaluation par la communauté scientifique concernée doivent être conçus et mis en œuvre dans une vision plus large que celle d'un doctorat.

L'Habilitation à Diriger des Recherches dans le contexte des sciences de gestion

Si dans les disciplines scientifiques classiques, la HDR s'est rapidement imposée comme l'étape nécessaire ouvrant aux carrières dites magistrales (PU, DR...), il n'en a pas été de même dans le secteur des disciplines relevant des anciennes facultés de droit et sciences économiques (groupes 1 et 2 du CNU), compte tenu de l'existence des concours d'agrégation de l'enseignement supérieur. Ainsi, s'est posée la question de l'articulation entre la HDR et ces concours dans les disciplines concernées.

La réforme de l'enseignement de 2015 remet partiellement en cause les pratiques qui visaient à faire de la HDR un prérequis pour les concours d'agrégation. La Loi de Programmation de la Recherche de 2020, même si elle permet d'accéder aux fonctions de professeur des universités sans HDR lorsqu'il s'agit de la promotion interne, maintient dans le cadre du retour au contingentement (HCERES, 2019, *Rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation : évaluation du dispositif expérimental de recrutement des professeurs des universités en sciences de gestion*), l'obligation d'obtenir la HDR pour candidater aux fonctions de professeur des universités par application de l'article 46.1.

Parallèlement, dans le secteur de Écoles de Commerce et de Management, la HDR est devenue le diplôme de référence dans les campagnes de promotion et d'accession à la direction de recherches.

L'encadrement de HDR est devenu, à son tour, un critère entre autres d'avancement des chercheurs confirmés.

Dans ce contexte spécifique, il faut éviter que se développe un « marché » des HDR, où les stratégies des candidats, celles des coordinateurs ou garants potentiels et celles des établissements créent une relative confusion, où pêle-mêle se croisent élitisme et recherche de facilité, exigence et trop coupable bienveillance, normalisation à l'aune des sciences dites dures et particularismes.

Le débat et les enjeux autour de la HDR se posent donc d'une manière spécifique dans le secteur des sciences de gestion.

La présente note formule l'avis et les recommandations de la SFM sur différents items liés à la HDR en sciences de gestion :

- 1 – le projet de HDR (pourquoi ? quand ? où ? avec qui préparer son HDR ?)
- 2 – le contenu du dossier de HDR
- 3 – l'évaluation d'une HDR et sa soutenance

1. Le projet de HDR (pourquoi ? quand ? où ? avec qui préparer son HDR ?)

Un projet d'HDR est une affaire sérieuse et parfois délicate, y compris par référence aux « codes implicites » auxquels elle se réfère.

1.1. Pourquoi préparer une HDR ?

L'obtention de la HDR est un point de passage obligé, à tout le moins un atout, pour accéder à certaines opportunités de progression de carrière. La perspective d'un recrutement au 46.1, d'une promotion interne dans une école de management privée, ou d'un concours d'agrégation constituent un facteur de motivation majeur pour candidater à la HDR.

Toutefois, les candidats ne doivent pas oublier que préparer une HDR, c'est s'initier à encadrer des travaux de recherche. Or seul ce diplôme confère la possibilité de le faire en toute autonomie. C'est pour cela qu'il constitue le titre universitaire le plus élevé. En toute hypothèse, les instances nationales que constituent les jurys d'agrégation, le CNU et les comités de recrutement ne se sentent en aucune façon liées par une décision, par définition localisée, que représente une HDR délivrée par un établissement. Les candidats au 46.1 ou au concours d'agrégation doivent comprendre que l'obtention de la HDR n'est pas un sauf-conduit à effet immédiat pour accéder au statut de professeur des universités. Il est recommandé de **laisser du temps** (par exemple, un an) entre l'obtention de la HDR et la candidature à un concours national ou local de recrutement de professeurs d'universités, afin de pouvoir montrer qu'il est fait bon usage des prérogatives conférées par le diplôme obtenu.

1.2. Quand candidater ? (Quel délai entre le doctorat et la HDR ?)

S'agissant de l'itinéraire scientifique personnel, on ne saurait poser de règle absolue en la matière, mais simplement rappeler les finalités de chaque diplôme : passer de « l'aptitude à la recherche » (thèse) à « la capacité de diriger les travaux d'autres personnes » (HDR), représente une nécessaire évolution dans le rapport à la discipline concernée et aux enjeux qui la traversent. Cette évolution peut être plus ou moins rapide selon les aptitudes et l'appétence du jeune docteur pour ces questions, et selon les contraintes d'ordre professionnel ou privé qu'il connaît. Aussi, la durée de cinq à sept ans, parfois recommandée, ne peut être donnée qu'à titre indicatif : on a pu observer des évolutions plus rapides, notamment lorsque le candidat pouvait arguer d'une expérience déjà éprouvée avant la thèse elle-même ; on en connaît, encore plus fréquentes, de plus lentes, voire des situations de non-progression.

Notons seulement que, lorsque le parcours doctoral d'origine a été effectué dans une autre discipline que les sciences de gestion (cas relativement fréquent), le délai de maturité rappelé ci-dessus doit inclure celui d'une reconversion, plus ou moins drastique, par rapport à la discipline d'origine, même si, par ailleurs, cette diversification

des origines disciplinaires des HDR en SG doit être considérée comme positive.

1.3. Où s'inscrire ? (dans quelle université déposer sa demande ?)

Le lieu d'inscription de la HDR, en pratique, est à relier au point suivant relatif au directeur d'HDR., ce dernier étant, sauf exception, en poste dans une université.

Dans un certain nombre de cas le candidat, étant lui-même déjà maître de conférences dans un établissement universitaire, souhaitera, pour des raisons d'insertion locale, présenter sa demande d'HDR dans son université. Cette posture est compréhensible mais n'est pas toujours à conseiller, surtout si la thèse a déjà été préparée dans ce même établissement (risque de localisme).

Dans d'autres cas, au contraire, il sera amené à chercher une université d'accueil (situation obligatoire pour les candidats qui ne sont pas déjà en fonction dans une université). Plusieurs types de pratiques fort distinctes coexistent :

- choix d'une université voisine de l'établissement où exerce le candidat et/ou avec laquelle cet établissement entretient une coopération régulière ;
- recherche d'une université de renom (ex : telle grande université parisienne) ;
- recherche d'une université de « moindre renom » mais où, à tort ou à raison, l'obtention de l'HDR passe pour être plus aisée.

Si la première pratique est classique et n'appelle pas de commentaire particulier, il n'en va pas de même pour la deuxième et surtout pour la troisième. Une différenciation des « stratégies » des candidats à la HDR en fonction de la réputation des établissements et des facilités réelles ou supposées à obtenir ce diplôme entraînera rapidement – le processus paraît déjà en cours – un étalonnage des HDR en fonction de ces établissements. Ceux qui seront en tête pourront s'en réjouir ; en revanche, ceux qui seront en dernière catégorie risquent d'être « démonétisés ».

Face à ce mouvement de différenciation qui semble inévitable, la seule attitude responsable, pour la communauté scientifique, est de veiller à éviter que des comportements laxistes, voire opportunistes, aboutissent à une dévalorisation de l'ensemble du diplôme de HDR. La SFM insiste sur le fait que la HDR est un diplôme national, ouvrant l'accès à l'encadrement de recherche dans n'importe quel établissement d'enseignement supérieur. Elle appelle donc les universités, en particulier les écoles doctorales, à adopter des règles largement partagées pour l'inscription au diplôme de HDR.

1.4. Avec qui ? (quel garant de HDR ?)

Comme nous l'avons rappelé, la nécessité, prévue par les textes, pour les candidats à une HDR de s'inscrire dans une université, sous l'égide d'un « directeur », constitue un compromis qui n'a pas été très heureux, car il tend à rapprocher la relation candidat HDR-directeur de celle de doctorant- directeur de thèse. Or, comme cela a été souligné,

il n'en est rien, la HDR concernant un chercheur qui, sauf exception, a déjà une expérience probante en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Il s'agit donc de relations entre collègues, même si les codes qui régissent le « petit monde » universitaire savent opérer une catégorisation explicite ou implicite. A ce jour, les établissements préfèrent le terme de « garant », plus rarement celui de « coordinateur » à celui de « directeur », et c'est un choix qui nous semble heureux. Nous retenons ici le vocable de garant.

Aucune disposition nationale n'interdit au directeur de thèse de devenir le garant de HDR, mais ce n'est pas souhaitable. Le candidat a tout intérêt à montrer qu'il est capable d'élaborer un projet de recherche en collaboration avec un autre chercheur confirmé que celui qui l'a déjà accompagné pendant de longues années. En toute hypothèse, il est d'usage, lorsque le directeur de thèse n'est pas celui de la HDR, qu'il soit convié à faire partie du jury de HDR.

Le garant de HDR potentiel (tout ceci sous réserve de son acceptation) doit être choisi au regard de la convergence de ses travaux avec les problématiques du candidat, et de sa capacité à mobiliser un jury propre à évaluer l'aptitude à encadrer des recherches.

La composition du jury de HDR demeure à l'appréciation du garant, dans les limites des principes établis par les universités dans le cadre réglementaire. Des normes spécifiques à cet égard, et qui s'imposeraient à l'ensemble des HDR en gestion, telle la présence de membres internationaux ou de représentants d'autres disciplines, ne nous semblent pas appropriées. L'adéquation entre les profils du jury d'une part, le parcours et les perspectives de recherche du candidat d'autre part, doit prévaloir.

La question de la co-publication avec le garant ou les membres de jury ne devrait pas en être une. Il est bien sûr souhaitable de montrer, autant que faire se peut, une relative indépendance du jury, mais certaines spécialités ou thématiques de recherche rendent impossible de ne pas publier avec des membres significatifs de la communauté.

Comme dans le cas – lié – du choix d'une université, la SFM appelle à la vigilance quant aux stratégies (choix de proximité, recherche de renommée ou au contraire de facilité...) qui entraînent une différenciation des garants de HDR et à l'harmonisation des conditions d'encadrement des HDR.

2. Le contenu du dossier de HDR

Le dossier de HDR est constitué d'une notice individuelle (1), d'un mémoire (2), d'un recueil de publications proposées au jury (3).

2.1. La notice individuelle

Elle correspond à une présentation du candidat (CV et travaux) ; exercice auquel les collègues concernés sont habitués, aux différentes étapes de leur carrière.

Dans ce document, il est essentiel que les informations suivantes apparaissent :

- toute fonction d'**encadrement scientifique**. Nous y reviendrons, le co-encadrement

de thèse est souhaitable et cette expérience doit être mentionnée, en supplément du tutorat de mémoire de recherche ; ne pas hésiter à en joindre la liste en indiquant les thèmes ;

- toute expérience **d'animation scientifique** et d'ingénierie de recherche (participation à des contrats de recherche, responsabilité de thématique, animation d'équipes de recherche, réponses à des appels d'offres, etc...);

- dans la partie « **travaux et publications** », fournir une liste exhaustive, en distinguant cependant selon les catégories de support (cf. typologie classique comme celle proposée par HAL : thèses et ouvrages, chapitres d'ouvrages, articles dans revues à comité de lecture, autres articles, communications, rapports de recherche, presse professionnelle,...);

- plus généralement, tout **produit de la recherche** doit être mentionné dans la notice. Nous invitons les candidats à se référer au « Guide des Produits de la Recherche et des activités de la recherche – Sous domaine SHS1 – Sciences Economiques et Sciences de Gestion » du HCERES ;

- dans les pièces à annexer à cette notice individuelle, le **rapport de soutenance de thèse** est souvent oublié. En effet, si la thèse n'a pas vocation à être communiquée, ce rapport – qui donne en quelque sorte l'évaluation de la première phase de l'itinéraire de recherche – paraît indispensable.

2.2. Le mémoire de HDR

Ce point central fait l'objet de pratiques les plus diverses, voire hétérogènes, et il est nécessaire de fournir un élément de cadrage pour l'exercice.

Rappelons d'abord ce que n'est pas un mémoire de HDR.

a) Ce n'est pas une simple note introductive à une collection de travaux, qui se contenterait en quelques pages à dresser un panorama des recherches effectuées, ou à situer dans le temps les rencontres et les occasions qui ont été données au candidat de publier sur tel ou tel sujet ;

b) Ce n'est pas – sauf circonstances exceptionnelles – un ouvrage équivalent à une nouvelle thèse. Encore moins l'occasion d'une nouvelle recherche empirique. Si la rédaction du mémoire nécessite souvent une investigation théorique, c'est seulement pour faire sens des recherches passées et ouvrir des perspectives de recherche.

c) Ce n'est pas non plus un exercice de style par lequel le candidat viserait à répondre à tous les critères d'une « bonne » HDR en distordant quelque peu la réalité de son parcours pour lui donner une allure qu'il n'a pas dans le fond.

Tout au contraire, le mémoire de HDR doit constituer un exercice **réflexif** et **projectif** préparant une nouvelle étape de la vie de chercheur. Il répond à un format singulier dans lequel le candidat expose avec recul et sincérité, en structurant son propos de la manière qui lui semble la plus appropriée :

- son **parcours scientifique**, la trajectoire qu'il ou elle a suivi(e) à travers notamment les problématiques abordées dans sa recherche (cela peut prendre la forme d'une

déclinaison thématique, d'une évolution, approfondissement ou ouverture, au gré des résultats et recherche, etc.), sans omettre la genèse et le contexte d'élaboration de la recherche (dans ce sens, le parcours de vie professionnelle n'est pas à négliger) ;

- le **positionnement scientifique** des recherches menées dans le champ des sciences de gestion, et la capacité à les faire dialoguer avec les travaux conduits sur des problématiques proches ;

- les **méthodes** mobilisées, en prenant soin de montrer leur complémentarité et leur pertinence au regard du contexte de recherche, des problématiques et des terrains ou données étudiés ;

- l'**originalité** des recherches menées, qui atteste entre autres de l'**autonomie** de chercheur du candidat, de sa capacité à contribuer au champ tant d'un point de vue scientifique que managérial.

Par cet effort d'auto-évaluation et de mise en perspective, le candidat doit démontrer une maturité scientifique lui assurant « l'autonomie de sa stratégie de recherche et la capacité à diriger les travaux d'autres personnes ».

En complément de cet exposé, il est essentiel de fournir des **perspectives de recherche** cohérentes avec les travaux menés jusqu'à présent, perspectives qui donnent à percevoir la diversité des problématiques, des cadres théoriques, des méthodes, propre à nourrir une équipe de jeunes chercheurs.

En produisant ce document, le candidat doit prendre conscience de l'enjeu propre à l'accession au professorat en sciences de gestion. Notre champ, par sa relation aux problématiques de terrain, est multiple, et ne cherche pas à promouvoir de simples hyper-spécialistes, comme cela peut s'opérer dans les sciences traditionnelles. S'agissant notamment d'équilibrer les exigences du concours et du 46.1, il est primordial que le candidat soit en mesure de démontrer qu'il ou elle dispose d'une culture générale en sciences de gestion propre à faire de lui ou d'elle un **savant**, autant si ce n'est plus que le **spécialiste** exclusif d'un sujet étreiqué.

La question de la longueur du mémoire n'en est pas une : un texte de 40 pages peut être plus convaincant qu'un autre de plus de 100 pages se contentant de reprendre, en les résumant sans réflexion nouvelle, les différents travaux du candidat.

Il est souhaitable de donner un titre au mémoire de HDR, mais ce ne doit pas être celui d'une thèse-bis. Pour le différencier d'un titre de thèse, il est intéressant d'indiquer une thématique générale que l'on entend maîtriser et qui tienne lieu de fédérateur des travaux passés et à venir.

2.3. Le recueil de publications

Dans ce domaine sensible, il ne saurait y avoir l'application de critères automatiques, mais tout simplement du bon sens. Le candidat à une HDR est invité à présenter au jury d'habilitation les principaux travaux qui sous-tendent son mémoire et auxquels ledit mémoire se réfère.

Dans un certain nombre de cas, le nombre de publications est restreint (ex : une demi-

douzaine) et la question de la sélection ne se pose pas. Dans de tels cas de figure, le candidat aura intérêt à vérifier, avant de déposer son dossier, si celui-ci ne risque pas d'être considéré comme trop léger (cf infra : « évaluation officieuse »).

Dans la plupart des autres cas, en revanche, ce nombre est supérieur à celui qui est devenu une quasi-norme (une dizaine de travaux scientifiques) et il convient d'opérer un choix, voire, pour les travaux les plus volumineux, de n'en présenter que des extraits significatifs.

C'est à ce niveau que le débat concernant l'ancienneté relative des publications et la qualité a priori de leurs supports doit être abordé.

a) Sur l'ancienneté, les travaux remis doivent rendre compte à la fois de l'itinéraire de recherche et de ses évolutions récentes, de la diversité des problématiques et des méthodes sans donner l'image d'un corpus dispersé.

b) Sur la qualité des supports, il est également normal que le dossier soumis à évaluation comprenne les articles du candidat publiés dans des revues scientifiques où s'opère une évaluation rigoureuse. En revanche, il doit être clair que le dossier de HDR peut être composé de publications sur tout type de support relevant de l'édition scientifique : revues à comité de lecture, ouvrages (contributions), actes de colloques et congrès à comité scientifique, rapports de recherche (extraits)...

Il est essentiel, à ce stade, de rappeler que les sciences de gestion faisant partie des disciplines du social, une activité scientifique significative ne s'y traduit pas seulement par la métrique d'une « production scientifique ».

L'important est que ces diverses publications illustrent bien les arguments avancés dans le mémoire. Il appartient au jury de HDR – et surtout aux rapporteurs prévus par la procédure de HDR (cf infra) - d'apprécier si l'ensemble du dossier fourni permet ou non d'envisager d'accorder l'habilitation à diriger des recherches, sans se polariser sur la réputation et la notoriété des supports utilisés.

3. Le processus d'évaluation et la soutenance

Comme le prévoient les textes, une soutenance d'HDR (comme celle d'une thèse) ne peut être organisée qu'au terme d'un processus officiel d'évaluation. S'agissant d'un point sensible, celle-ci doit être, en pratique, anticipée par une phase que l'on peut qualifier d'« officieuse ».

3.1. La phase officieuse

Elle paraît indispensable pour éviter les dérives ou les déboires que l'on a pu constater : ici une soutenance acceptée sur un dossier quasiment vide, là un dossier refusé lors de la procédure officielle, alors qu'il aurait été souhaitable de conseiller au candidat de ne pas le déposer...

Cette phase officieuse commence au niveau du candidat lui-même qui doit avoir une

capacité à s'auto-évaluer en évitant le double piège de la surestimation et de la dévalorisation. Le garant pressenti est amené, sur la base d'une relation de confiance avec son collègue candidat, à jouer un rôle central de conseiller et de « facilitateur ». L'un et/ou l'autre peuvent demander avis à l'ancien directeur de thèse, au directeur de l'équipe, du laboratoire ou du département de recherche, à des professeurs ou directeurs de recherche constituant des références dans la spécialité du candidat et ayant une expérience confirmée en matière d'évaluation de dossiers de HDR...Il ne faut certes pas multiplier ces demandes d'avis (deux ou trois suffisent), mais tout simplement anticiper la phase officielle, afin que celle-ci ne se traduise pas par une déconvenue (toujours mal ressentie) pour le candidat.

L'important, dans cette phase préliminaire, est que ces premières appréciations du dossier en cours de constitution ne se contentent pas, pour en mesurer la crédibilité, de « peser » la liste des publications proposées, sur la base d'un des barèmes en vigueur.

3.2. La phase officielle d'évaluation

Le traitement d'une demande d'inscription en HDR – puis de soutenance - est régi par les textes fondateurs auxquels s'ajoutent éventuellement des dispositions propres à l'université concernée ; exemples : instruction par une commission rapportant auprès du conseil scientifique, avis préalable de l'Ecole doctorale/du département scientifique de rattachement, pré-inscription un an avant avec des pré-rapporteurs....Cette disparité de situations est signe de la difficulté qu'ont les établissements à réguler le dispositif d'évaluation de ce singulier diplôme.

Cette phase officielle devrait se dérouler sans problème si elle a été correctement anticipée par la phase officieuse préconisée ci-dessus. Un dossier bien préparé et bien conseillé tout au long de son élaboration ne pourra, sauf accident improbable, que recevoir des avis favorables des membres de la communauté scientifique appelés à l'évaluer.

En revanche, à défaut d'avoir procédé à une évaluation officieuse mais sérieuse – c'est-à-dire portant sur le fond du dossier et non sur son apparence – il peut y avoir problème : les procédures administratives ayant tendance, par souci de normalisation, à privilégier des critères quantitatifs.

3.3. Les critères d'évaluation

Le rôle des écoles doctorales et du conseil scientifique est crucial dans la phase d'évaluation. Le souci d'un traitement équitable et surtout rapide des dossiers peut inciter, çà et là, à la focalisation sur une métrique appliquée à la seule production scientifique. Il s'agit là d'une méthode qui pour être facile à mettre en œuvre, n'en est pas moins faussement simple et aucunement fiable, tant l'accès aux supports de publication est contrasté d'un champ disciplinaire à un autre. La SFM ne peut qu'appeler

les membres du jury et ceux des commissions d'expertise à la **lecture** des contributions et des mémoires afin de former leur avis. La qualité et l'intérêt de la recherche ne peuvent pas se résumer aux mesures issues d'une instrumentation aussi complexe qu'elle soit. Si bien que dans la commission d'expertise, l'école doctorale ou le jury, l'évaluateur doit être chargé de **lire** les travaux soumis et d'en faire mention dans son rapport.

Qui plus est, une bonne « production scientifique » ne peut pas fournir une garantie que le candidat est apte à encadrer ou animer des activités de recherche. Il est donc souhaitable que l'avis rendu par les C.E.S, les ED ou les CS tienne compte, en plus des produits de la recherche :

- d'une **expérience** « élargie » du candidat, qui intègre le **co-encadrement** de thèse (il n'est pas nécessaire d'avoir une HDR pour co-encadrer un travail doctoral), la **coordination** de projets de recherche ou de réponses à des appels d'offre ;
- la présence, dans le dossier, d'une **stratégie de recherche** tangible, qui intègre la **valorisation scientifique** et la **vulgarisation** ;
- la **participation** à des collectifs de recherche.

3.4. La soutenance

Plus que pour une soutenance de thèse, pour laquelle des enjeux parfois cruciaux peuvent encore se jouer, la soutenance d'une HDR constitue une opération sans enjeu autre que « l'adoubement » représenté par cette habilitation. L'exposé et les échanges avec les membres du jury devraient constituer une opportunité de débat pour la communauté scientifique concernée et de réflexion sur la situation du candidat et son évolution.

La soutenance donne aussi à percevoir des éléments de savoir-être chez le candidat que le dossier ne permet pas de saisir. A cet égard, il peut être le moment, pour le jury, de suggérer au futur titulaire du diplôme des voies propres à faciliter ses futures fonctions d'encadrement et d'animation.

Dans cette perspective, il est conseillé de ne pas organiser ces soutenances de HDR comme les traditionnelles soutenances de thèse (exposé limité, questions précises portant parfois sur des points ponctuels, le tout dans un mode convenu et parfois au pas de charge...), mais en faire un véritable « moment » de la vie scientifique (comme devraient l'être les soutenances de thèse aussi...). Dans cet esprit, une organisation de type « séminaire avancé » ouverte par un exposé argumenté du candidat et nourrie des commentaires des différents membres du jury - le Président jouant le rôle de « modérateur » - est à conseiller.

Le débat de soutenance devrait faire apparaître comment le candidat envisage la prochaine phase de son itinéraire scientifique, son potentiel de recherche, et plus largement comment il envisage son rôle dans la société. Pour amorcer ce débat, le jury pourrait lui proposer de répondre à des questions larges du type « dans les débats

contemporains concernant les sciences de gestion, quelles sont les questions ouvertes qui vous paraissent les plus proches de votre problématique actuelle et quelles contributions envisagez-vous à leur égard ? » ou encore « quels sujets de thèses offririez-vous à vos étudiants si vous êtes HDR ? », « comment concevez-vous le rôle du directeur de thèse ? »

3.5. L'après HDR

Les titulaires de HDR sont fortement encouragés à rendre publics leurs mémoires de HDR. Des supports comme HAL sont particulièrement adaptés à cette démarche. Plus généralement, la SFM recommande que soit créé un répertoire comparable à theses.fr pour les HDR. Il permettrait de rendre immédiatement accessible la thématique du mémoire, le nom du garant et des membres de jury.

In fine, une HDR doit être en effet orientée, par définition, vers les usagers de la science.

Société Française de Management