

L'encadrement de thèses de doctorat

Un avis de la Société Française de Management
Rédigé par Xavier Lecocq

L'usage fréquent du masculin dans ce texte doit être perçu comme un genre par défaut. Ainsi, il faut considérer les directrices et les directeurs de thèse, les doctorantes et les doctorants, les actrices et les acteurs qui participent à l'encadrement du projet de thèse, les enseignantes-chercheuses et les enseignants-chercheurs, les directrices et directeurs d'école doctorale. Bref, toutes les personnes qui sont impliquées dans l'encadrement de thèse dans notre discipline, par ailleurs de plus en plus féminisée. Si l'écriture inclusive peut rendre la lecture malaisée, nous avons fait le choix de rappeler parfois l'existence d'un féminin trop oublié dans les avis de la SFM.

L'encadrement de thèses de doctorat

Un avis de la Société Française de Management
Rédigé par Xavier Lecocq

Les conditions de déroulement du travail de thèse ont évolué. Sa forme actuelle a été instaurée en France en 1984 et correspond aux standards internationaux du grade de *doctor philosophiae* (PhD), venu remplacer les deux doctorats qui existaient auparavant : le doctorat de troisième cycle et le doctorat d'État. C'est l'arrêté du 25 mai 2016 qui fixe désormais le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat¹, tandis qu'un rapport à la Ministre de l'IGÉSR de juillet 2020² propose une analyse du doctorat en France, « du choix à la poursuite de carrière » et propose des recommandations (ici en annexe)

Cependant, beaucoup des pratiques de l'encadrement doctoral restent informelles et tacites. Le présent avis de la SFM propose à son tour une analyse de ces questions et formule des recommandations visant à aider les directrices et directeurs de thèse, les doctorants et les autres contributeurs à l'encadrement de thèse, plus spécifiquement dans le champ du management. Les recommandations sont récapitulées (et organisées par thème), avant le développement de l'analyse.

Recommandations :

Principe général :

L'encadrement de thèse va au-delà de la seule dimension scientifique. Les dimensions professionnelle, financière et socioaffective sont importantes.

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032587086/>

² <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid39153/les-rapports-de-l-inspection-generale-de-l-education-du-sport-et-de-la-recherche-igesr.html>

Place et rôle du directeur ou de la directrice de thèse :

Pour assurer les missions relatives à l'encadrement, la directrice ou le directeur de thèse devrait disposer, au-delà des compétences académiques, de compétences pédagogiques et d'une bonne connaissance de l'environnement afin d'accompagner le doctorant ou la doctorante pendant et après le doctorat.

La directrice ou le directeur de thèse et le doctorant ou la doctorante devraient formaliser a minima leurs relations et préciser le type et la fréquence de leurs interactions dès l'entrée en thèse.

Plus le doctorant ou la doctorante semble loin d'avoir acquis les compétences de base du chercheur, plus le directeur ou la directrice de thèse devrait adopter une approche participante de l'encadrement, en intervenant davantage dans le processus et le contenu de la thèse et en ayant davantage d'interactions avec le doctorant.

Place et rôle des acteurs tiers de l'encadrement de thèse :

Différents types d'acteurs contribuent à l'encadrement de thèse, au-delà du directeur ou de la directrice de thèse. Le doctorant ou la doctorante et le directeur ou la directrice de thèse devraient accueillir leur action de manière positive.

Tous les acteurs jouant un rôle dans l'encadrement de thèse (dans ses dimensions scientifique, professionnelle, financière ou socio-affective) devraient venir en soutien du doctorant et de la directrice ou du directeur de thèse pour la bonne réussite du doctorat.

Les acteurs qui jouent un rôle indirect dans l'encadrement de thèse interviennent en acteur tiers. Ils devraient soutenir, proposer et alerter si besoin. Mais ils devraient également veiller à être prudents pour ne pas déstabiliser le doctorant ou la doctorante dans son travail ou remettre en cause les orientations définies avec le directeur ou la directrice de thèse³.

Processus d'encadrement de la thèse :

Le doctorant devrait bénéficier de dispositifs formels et informels d'encadrement, au sein du laboratoire et en dehors. Ces dispositifs jouent des rôles complémentaires dans la réussite de la thèse.

Le recrutement du doctorant devrait faire l'objet d'un processus prenant en compte plusieurs dimensions relatives aux capacités à réaliser un travail doctoral de qualité, et non uniquement une évaluation de sa motivation.

³ Ainsi le rôle du directeur ou de la directrice de thèse demeure primordial, de la décision d'inscription du doctorant jusqu'à la soutenance de la thèse, à moins qu'il n'existe des problèmes majeurs impliquant l'intervention d'une autorité académique légitime.

Le processus d'encadrement de la thèse devrait assurer l'exploration du thème de recherche, la liberté du doctorant et sa prise d'autonomie mais aussi faire l'objet d'une gestion de projet (avec des phases identifiées, souvent concourantes, des livrables intermédiaires, des compétences à acquérir et des ressources à mobiliser) sur l'ensemble de la durée du doctorat envisagée.

Introduction

L'encadrement de thèses est l'une des activités qui caractérise la séniorité dans le métier d'enseignant-chercheur. Tout collègue qui encadre des doctorantes et doctorants note rapidement que c'est aussi l'une des activités les plus complexes à mener dans notre métier.

La thèse peut être définie comme une contribution substantielle et originale à la connaissance (Sinclair, 2004). La gestion et le management constituent toutefois un champ spécifique à plusieurs égards. D'abord, la gestion est à la fois une science sociale et une science ingénierique, ce qui en fait un champ unique où la thèse suppose à la fois d'étudier des processus humains dans des contextes organisationnels, et de créer des outils, des méthodes ou des concepts pour éclairer, voire orienter, d'une manière ou d'une autre les pratiques des organisations. Ensuite, les formations en gestion sont en plein essor à l'échelle mondiale mais la capacité à trouver des emplois en entreprise reste élevée pour les diplômés des bonnes universités ou des grandes écoles, notamment en France. Le nombre d'étudiants de bon niveau intéressé par un doctorat demeure donc assez faible. Enfin, les financements de la thèse sont divers. D'une part, ils incluent régulièrement la participation à des contrats de recherche ou des contrats CIFRE (en raison du caractère ingénierique de la gestion). D'autre part, bon nombre de doctorants dans les disciplines de la gestion sont des professionnels en activité qui souhaitent réorienter leur carrière vers le monde académique ou ajouter une nouvelle dimension à leur activité de consultant. Ce sont ces différentes caractéristiques qui font de la thèse en gestion, et de son encadrement, une activité spécifique.

Au cours des dernières années, de nombreux changements dans l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche ont conduit à considérer différemment la pratique de l'encadrement doctoral. Halse et Malfroy (2010) notent par exemple « *A competitive higher education environment marked by increased accountability and quality*

assurance measures for doctoral study, including the structured training of doctoral supervisors, has highlighted the need to clearly articulate and delineate the work of supervising doctoral students » (Halse & Malfroy, 2010, p.79). Albouy et Martinet (2017) soulignent la transformation des programmes doctoraux et l'émergence d'une plus grande variété des formats de thèse au cours des dernières années, appelant à un nécessaire questionnement sur la nature et les modalités de l'encadrement doctoral.

Si chaque enseignant-chercheur se pose de nombreuses questions sur l'encadrement et ses propres pratiques, le plus souvent il/elle garde ses questions pour elle/lui, espérant que l'expérience conduira à « devenir » un directeur ou une directrice de thèse (Halse, 2011). L'objectif de cet avis de la SFM⁴ est de faire le point sur les difficultés et les paradoxes de l'encadrement de thèse dans le domaine des sciences de gestion et de proposer quelques bonnes pratiques.

Une telle démarche apparaît d'autant plus nécessaire que de nombreuses recherches soulignent l'important taux d'échec des thèses, d'une part, et la relation entre qualité de l'encadrement et achèvement de la thèse, d'autre part (pour une analyse détaillée, voir par exemple Sinclair, 2004). En étudiant toutes les disciplines dans les universités australiennes, Sinclair (2004) montre que le taux de réussite (achèvement de la thèse)⁵ est plus faible dans les sciences sociales (52%) que dans les humanités et l'art (54%), les sciences dites « dures » (75%) ou les autres disciplines (61%). Il est difficile d'extrapoler ces résultats à notre contexte, mais on peut toutefois remarquer qu'en France, bon nombre d'écoles doctorales en charge de la gestion font part de taux d'abandon élevés. Certes, une partie de ces abandons peut être attribuée aux opportunités d'emploi en dehors du monde académique pour les diplômés de gestion. Cependant, il faut bien reconnaître aussi que des abandons sont également liés à des difficultés à certains moments du processus doctoral.

⁴ Nous tenons à remercier les nombreux collègues ayant accepté d'échanger sur les pratiques d'encadrement de thèse dans d'autres pays européens ou non-européens. Nos remerciements à tous les membres de la SFM, et notamment Julienne Brabet, qui ont contribué à l'élaboration de cet avis grâce à leur idées et commentaires lors de la session dédiée à l'encadrement de thèse. Merci également à notre collègue Jean Pasquero de l'UCAM (Canada), qui a transmis deux études menées au Québec sur le thème de l'encadrement. Merci à Hervé Dumez et Christophe Torset pour leurs propositions pour améliorer cet avis.

⁵ Evidemment, il est difficile dans une étude quantitative de grande envergure et portant sur de nombreuses disciplines, d'évaluer la qualité des thèses. Sinclair (2004) retient donc le taux d'obtention du doctorat comme indicateur de réussite.

Si, comme le montre Sinclair (2004), une bonne partie de la littérature identifie une relation entre la qualité de l'encadrement doctoral, le type de discipline et le taux d'achèvement des thèses, il apparaît également que la plus ou moins forte orientation recherche des universités influence le taux de succès.

Ces résultats soulignent la nécessité d'interroger les dispositifs d'encadrement de thèse et d'identifier quelques bonnes pratiques susceptibles d'améliorer sensiblement la qualité de l'encadrement pour les sciences de gestion et du management.

Questionnements

Si les anglo-saxons parlent de « *supervision* », et qu'on mobilise fréquemment en France l'idée de « direction de thèse », nous préférons ici utiliser le terme « encadrement » pour tenter de rendre compte de la diversité des rôles du ou des accompagnants d'un doctorant (Deuchar, 2008) et proposer une vision élargie des conditions de réalisation de la thèse.

Afin de mieux comprendre le processus d'encadrement doctoral et d'identifier des bonnes pratiques, plusieurs questions peuvent être soulevées :

- Quelles activités recouvre l'encadrement ?
- Quels sont les acteurs impliqués dans l'encadrement ? Quel est le poids et quels sont les rôles des différentes parties prenantes ?
- Quel est le degré de formalisation nécessaire de la relation entre le doctorant et les parties prenantes qui l'accompagnent ?
- Quel est le processus de la thèse ? Comment le processus de thèse est-il géré ?

Nous proposons ici une discussion des pratiques qui semblent faciliter la réussite d'une thèse en sciences de gestion et du management dans des bonnes conditions.

La littérature, comprenant de nombreuses recherches et rapports d'études sur l'encadrement doctoral, en France et à l'étranger, des discussions avec des collègues seniors qui encadrent des thèses à l'étranger et/ou ont dirigé des programmes doctoraux à l'étranger (en Europe et en dehors de l'Europe), et les échanges au sein de la Société Française de Management, fournissent des éléments utiles.

Quel périmètre pour l'encadrement ?

L'encadrement est défini par le Conseil National des Cycles Supérieurs du Québec comme un environnement propice à l'avancement de la recherche tout en favorisant l'animation scientifique et intellectuelle. L'encadrement recouvre ainsi les dimensions scientifique, professionnelle, financière et socioaffective (Couillard, Auclair et Duchaine, 2018).

La fonction d'encadrement est une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs. Cependant, les directeurs de recherche en demeurent les acteurs centraux en vertu de la notion de « direction de thèse » (Albouy et Martinet, 2017).

La littérature identifie en général des fonctions diverses pour l'encadrement de la thèse :

- Formation à la recherche
- Suivi et échanges sur la thèse de doctorat
- Suivi et échanges sur les publications
- Socialisation au sein du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Accompagnement sur les débouchés ou le recrutement après la thèse
- Soutien logistique⁶

Halse & Malfroy (2010) précisent que l'encadrement doctoral doit être considéré comme une activité professionnelle à part entière et qu'en tant que telle la directrice ou le directeur de thèse doit, au-delà de l'expertise académique sur un sujet, disposer de compétences pédagogiques (permettant l'apprentissage du doctorant) mais également d'une expertise « contextuelle » qui permet au doctorant de bénéficier de ressources et d'informations quant à l'environnement pendant et après la thèse.

Couillard et al. (2018) adoptent un autre point de vue en identifiant treize rôles que les encadrants considèrent jouer pour leurs doctorants. A ceux de 'critique', de 'conseiller', d'expert', de 'guide' (les plus représentés), s'ajoutent les rôles de 'formateur', de

⁶ Dans le cas de la thèse CIFRE, le rôle du directeur de thèse est encore élargi. Il consiste également à négocier avec l'organisation d'accueil des formes d'activité du doctorant et des modes de diffusion des résultats favorisant tant une recherche approfondie que les objectifs de l'organisation ; protégeant à la fois les publications du doctorant et la réputation de l'entreprise. Pour ce faire, il a besoin de l'appui de l'ensemble d'une équipe d'encadrement préparant, par exemple, les contrats-types adéquats à utiliser dans les négociations avec les organisations.

'motivateur', d'employeur', voire d'ami', de 'confident', de 'psychologue', de 'socialisateur', de 'correcteur', ou encore d'aide administrative'.

Evidemment, il est difficile de pouvoir jouer l'ensemble de ces rôles auprès d'une doctorante ou d'un doctorant. Les auteurs identifient donc six profils types d'encadrants, selon les rôles sur lesquels ces derniers se polarisent. Le/la 'scientifique' articule ainsi l'encadrement autour de la vie de laboratoire. Le/la 'psychologue' s'inscrit dans une relation oscillant entre fermeté et empathie. Le/la 'pédagogue' est centrée sur l'apprentissage et la progression des doctorants. L'administrateur' vise avant tout à appuyer les doctorants dans leur cheminement professionnel. Le/la 'vétérane' appuie l'encadrement sur le recrutement d'un bon étudiant, une relation de confiance, et la socialisation scientifique. Enfin, l'humaniste' conçoit l'encadrement comme une tension entre qualité et quantité, bienveillance et rigueur, pragmatisme et nouvelles pratiques.

En dépassant l'idée de rôle ou de fonctions à accomplir pour un encadrement de qualité, Lee (2008) montre que les directeurs de thèse tentent en permanence de gérer les tensions entre leur rôle professionnel et leur point de vue en tant que personne. Pour l'auteur, l'encadrement doit assurer cinq grandes missions :

- Fonctionnelle (où il s'agit avant tout de manager un projet)
- Acculturation (où le doctorant doit devenir un membre d'une communauté disciplinaire)
- Pensée critique (où le doctorant est encouragé à analyser et questionner son travail et celui des autres)
- Emancipation (où le doctorant doit développer son autonomie)
- Relation de qualité (où le doctorant est motivé, inspiré et protégé).

Recommandation 1 :

L'encadrement de thèse va au-delà de la seule dimension scientifique. Les dimensions professionnelle, financière et socioaffective sont importantes.

Recommandation 2 :

Pour assurer les missions relatives à l'encadrement, la directrice ou le directeur de thèse devrait disposer, au-delà des compétences académiques, de compétences

pédagogiques et d'une bonne connaissance de l'environnement afin d'accompagner le doctorant ou la doctorante pendant et après le doctorat.

Les fonctions, rôles ou missions de l'encadrement sont souvent présentés comme étant ceux de la directrice ou du directeur de thèse. Cependant, on peut voir qu'au cours des dernières années, une approche « étendue » de l'encadrement s'est développée.

Quels acteurs impliqués dans l'encadrement ? Quel poids des parties prenantes ?

Evidemment, la direction de thèse est centrale dans le dispositif de réussite de la thèse. Pourtant, de nombreux enseignants chercheurs ont eu l'occasion de se mobiliser pour aider un doctorant en difficulté ou pour soutenir au quotidien un groupe de doctorants un peu isolé. Couillard et al., (2018) parlent « d'encadrement collectif » pour désigner le regroupement d'étudiants entre pairs mais aussi le recours à d'autres personnes ressources pour soutenir le doctorant.

On peut donc identifier deux niveaux d'accompagnement.

D'une part, des individus qui contribuent, d'une manière ou d'une autre, à la réussite de la thèse. Le secrétaire du laboratoire qui facilite la vie des doctorants et parfois leur remonte le moral, la directrice d'école doctorale, un collègue chercheur ou enseignant-chercheur au sein du laboratoire, la directrice ou le directeur de la faculté ou de l'institut qui fournit parfois les ressources (bureau, matériel, budget...), le responsable en entreprise dans le cadre d'une thèse CIFRE⁷ ou même un doctorant plus expérimenté, sont autant de contributeurs à l'encadrement de thèse.

D'autre part, les dispositifs collectifs tels que les groupes de travail entre doctorants, les réunions d'équipe, les formations doctorales ou encore les ateliers d'écriture sont autant de moments d'encadrement collectif, permettant à la fois de générer un sentiment d'appartenance à des communautés et de créer une dynamique et une émulation dans l'apprentissage et le développement professionnel des doctorants.

La capacité des doctorants à multiplier les rencontres et à discuter avec d'autres acteurs que le directeur ou la directrice de thèse est un facteur de réussite important du doctorat,

⁷ Le cas de la thèse CIFRE présente des spécificités qui exigent de l'encadrement de thèse des négociations supplémentaires avec l'organisation d'accueil en termes d'activité du doctorant et de confidentialité des résultats

et probablement un facteur augmentant également la qualité de la thèse. Le doctorant, comme le directeur de thèse, doivent accueillir positivement la contribution de ces acteurs car ils contribuent aux dimensions scientifique, professionnelle, financière ou encore socio-affective de l'encadrement⁸.

Sur les deux niveaux (individuel et collectif), on peut remarquer que des dispositifs plus ou moins structurés d'accompagnement sont apparus. Par exemple, les Comités de Suivi Individuel ont été créés pour permettre des échanges ouverts sur la thèse entre le doctorant et des chercheurs expérimentés, souvent eux-mêmes directrices ou directeurs de thèse. Il est cependant parfois difficile pour les membres des CSI de savoir s'ils doivent commenter la thèse sur le fond ou évaluer l'avancée du travail et s'assurer de la qualité du dispositif d'accompagnement du doctorant. Car, en voulant aider, les avis tiers sur le fond peuvent venir remettre en cause la construction même de la thèse par le doctorant avec son binôme, le directeur ou la directrice de thèse.

Il faut bien reconnaître que les acteurs individuels ou collectifs susceptibles de participer à l'accompagnement doctoral d'une manière ou d'une autre se sont multipliés. A l'instar des sciences dites 'dures', les codirections de thèse sont devenues plus fréquentes en gestion, et bon nombre de doctorants sont aujourd'hui encadrés par deux, voire trois, co-directeurs ou co-directrices de thèse. Les équipes de recherche et les laboratoires se sont structurés, nommant parfois des responsables des études doctorales. Certaines associations savantes ont mis en place des dispositifs organisés de mentoring. Les écoles doctorales ont vu leur rôle renforcé.

Evidemment, ces acteurs constituent autant de partenaires vers qui se tourner pour échanger et ils contribuent à l'encadrement doctoral. Cependant, les doctorants se méfient aussi de la multiplication des contraintes institutionnelles et de la diversité des recommandations scientifiques des différentes parties prenantes. Ils voient leur directeur

⁸ Il faut souligner que, concernant cette dernière dimension, le directeur de thèse seul n'est pas en mesure de traiter les problèmes socioaffectifs lourds que pourrait rencontrer un doctorant. Il doit s'insérer dans un réseau comprenant des compétences spécialisées pour être en capacité de leur adresser un doctorant qui en éprouverait le besoin.

ou directrice de thèse comme leur premier interlocuteur et comme la principale porte d'accès au milieu professionnel (Rapport FEUQ, 2012).

Ainsi, il apparaît important que les différents dispositifs contribuant à l'encadrement doctoral aient des rôles assez bien établis et constituent un soutien à la réussite de la thèse telle que la conçoivent le doctorant et la directrice ou le directeur de thèse. Il semble que les autres dispositifs ne contribuent pas vraiment à cette réussite lorsqu'ils sont perçus uniquement comme des contraintes institutionnelles.

Recommandation 3 :

Différents types d'acteurs contribuent à l'encadrement de thèse, au-delà du directeur ou de la directrice de thèse. Le doctorant ou la doctorante et le directeur ou la directrice de thèse devraient accueillir leur action de manière positive.

Recommandation 4 :

Tous les acteurs jouant un rôle dans l'encadrement de thèse (dans ses dimensions scientifique, professionnelle, financière ou socio-affective) devraient en être conscients et venir en soutien du doctorant ou de la doctorante et de la directrice ou du directeur de thèse pour la bonne réussite du doctorat.

Recommandation 5 :

Les acteurs qui jouent un rôle indirect dans l'encadrement de thèse interviennent en acteur tiers. Ils devraient soutenir, proposer et alerter si besoin. Mais ils devraient également veiller à être prudents pour ne pas déstabiliser le doctorant ou la doctorante dans son travail ou remettre en cause les orientations définies avec le directeur ou la directrice de thèse.⁹

Quel degré de formalisation de l'encadrement ?

La formalisation de l'encadrement est une autre question importante concernant l'encadrement doctoral.

On peut relever trois types de dispositifs d'encadrement.

⁹ Ainsi le rôle de la directrice ou du directeur de thèse demeure primordial, de la décision d'inscription du doctorant jusqu'à la soutenance de la thèse, à moins qu'il n'existe des problèmes majeurs impliquant l'intervention d'une autorité légitime.

Tout d'abord, les dispositifs formels obligatoires sont prescrits et relativement structurés. Ils incluent par exemple la charte des thèses, la convention de formation du doctorant ou encore la tenue du Comité de Suivi Individuel.

Ensuite, les dispositifs formels non obligatoires sont structurés mais moins prescrits. Il s'agit souvent de services offerts par les associations savantes ou les laboratoires. C'est le cas par exemple des ateliers doctoraux des conférences ou de la participation à certaines réunions de recherche. Ces dispositifs sont souvent perçus par le doctorant et l'encadrant comme des marqueurs d'un encadrement de qualité. Le doctorant bénéficiant alors d'un « plus » d'un point de vue scientifique et d'une première insertion dans l'environnement professionnel académique.

Enfin, il existe de nombreux dispositifs informels d'encadrement. Il s'agit notamment des discussions entre le doctorant et le directeur ou la directrice de thèse, avec d'autres enseignants chercheurs ou encore avec d'autres doctorants. Ces échanges informels ont bien sûr l'avantage de permettre d'apprendre au quotidien les ficelles du métier, de traiter rapidement des questions scientifiques ou encore de libérer la parole. Mais on peut aussi voir que lorsque le formalisme dans les échanges entre doctorant et directeur ou directrice de thèse fait systématiquement défaut, le taux d'échec de la thèse s'accroît (Sinclair, 2004). Dans leur étude, Couillard et al (2018) montrent que si plus de 75% des encadrants de thèse ont un dossier de suivi de leurs doctorants, ils sont plus de 57% à ne pas consigner du tout par écrit les discussions ou les choix relatifs au dispositif d'encadrement en tant que tel. Sinclair (2004) souligne que la formalisation du dispositif d'encadrement est de manière générale assez faible dans les sciences humaines et sociales, contrairement aux sciences naturelles. Cette différence expliquerait en partie le taux d'obtention du doctorat plus élevé dans les sciences dites « dures ». La formalisation de l'encadrement inclut de spécifier, entre l'encadrant et le doctorant notamment, les modalités et la fréquence des rencontres.

Formaliser ces éléments au départ permet de réduire l'incertitude pour le doctorant dès le début de la thèse en précisant les types d'interaction entre les principaux acteurs de la thèse. Mais il s'agit également pour les encadrants de se préserver et d'assurer une « supervision disciplinée », comme le montre Halse (2011). Une supervision disciplinée permet au directeur ou à la directrice de thèse de gérer la pression sur son temps et ses ressources physiques, émotionnelles et intellectuelles. En effet, tous les rôles mis en

évidence précédemment peuvent conduire l'encadrant de plusieurs doctorants à l'épuisement. D'autant que les sollicitations des doctorants peuvent être très nombreuses et limiter leur prise d'autonomie progressive (Hockey, 1994). Ajoutons que la plupart des encadrants valorisent les interactions à la demande comme une marque de qualité de l'encadrement (Couillard et al., 2018), mais que ceci contribue au risque d'épuisement. En pratique, il s'agit donc de prévoir et de gérer (en termes de durée, d'organisation et d'ordre du jour) les interactions avec les doctorants. Bien sûr, une telle démarche n'empêche pas certains échanges informels et les rencontres plus « sociales », mais il s'agit de se rappeler que l'encadrement de thèse est, et doit rester, une activité professionnelle (Halse et Malfroy, 2010).

Recommandation 6 :

Le doctorant ou la doctorante devrait bénéficier de dispositifs formels et informels d'encadrement, au sein du laboratoire et en dehors. Ces dispositifs jouent des rôles complémentaires dans la réussite de la thèse.

Recommandation 7 :

La directrice ou le directeur de thèse et le doctorant ou la doctorante devraient formaliser a minima leurs relations et préciser le type et la fréquence de leurs interactions dès l'entrée en thèse.

Quel est le processus de la thèse ? Comment le processus de thèse est-il géré ?

Au-delà des dispositifs d'encadrement et de leur formalisation, le processus de thèse et son pilotage constituent des éléments importants pour expliquer la réussite de la thèse.

Le processus de la thèse commence par le recrutement du doctorant. L'existence d'un véritable processus de sélection, mobilisant éventuellement plusieurs chercheurs, est souvent présentée comme une pratique nécessaire pour éviter un gâchis de ressources, de la part du doctorant comme de la part des acteurs participant à l'encadrement. Le fait de s'assurer que le doctorant est capable de rédiger des travaux de qualité, en lui demandant de préparer dans un délai donné un document de qualité qui s'appuie sur d'autres recherches, apparaît comme une épreuve incontournable. D'autres évaluations et des entretiens peuvent être organisés pour s'assurer d'autres compétences

importantes pour le doctorat (capacité de travail, persévérance, honnêteté...). Cependant, la plupart des encadrants s'accordent à dire que la motivation du doctorant, aussi forte soit-elle, ne peut suffire pour justifier un recrutement. Le directeur de thèse doit jouer un rôle primordial dans ce processus lorsqu'il ne s'agit pas d'attribuer un contrat doctoral. Par ailleurs, pour une thèse en gestion/management, l'exercice d'une activité professionnelle ne saurait constituer un obstacle au recrutement en thèse, à condition qu'elle permette de mener à bien le travail doctoral dans le délai imparti aux salariés.

Lee (2008) rappelle que la thèse est avant tout un projet qui s'étale sur plusieurs années. La réussite de la thèse est très certainement liée à sa durée. La durée de thèse de trois années tend à devenir la norme sous la pression de la réglementation et de la durée des financements. Cependant, si une telle durée convient à certains protocoles de recherche et à certains doctorants, d'autres ont besoin d'une, deux ou trois années de plus. On peut d'ailleurs remarquer qu'en gestion les universités les plus orientées vers la recherche à l'échelle internationale ont tendance à avoir des durées de thèse longues (cinq, six ou sept ans en incluant la formation doctorale en début de thèse). Ainsi, la qualité de la thèse doit probablement être rapportée à la durée du doctorat. Cependant, une durée de thèse sensiblement plus longue que celle prévue peut aussi conduire le candidat à douter de ses capacités et/ou à rencontrer des problèmes de financement, risquant ainsi de le faire entrer dans une spirale de l'échec (Sinclair, 2004). Notons aussi que des thèses trop longues constituent potentiellement un coût d'opportunité conséquent, tant pour le doctorant que pour la société.

En tant que tel, le processus de thèse est paradoxal car il s'agit à la fois d'un processus de création de connaissances nouvelles (qui suppose une grande liberté) et d'un projet qui doit être piloté pour aboutir à une thèse, livrable codifié (Delamont, Parry et Atkinson, 1998 ; Halse et Malfroy, 2010 ; Franke et Arvidsson, 2011). Or, il est vrai que les encadrants ont plutôt tendance à valoriser l'exploration et la prise d'autonomie plutôt que les rendus réguliers et le respect d'un processus défini. Pourtant, la nécessité d'une véritable gestion de projet à l'échelle de la durée prévue de la thèse est fréquemment soulignée, notamment dans le contexte actuel qui suppose bien souvent pour les doctorants de mener à bien une recherche dans toutes ses dimensions (connaissance de la littérature, maîtrise d'une ou plusieurs méthodes, réalisation d'une ou plusieurs études

empiriques...), de produire des papiers, voire de les publier, et d'accumuler des crédits ECTS pour obtenir le diplôme de doctorat.

Halse (2011) relève par ailleurs le consensus parmi les encadrants, dans l'environnement décrit précédemment, pour rejeter la gestion de thèse qui prévalait auparavant : une période d'indépendance, faite d'étude approfondie et de totale liberté, avec une direction minimale. La gestion d'un projet, avec des phases identifiées, parfois concourantes, des livrables intermédiaires, des compétences à acquérir et des ressources à mobiliser, tend à s'imposer. Bien sûr, la thèse est un projet qui connaît des réorientations, voire des remises en cause, et des retards. Mais la structure et la gestion du projet donne des points de repère aux acteurs en présence et favorise la responsabilité des uns et des autres (Halse, 2011).

Considérer la thèse comme un projet, c'est éventuellement définir des moments ou des conditions d'arrêt de ce projet, c'est à dire spécifier les conditions de ce qui serait considéré comme un échec. Dans de nombreux pays, le « *proposal* » (un projet de thèse développé) remis par le doctorant en fin de première ou de deuxième année, après qu'il ait suivi des séminaires dédiés à la recherche, est l'occasion d'une sélection, parfois forte, pour définir qui poursuivra ou non en thèse. Ce projet de thèse fait souvent l'objet d'une évaluation par plusieurs encadrants (en plus ou hors du directeur ou de la directrice de thèse) et même parfois par des encadrants d'autres pays. En France, le comité de thèse assume, en partie, cette fonction et il semblerait inutile d'alourdir encore un processus dont les enseignants chercheurs anglo-saxons regrettent souvent la bureaucratisation. Mais la responsabilité scientifique du directeur de thèse est réaffirmée à la fois par la loi et par le rapport de l'IGÉSR « La direction scientifique relève de la seule responsabilité du directeur de thèse et d'un éventuel co-directeur » (p :23)

Afin de faciliter l'anticipation de la période de fin de thèse (rédaction, organisation de la soutenance...) pour le doctorant et assurer la « supervision disciplinée », Halse (2011) note que certains encadrants imposent des critères clairs de nombre de relectures de chapitres ou d'articles, indépendamment des capacités des étudiants.

Recommandation 8 :

Le recrutement du doctorant ou de la doctorante devrait faire l'objet d'un processus prenant en compte plusieurs dimensions relatives aux capacités à réaliser un travail doctoral de qualité, et non uniquement une évaluation de sa motivation.

Recommandation 9 :

Le processus d'encadrement de la thèse devrait assurer l'exploration du thème de recherche, la liberté du doctorant et sa prise d'autonomie mais aussi faire l'objet d'une gestion de projet (avec des phases identifiées, souvent concourantes, des livrables intermédiaires, des compétences à acquérir et des ressources à mobiliser) sur l'ensemble de la durée du doctorat envisagée.

Gérer la thèse comme un projet revient à donner une méthode et une structure au processus de thèse mais cela ne précise pas pour autant quel est le type d'échanges entre le directeur ou la directrice de thèse et le doctorant. Si nous avons vu que l'encadrant peut jouer des rôles variés, il convient aussi de se demander comment celui-ci « intervient » dans la thèse. Sinclair (2004) distingue deux approches différentes de la direction de thèse. Nous qualifierons la première de 'participante' (*'hands on'*) et la seconde de 'non-participante' (*'hands off'*).

L'encadrant participant considère que le doctorant est loin, au départ, de présenter toutes les compétences pour mener à bien sa thèse. Il accompagne donc, presque au quotidien, le doctorant et intervient plus dans son processus de thèse et de développement professionnel, éventuellement en « faisant avec lui » dans une logique proche du compagnonnage.

L'encadrant non-participant est plus distancié, laissant le doctorant faire ses choix et privilégiant la liberté et l'autonomie du doctorant plutôt que la réussite de la thèse dans les délais prévus.

Sinclair remarque dans son étude que les doctorants ayant une direction de thèse participante réussissent en moyenne mieux leur thèse (ils ont plus de chance de terminer la thèse et la terminent plus vite) et sont plus satisfaits de leur encadrement. Il recommande de privilégier cette approche, caractéristique des sciences naturelles mais plus rare en sciences humaines et sociales. L'approche non-participante fonctionne bien uniquement lorsque le doctorant apparaît, dès le début de la thèse, indépendant, confiant, organisé et compétent pour mener des recherches. Evidemment, certains directeurs ou

directrices de thèse sont susceptibles de faire varier, tout au long de la thèse, leur degré d'engagement selon le développement des compétences du doctorant.

Les sciences de gestion sont prises entre le modèle des sciences sociales et celui des sciences ingénieriques. L'encadrement s'inscrit donc dans des traditions impliquant une plus ou moins grande participation.

On peut penser que l'approche participante de la part de l'encadrant est particulièrement adaptée à la gestion comme science ingénierique pour faire progresser le doctorant dans l'apprentissage du métier d'enseignant-chercheur. Cependant, cette approche suppose une réactivité et un engagement permanent de la directrice ou du directeur de thèse. Elle mène à une logique de co-construction permanente et donne souvent lieu, comme c'est le cas en sciences dites « dures », à des co-publications entre l'encadrant et le doctorant.

A l'inverse, la tradition « non participante » s'inscrit plus dans une perception de la gestion comme science sociale. Dans ce cas, la direction de thèse est moins présente au quotidien. Elle propose les grandes orientations pour la thèse et conseille le doctorant pour ses choix professionnels. Elle est ainsi bien souvent moins impliquée dans les articles du doctorant, qui travaille seul ou avec d'autres co-auteurs que ses encadrants.

Recommandation 10 :

Plus le doctorant ou la doctorante semble loin d'avoir acquis les compétences du chercheur, plus le directeur de thèse ou la directrice de thèse devrait adopter une approche participante de l'encadrement, en intervenant davantage dans le processus et le contenu de la thèse et en ayant davantage d'interactions avec le doctorant.

Conclusion

En nous interrogeant sur les bonnes pratiques de l'encadrement de thèse, nous avons mis en évidence les évolutions de cette activité centrale du métier d'enseignant-chercheur. On est clairement passé d'une ère basée sur la direction de thèse à une autre centrée sur l'encadrement doctoral. Trois grandes transformations ont eu lieu :

- Le passage de la thèse au doctorat (un diplôme et des publications et non uniquement une production de littérature « grise »)
- L'engagement dans l'encadrement de plus d'acteurs, avec un rôle qui reste toutefois central pour la direction de thèse.

- La multiplication des dispositifs formels de suivi et « d'épreuves » pendant le doctorat.

Pour ces différentes raisons, la thèse devient vraiment un projet complexe que le doctorant et l'encadrement doivent gérer comme tel. Même si on peut se demander si une durée de trois ans est suffisante pour satisfaire à toutes les attentes d'une bonne thèse (et des articles à mener souvent en parallèle), on peut également noter qu'une logique projet n'est pas suffisante pour assurer le succès de la thèse. Le processus de recrutement du doctorant, l'existence tout au long de la thèse de dispositifs variés d'encadrement (formels et informels, individuels et collectifs), et la formalisation des modalités d'interaction entre doctorant et directeur ou directrice, sont autant de caractéristique du processus qui facilitent la réussite de la thèse.

Les encadrants doivent eux aussi faire preuve de différentes qualités. Notamment, ils ne doivent pas se centrer uniquement sur la dimension scientifique mais également contribuer à traiter les dimensions professionnelle, financière et émotionnelle du doctorant. De plus, il est souhaitable que d'autres acteurs participent en réalité à l'encadrement doctoral. Ces acteurs doivent comprendre leur rôle et venir en soutien du binôme doctorant-encadrant. Enfin, la directrice ou le directeur de thèse peut privilégier, notamment lorsque le doctorant semble loin de disposer des compétences du chercheur dès le début de la thèse, une approche participante, dans laquelle l'encadrant accompagne le doctorant dans ses choix scientifiques et professionnels¹⁰ mais aussi dans la résolution des problèmes quotidiens qui retardent la réalisation de la thèse. Cette approche participante en matière de direction de thèse est cependant très lourde (en temps passé et en disponibilité notamment) pour l'encadrant.

¹⁰ Finalement, il faudrait souligner que la réussite de la thèse dépend principalement du doctorant. Celui-ci doit choisir avec soin l'institution et la directrice ou le directeur qui conviennent le mieux à son projet de travail doctoral. Il doit solliciter les conseils, l'aide et les réactions de l'encadrement de thèse tout en respectant les contraintes de celui-ci, les délais qui ont été négociés et, bien entendu, l'éthique de la recherche.

Bibliographie

Albouy M., Martinet A.C. (2017), « Les programmes doctoraux de gestion en France à l'heure de la mondialisation », Etude FNEGE.

Couillard A., Auclair R., Duchaine S. (2018), « Rapport de l'enquête sur l'encadrement aux cycles supérieurs », Université du Québec.

Deuchar R. (2008), Facilitator, director or critical friend?: contradiction and congruence in doctoral supervision styles. *Teaching in Higher Education*, 13 :4, 489-500

Delamont S., Parry O., Atkinson P. (1998) Creating a Delicate Balance: the doctoral supervisor's dilemmas. *Teaching in Higher Education*, 3:2, 157-172.

Desjardins M., Mesli S. (2012), « Avis sur l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs », Conseil National des Cycles Supérieurs, Fédération Etudiante Universitaire du Québec.

Franke A., Arvidsson B. (2011) Research supervisors' different ways of experiencing supervision of doctoral students. *Studies in Higher Education*, 36:1, 7-19,

Halse C. (2011) 'Becoming a supervisor': the impact of doctoral supervision on supervisors' learning. *Studies in Higher Education*, 36:5, 557-570

Hockey J. (1994) Establishing boundaries: Problems and solutions in managing the PhD supervisor's role. *Cambridge Journal of Education*, 24:2, 293-305.

Lee A. (2008) How are doctoral students supervised? Concepts of doctoral research supervision. *Studies in Higher Education*, 33:3, 267-281

Halse C., Malfroy J. (2010) Retheorizing doctoral supervision as professional work. *Studies in Higher Education*, 35:1, 79-92

Sinclair M. (2004) « The pedagogy of 'good' PhD supervision : A National cross-disciplinary investigation of PhD supervision ». Australian Government, Department of Education, Science and Training.

Liste des recommandations de l'IGÉSR

Accroître l'exposition à la recherche en vue de la poursuite d'études après le master

- Impliquer plus systématiquement les doctorants dans des manifestations de culture scientifique à destination des lycéens et développer les interactions avec la recherche à l'université dès le niveau licence (recommandation 3) ;
- Inclure des crédits ECTS optionnels liés à la construction du projet de thèse dans la validation de tous les masters (recommandation 1) ;
- Inclure explicitement dans les campagnes de promotion du doctorat à l'université, en complément des actions de mixité et d'égalité menées dès l'école, le paramètre d'égalité de genre (recommandation 2).

Améliorer l'information et la communication sur le doctorat

- Renforcer l'exigence sur la qualité et la diversité d'information donnée en amont de la thèse dans le processus d'évaluation et d'accréditation (recommandation 4) ;
- Inciter les universités de territoire et universités intensives de recherche à construire ou développer des partenariats pour une meilleure information sur le doctorat au bénéfice de tous les étudiants en master et écoles d'ingénieurs (recommandation 5) ;
- Consacrer aux enquêtes sur le doctorat portées par le SIES des moyens humains suffisants et introduire un système modulaire pour permettre aux universités d'ajouter des questions supplémentaires (recommandation 6) ;
- Mettre en place des méthodes d'enquête permettant d'opérer une distinction entre les sciences humaines et les sciences sociales (recommandation 22).

Aménager les procédures de recrutement et les conditions de financement

- Veiller à ce qu'aucun candidat à la réalisation d'une thèse n'échappe au processus de recrutement devant un jury collectif et rendre les travaux de ce dernier public (recommandation 7) ;
- Calibrer partiellement la répartition des supports de financement en fonction du devenir professionnel des docteurs constaté (recommandation 10) ;
- Augmenter progressivement le nombre de Cifre et assurer leur promotion dans les collectivités territoriales (recommandation 31) ;
- Créer un statut de « chercheur en mobilité internationale » permettant aux universités de remplir leurs obligations vis-à-vis des doctorants étrangers accueillis dans le cadre d'accords internationaux (recommandation 16).

Améliorer les conditions de déroulement de la thèse

- Évaluer formellement, dans le cadre de l'habilitation à diriger les recherches, les compétences managériales des encadrants (recommandation 13) ;
- Systématiser la formation régulière des directeurs de thèse, et plus largement de tous les encadrants, y compris aux contraintes du devenir professionnel après la thèse (recommandation 14) ;
- Confirmer l'objectif de réduction de la durée des thèses en particulier en lien avec la faisabilité du sujet de doctorat (recommandation 17) ;
- Inscrire dans les textes l'exigence d'un financement dédié pour entamer un doctorat, des exceptions pouvant être prévues uniquement pour des situations de reprise d'études, pour des personnes en emploi et des retraités (recommandation 11) ;
- Exiger un engagement de la structure d'accueil pour garantir le financement des doctorants sur toute la durée de la thèse (recommandation 12) ;
- Étudier la possibilité d'aménager la convention Cifre pour le financement du doctorat en formation continue dans les secteurs privé et public (recommandation 8) ;6

- Mettre en place un parcours de carrière qui permettrait aux enseignants titulaires d'un doctorat d'accéder au vivier pour la prise de responsabilités en académie (recommandation 9) ;
- Effectuer un bilan des financements attribués aux associations de doctorants ou de docteurs et mener une réflexion sur l'introduction d'une logique d'appels à projets (recommandation 30).

Mieux préparer le devenir professionnel des docteurs

- Affiner les portfolios pour faciliter l'identification des compétences acquises et valorisables par les doctorants (recommandation 15) ;
- Rattacher les formations proposées à chacun des six blocs de compétences inscrits au répertoire national des certifications professionnelles, afin de faciliter la construction et l'évaluation du parcours de formation de chaque doctorant (recommandation 18) ;
- Promouvoir et faire connaître au plus grand nombre le carnet blanc du réseau national des collèges doctoraux pour faciliter l'accompagnement vers l'insertion professionnelle des doctorants et des docteurs (recommandation 19) ;
- Faciliter l'accès des doctorants à une information multi-acteurs sur l'actualité et les formations les concernant, via une plateforme numérique les regroupant dans chaque école doctorale ou collège doctoral (recommandation 20) ;
- Mettre en place, dans chaque école doctorale, une instance de concertation légère et dynamique avec les acteurs socio-économiques (recommandation 21) ;
- Inciter, en lien avec les postes diplomatiques, à la mise en place de moyens d'identification et de suivi de la diaspora scientifique française sur le modèle de l'initiative D-FI USA (recommandation 23).

Travailler à une meilleure reconnaissance du doctorat

- Améliorer le pilotage ministériel de la politique doctorale en clarifiant la compétence des différentes directions sur le doctorat, en renforçant la coordination, voire en désignant un chef de file avec un positionnement fort au sein du MESRI (recommandation 25) ;
- Promouvoir la reconnaissance du doctorat dans les conventions collectives, et notamment son positionnement dans les grilles de classifications et grilles salariales (recommandation 24) ;
- Assurer un suivi et la mise à jour des fiches RNCP (recommandation 26) ;
- Renforcer la connaissance réciproque des docteurs et du monde socio-économique, en s'appuyant sur les bonnes pratiques identifiées (recommandation 27) ;
- Lancer une campagne de communication nationale de valorisation et de promotion du doctorat à l'occasion de la journée nationale du doctorat organisée par le ministère (recommandation 28) ;
- Faire de la journée nationale du doctorat un vecteur récurrent et mieux diffusé de communication sur le doctorat (recommandation 29) ;
- Systématiser, lors de l'intégration dans la fonction publique, la prise en compte de l'ancienneté acquise sur l'ensemble des années de thèse ayant fait l'objet d'un financement (recommandation 32).