

CHERCHEUR IMPLIQUÉ SUR LE TERRAIN : CAS PARTICULIER DU DOCTORANT EN CONVENTION INDUSTRIELLE DE FORMATION PAR LA RECHERCHE (CIFRE)

Sophie Le Lédan

Doctorante à l'

Institut de Socio Economie des Entreprises et des ORganisation
Et à l'Université Lyon 3

ISEOR

15 chemin du Petit bois
69134 ECULLY, FRANCE

Résumé

La Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise lie un doctorant, une entreprise et un laboratoire autour d'un projet de recherche. La présence longue en immersion dans le terrain de recherche du chercheur en sciences de gestion lui donne accès à un nombre et une diversité de données très importants. La difficulté qu'il rencontre réside dans l'organisation de périodes de temps et de dispositifs méthodologiques qui lui permettent de se détacher des éléments non contributifs du contexte et de regarder les fruits de son observation à l'aide de l'appareil critique du chercheur.

El CIFRE vincula a un estudiante de doctorado, una empresa u organización y un laboratorio de investigación para un proyecto de investigación. La larga presencia en el campo de investigación del investigador en ciencias de la administración le da acceso a una gran cantidad y variedad de datos. La dificultad con la que se encuentra radica en la organización de periodos de tiempo y dispositivos metodológicos que le permiten desprenderse de los elementos no contributivos del contexto y observar los frutos de su observación por medio del aparato crítico del investigador.

Introduction

Cette communication présente la situation particulière des doctorants dont la recherche est financée par l'entreprise ou l'organisation qui les emploie à cette fin. Cette situation est la nôtre, en ce début de recherche doctorale.

La France voit ses effectifs de doctorants diminuer régulièrement. Ainsi, entre 2010 et 2017, le nombre d'inscrits en doctorats a baissé de 9 % pour l'ensemble des disciplines, de 14 % pour les seules sciences humaines et sociales. Cette baisse est due en partie à la baisse de l'attractivité du doctorat puisque, dans le même temps, le nombre d'inscription en première année de thèse a diminué de 12 %¹. L'absence de financement est un des motifs de refus d'inscription invoqués par les laboratoires de recherche.

Pour promouvoir les liens entre les laboratoires de recherche publics et les entreprises, un dispositif a vu le jour en 1981. L'Association Nationale pour la Recherche et pour la Technologie (ANRT) a été créée afin de rassembler les acteurs publics et privés de la

recherche et de l'innovation. Elle accorde les Conventions Industrielles de Formation par la Recherche en Entreprise (CIFRE) pour le compte du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de l'Innovation. Entre 2010 et 2017, le nombre de CIFRE accordées est passé de 1200 à 1480, soit une hausse de 23 % en 7 ans. Le financement par CIFRE concerne donc une part de plus en plus importante de doctorants.

Contrairement au contrat doctoral, pour lequel le doctorant est engagé par le laboratoire de recherche, la CIFRE se traduit par un contrat de travail entre l'entreprise et le doctorant. Celui-ci est alors immergé dans son terrain de recherche avec des liens contractuels. Ce terrain va de la petite ou moyenne entreprise aux grands groupes internationaux en passant par les associations et les collectivités locales. La recherche se fait en milieu professionnel et non dans un environnement de chercheurs de la même discipline, comme c'est le cas pour le contrat doctoral.

Dans cet environnement de recherche particulier, un des enjeux spécifiques majeurs pour le chercheur réside dans la distanciation à opérer avec son objet de recherche. Nous entendons par « distanciation » la prise de recul vis-à-vis du terrain de sorte que le chercheur puisse l'observer comme un spectateur et faire usage de son esprit critique. Il s'agit de se dégager des liens affectifs tout en conservant des liens intellectuels compatibles avec l'analyse critique. En France, cette question soulève de nombreuses questions d'ordre épistémologique et suscite de vifs débats. La problématique soulevée est de comprendre en quoi le statut de salarié CIFRE met le chercheur dans une position qui exige des précautions méthodologiques particulières avec des aspects positifs et des limites. L'enjeu réside dans la garantie de la scientificité des résultats de la recherche dans le cadre d'une CIFRE.

Nous étudions les sciences de gestion et poursuivons une recherche en management. Dans cette discipline, nous posons l'hypothèse que ce n'est pas tant la position du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche qui garantit la scientificité des résultats que la transparence et la rigueur de la méthodologie appliquée lors du processus de recherche.

Après avoir présenté le dispositif CIFRE dans le cas général puis dans notre cas particulier, nous décrivons les atouts et les écueils d'une recherche sous contrat CIFRE. Enfin, nous abordons les solutions méthodologiques utilisées pour les éviter.

1. La Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise

1.1 Généralités

Le dispositif CIFRE est financé par le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Il vise à favoriser les échanges entre le milieu socio-économique et les laboratoires de recherche publique afin de développer la recherche dans les entreprises et les organisations en promouvant l'emploi des doctorants. Il permet en outre de donner au doctorant une expérience professionnelle.

L'ANRT est chargée de mettre en relation les acteurs de terrain (entreprises, organisations), les laboratoires de recherche et les doctorants potentiels avec pour objectif l'établissement d'une convention tripartite liant le laboratoire de recherche, l'entreprise et le doctorant en première année. L'ANRT s'assure de l'éligibilité du projet et de l'engagement des différentes parties prenantes : la mission confiée par l'entreprise au doctorant doit constituer son sujet de thèse et un encadrement scientifique au sein de l'entreprise est organisé sous la responsabilité d'un référent compétent. En prérequis, le futur doctorant doit être titulaire d'un

diplôme conférant le grade de master. Après validation par l'ANRT, la convention est établie pour une durée de trois ans pendant lesquels le doctorant doit tendre vers une présence à mi-temps dans l'entreprise et à mi-temps en laboratoire. Il est employé en Contrat à Durée Déterminée de trois ans ou en Contrat à Durée Indéterminée selon les règles du Code du Travail. En contrepartie, l'ANRT verse à l'organisation accueillante une subvention de 14 000 € par an, qui représente 60 % du salaire annuel minimum du doctorant.

En parallèle, l'ANRT s'assure qu'un contrat de collaboration est établi entre l'entreprise et le laboratoire de recherche. « Ce contrat de collaboration doit traiter notamment des items suivants : cahier des charges scientifique et technique, modalités de suivi de l'avancement des travaux, financement des travaux, propriété intellectuelle et exploitation des résultats, confidentialité et publications, les noms des encadrants académique(s) et au sein de l'entreprise, ainsi que la répartition du temps de présence du doctorant entre son employeur et son (ses) laboratoire(s) et des responsabilités respectives »².

Le dispositif CIFRE encourage et supporte la recherche en milieu professionnel, dans un cadre sécurisant l'ensemble des parties. Il existe néanmoins quelques critères d'inéligibilité : il exclut la recherche dans une entreprise dans laquelle le chercheur est salarié depuis plus de neuf mois et il ne peut s'agir de thèse professionnelle réalisée par un salarié dans sa propre entreprise.

1.2 Notre cas

Infirmière et cadre de santé dans la fonction publique hospitalière depuis 1994, nous avons été témoin de la réduction des moyens financiers et humains alloués à l'Hôpital. Nous avons observé et vécu l'imprégnation progressive par les « principes de gestion » des décisions prises par les Directions. La pression économique s'est accentuée progressivement, atteignant tour à tour les fonctions d'encadrement intermédiaire, d'encadrement de proximité puis les fonctions de production. Le bienfondé des politiques de réduction des surconsommations de soins, de matériels et de ressources humaines est reconnu par les professionnels de terrain. Cependant, la manière dont les réductions de budget sont répercutées dans les unités de soins est globalement très critiquée voire combattue.

Notre expérience de manager en charge de la restructuration de blocs opératoires nous a confronté à une impossibilité de faire s'associer la logique de réductions de coûts décidée par la Direction et les solutions proposées à cette fin par les personnels de terrain. Les structures hospitalières sont apparues inadaptées face à l'ampleur et à l'accélération des changements à mettre en œuvre et l'agilité qu'un management participatif permet de susciter semble se heurter à la complexité des structures organisationnelles.

Nous avons alors décidé d'entrer dans une reconversion professionnelle pour comprendre et chercher à améliorer cette situation, partagée par d'autres établissements publics et privés. A cet effet, nous avons réalisé un master de recherche en sciences de gestion, en alternance au sein d'un établissement sanitaire privé à but non lucratif. Nous avons ensuite eu l'opportunité de poursuivre notre recherche dans un établissement racheté par celui au sein duquel nous avons mené notre alternance.

Cet établissement est une clinique privée à but non lucratif de 70 lits, qui avait, jusqu'en 2018, une activité de chirurgie et une activité de Soins de Suite et Réadaptation (SSR). Le départ de plusieurs médecins a réduit drastiquement les ressources humaines disponibles, conduisant rapidement à la cessation de paiement. Deux établissements sanitaires de la

même agglomération se sont alors associés en 2019 pour reprendre la clinique et ses salariés. Une décision majeure a été prise suite à ce rachat : l'activité chirurgicale ne sera pas relancée et les lits de chirurgie ont été transformés en lits de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR).

Cette décision concourt à l'objectif de redressement économique de la clinique. Pour autant, le passif de la structure laisse entrevoir peu de marges de manœuvre en termes d'investissement financier de la part des deux nouveaux propriétaires. Notre projet de thèse a ainsi été déterminé : il étudie la restructuration d'un établissement de santé en situation de déficit dont la transformation touche l'activité principale, les compétences requises et la gouvernance, dans un objectif d'amélioration de ses performances sociales et économiques.

Les objectifs de la recherche de terrain, du point de vue de l'établissement de santé, ont été définis en concertation avec la Responsable de Comité exécutif. Il s'agit d'observer et d'accompagner la transformation. La recherche doctorale a notamment comme objectif de construire un modèle transférable grâce à la mise en évidence de connaissances « génériques » issues des connaissances spécifiques de la reprise et la collaboration entre les trois établissements.

2 Les atouts et écueils de la thèse CIFRE

2.1. Atouts du dispositif

Les CIFRE attirent de plus en plus de candidats, tant parmi les entreprises que les doctorants. En 2016, les employeurs se sont déclarés satisfaits à 97 %. Pour 60 % d'entre eux, « les résultats ont totalement répondu aux attentes »³ et 94 % envisagent une autre CIFRE. Les doctorants sont très satisfaits de « cette modalité de formation doctorale » : le taux de soutenance est élevé, le salaire d'embauche est attractif et l'employabilité excellente dans le secteur privé. Pour les doctorants directement issus de formation initiale, la CIFRE apporte une expérience professionnelle en situation de travail réelle de plusieurs années. Pour 77 % des directeurs de thèse, quelle que soit la discipline, les résultats ont complètement répondu aux attentes. Enfin, d'un point de vue personnel, l'intégration au sein d'un établissement nous permet d'acquérir de nouvelles compétences et de compléter notre expérience professionnelle.

2.2 Les atouts pour la recherche

La CIFRE assure par essence un accès certain à un terrain de recherche, ressource précieuse pour tout doctorant : la contractualisation permet la définition partagée et négociée de l'objet de recherche et de ressources, y compris internes, auxquelles le chercheur pourra accéder. Il est entendu que l'accès à certaines données sensibles peuvent donner lieu à des négociations en cours de recherche mais, globalement, l'accès au terrain est assuré, en particulier pour les chercheurs en sciences humaines et sociales dont l'objet peut être moins aisé à définir.

De plus, le doctorant travaille sur une ou des questions dont les enjeux sont immédiats, ancré dans la réalité quotidienne de leur terrain de recherche. D'une certaine façon, les conséquences des progrès et des erreurs peuvent être directement observées et mesurées. La recherche est menée dans la complexité du réel : de fait, les simulations sont rapidement

concrétisées par des expérimentations sur le terrain. Enfin, la responsabilité du chercheur est également plus directement engagée, source forte de motivation, bien qu'une vigilance accrue soit exigée sur la conduite de la recherche, la collecte et l'analyse des matériaux qui en découlent.

La recherche doctorale s'inscrit dans une durée de trois années au sein de l'organisation accueillante. En sciences de gestion, ce temps de recherche sur un terrain est assez rare. On parle alors de recherche longitudinale. L'accès au terrain étant peu aisé, en dehors de la thèse CIFRE, beaucoup d'études de cas sont issues de présences ne dépassant pas deux ou trois mois dans une organisation. En revanche, une recherche longitudinale permet d'observer un fait, des comportements mais également l'évolution d'une situation dans le temps ou les effets d'un changement opéré sur un groupe d'individus, une organisation ou un dispositif de gestion sur des périodes plus longues. Etablies sur des temps de présence sur le terrain souvent supérieurs à un an, les conclusions, solutions ou préconisations reposent sur une connaissance de l'objet de recherche plus approfondie et plus complète.

La recherche en immersion situe le chercheur dans une proximité qui permet des interactions très fréquentes et durables avec les acteurs de terrain. Il peut par conséquent envisager une recherche-action à visée plutôt descriptive ou une recherche-intervention (Savall, Zardet, 1987, 2015) à visée transformative, en fonction de son objet de recherche plutôt qu'en fonction du temps de contact avec le terrain dont il dispose. Enfin, l'immersion longue permet ainsi de rencontrer des interlocuteurs aux intérêts divergents, des contradicteurs de la direction ou des porteurs de projets peu visibles. L'histoire telle que la narre la voix de l'organisation peut ainsi se voir moduler par ce que D. Boje nomme le *counter storytelling*⁴.

Du point de vue des données et matériaux collectés, la thèse CIFRE possède un atout majeur. En effet, étant directement au cœur de l'organisation observée, le chercheur doctorant a à sa disposition des données primaires, qui n'ont pas été modifiées par un tiers extérieur. Il maîtrise également les conditions de collecte, les biais propres au contexte du recueil, tels qu'une actualité sociale qui pourrait influencer passagèrement les propos ou les décisions de l'entreprise, et donc, la traçabilité des données. Ces dernières sont ainsi contextualisées et donc plus riches, représentant également plus fidèlement la complexité de la réalité à laquelle les acteurs sont confrontés. Elles sont multiformes, qualitatives, quantitatives ou financières, allant de documents internes officiels à des notes d'entretiens informels, des comptes-rendus de réunion de travail à des échanges informels avec les détracteurs des projets institutionnels jusqu'à des messages électroniques internes. La diversité de sources à disposition du chercheur en immersion lui permet, au cours de sa recherche, de trianguler ces données pour en vérifier le degré d'exactitude ou de consensus par les différents acteurs. Etant en contact avec des données primaires, il peut discriminer les données triangulées de celles qui n'ont pas pu l'être.

2.3 Les écueils de la CIFRE

Les docteurs dont la recherche s'est faite en immersion dans un milieu professionnel ont plus de difficultés à accéder à des postes d'enseignants-chercheurs dans l'enseignement supérieur et la recherche publique que les docteurs « classiques ». Ces derniers passent souvent plus de temps à travailler la recherche bibliographique que le recueil de données de terrain. Les débouchés professionnels vers le milieu universitaire comme enseignant-

chercheur leurs sont plus accessibles. La CIFRE conduit plus directement à des postes dans le secteur privé de l'enseignement ou dans le secteur industriel⁵.

Le doctorant CIFRE a accès à une quantité importante de données. Si cela représente un avantage considérable – ainsi qu'avancé ci-dessus –, il peut être néanmoins difficile de sélectionner les plus pertinentes pour l'exercice d'écriture de la thèse. L'exposition quotidienne à un grand nombre d'informations dès le début de la recherche, avant que l'ensemble du design de la recherche ne soit stabilisé, impose de recueillir des données qui ne seront pas toutes utiles *in fine*. Le risque de « submersion » et de perte de vue son objectif sont réels.

L'immersion et plus encore, la participation active dans la vie de l'organisation, font du chercheur un employé « comme un autre ». Il est soumis à des délais, à des attentes de ses collègues et de son encadrement. Nous pouvons également supposer que les attentes le concernant sont sensiblement plus élevées : il doit montrer son implication dans son travail et dans l'entreprise car le titre de « chercheur » peut susciter des réactions de méfiance et de suspicion sur le bienfondé de « payer quelqu'un pour chercher plutôt que pour travailler ». ⁶ De nombreux éléments du contexte quotidien de travail poussent le doctorant vers la position d'employé « classique » et ce faisant, rendent d'autant plus difficile la position de distanciation nécessaire à la démarche de recherche. Le doctorant doit être en mesure de passer de la position d'intériorité exigée par l'action à la position d'extériorité requise par la recherche. ⁷

L'implication du doctorant sur le terrain de recherche peut l'amener à y passer beaucoup de temps. Malgré le contrat de collaboration initial, la tentation d'utiliser les connaissances et la disponibilité du doctorant est grande pour l'entreprise. De son côté, l'enthousiasme de la présence au cœur de l'action éloigne aisément le chercheur du laboratoire de recherche, augmentant le risque de ne pas consacrer le temps suffisant à l'analyse des données, à la démarche de recherche en laboratoire puis à l'écriture de sa thèse.

L'ensemble de ces écueils rendent l'effort nécessaire au chercheur pour se distancier particulièrement important. Enfin, l'une des difficultés majeures du doctorant chercheur en thèse CIFRE est d'instrumentaliser cette distanciation pour garder un positionnement scientifique réel et reconnu par ses pairs, validant *in fine*, les résultats de sa recherche.

3. Les repères pour garder le cap

3.1 Le positionnement épistémologique

La conception de la recherche repose sur une question fondamentale : comment construire de la connaissance d'intention scientifique à partir de la problématique posée ? Devons-nous partir de connaissances et de modèles validés et publiés que nous confrontons à un terrain ou pouvons-nous partir des observations de terrain pour construire un modèle ? Comment apporter des résultats qui pourront être utiles à d'autres chercheurs et praticiens ? Les réponses du chercheur à ces questions l'amènent à choisir s'il part des données pour inférer des hypothèses et une modélisation ou s'il cherche les données nécessaires à la comparaison avec un modèle préexistant.

Dès lors, un positionnement épistémologique clarifié permet de tracer une ligne de conduite pour le doctorant : ce positionnement donne le cap à suivre pendant tout le processus de recherche, quant à l'objectif et donc à la manière dont les données vont être recueillies et analysées.

3.2 La méthodologie de recherche

Pour le chercheur qui part de données pour inférer des hypothèses (méthode abductive) se pose la question cruciale des données à recueillir et à sélectionner. La méthodologie choisie définit quelles données chercher. Pour les recherches en management, les données sont multiformes et émanent de nombreux interlocuteurs aux intérêts divergents. La position du chercheur en immersion lui permet de recueillir ces données et leur contexte d'apparition. Cependant, les informations issues d'échanges informels, de réunion de travail ou de groupes de projets par exemple doivent également être recueillies.

Pour cela, deux dispositifs permettent d'éviter à la fois la perte d'informations et la déformation par la mémoire du chercheur. La prise de note exhaustive en réunion fixe les données dans leur contexte et dans le temps. Ensuite, l'utilisation du journal de terrain est précieuse, permettant également de fixer des propos ou des idées mais aussi de noter les éléments du contexte qui pourront ultérieurement enrichir l'analyse.

Enfin, la tenue d'un agenda précis des faits et des dates permet de situer les événements dans la chronologie.

Ces différents moyens utilisés quotidiennement nous permettent une première distanciation, au sens d'une première occasion d'analyser les faits mais aussi de vérifier la perception spontanée que le chercheur a de ce qu'il entend ou observe. Ils permettent une introspection et ainsi un premier pas vers le passage de l'intériorité à l'extériorité vis-à-vis du terrain de recherche⁸

3.3 Les procédés de distanciation institutionnels

Bien que l'objectif de la recherche soit fixé, il ne garantit pas la prise de recul dans l'analyse des données, des résultats ou du processus de recherche. Dans le feu de l'action, la complexité d'une situation peut ne pas apparaître. Plusieurs dispositifs permettent alors d'observer le terrain sous un angle différent :

Le premier dispositif qu'il est important de mettre en avant est le rendez-vous avec le directeur de thèse. Réguliers (si possible, mensuels), ces derniers donnent au doctorant l'opportunité de décrire l'avancée de ses travaux. Les questions abordées permettent de confronter le point de vue du doctorant, de relativiser l'importance de faits et de prendre conscience des idées préconçues ou certitudes issues de l'expérience professionnelle antérieure.

Les séminaires doctoraux, mensuels également, sont un second dispositif très important également. Ils apportent les regards d'autres chercheurs sur la problématique du jeune chercheur, ses hypothèses avancées, et les analyses proposées. De la même façon, la participation à des ateliers doctoraux et des colloques de recherche organisent la confrontation des idées à d'autres points de vue, d'autres cadres théoriques, d'autres contextes.

Enfin, l'intégration à un laboratoire de recherche permet d'échanger, de confronter ses idées et de demander des conseils sur les points de blocage, les doutes et l'ouverture vers d'autres travaux.

Conclusion

La CIFRE nous assure la position en immersion dans notre terrain de recherche en sciences de gestion et l'accès à des données à la fois très nombreuses, de première main et multiformes. La complexité nous est accessible directement. Les informations nécessaires à la compréhension des situations sont également accessibles. La contrepartie du contact direct avec les données réelles est l'absolue nécessité de parvenir à une distanciation régulière. A l'inverse, un doctorant qui travaille sur des bases de données ou des questionnaires a moins de difficultés à prendre du recul vis-à-vis de ces données car il est en position d'extériorité vis-à-vis de l'organisation qu'il étudie. Cependant il ne bénéficie pas de l'accès au contexte de l'organisation. De la même manière que le chercheur en immersion doit expliciter le contexte de recueil des données pour permettre la comparaison avec d'autres terrains, le chercheur « extérieur » au terrain voit la portée de ces résultats restreinte par la contextualisation très restreinte des données recueillies. Dans tous les cas, la transparence sur l'ensemble du processus de recherche et la rigueur sur l'analyse des données sont nécessaires à assurer la validation des résultats par des recherches ultérieures comparables.

¹ Direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Performance 2018 Repères et références statistiques. 332

² Association Nationale de la Recherche et de la Technologie. Conditions générales d'éligibilité et d'octroi des conventions industrielles de formations par la recherche. Edition 2019.

³ Association Nationale de la Recherche et de la Technologie. Regards croisés Doctorants, employeurs et directeurs de thèse sur 1000 Cifre. Août 2018.

http://www.anrt.asso.fr/sites/default/files/enquete_1000_fin_de_cifre_2016_vf2.pdf, consulté le 20 juin 2019.

⁴ BOJE, D.M. *Storytelling Organizations*. SAGE, 2008.

⁵ BERNELA, B., BERTRAND, I. Faire carrière ici ou là. Les trajectoires d'accès à l'emploi des jeunes docteurs. *Géographie, économie, société*. 2018, 20, p. 395-421 ;

⁶ Propos tenu à l'auteur par un employé.

⁷ ZARDET, V. Les thèses de doctorat et l'activité professionnelle : bilan de trois décennies de direction de recherches doctorales. Colloque *Organization Development and Change / Iseor*. Lyon, avril 2008.

⁸ LALLÉ, B. Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. *Revue française de gestion*. 2004. 158. 45-65.