



HAL
open science

Le doctorat en Cifre, une expérience partenariale (architecture, urbanisme, paysage)

Véronique Biau, Michael Fenker, Jodelle Zetlaoui-Leger

► **To cite this version:**

Véronique Biau, Michael Fenker, Jodelle Zetlaoui-Leger. Le doctorat en Cifre, une expérience partenariale (architecture, urbanisme, paysage). 2021, 978-2-9576310-0-1. halshs-03152430

HAL Id: halshs-03152430

<https://shs.hal.science/halshs-03152430>

Submitted on 17 Mar 2021

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

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



Le doctorat en Cifre

Une expérience partenariale

ARCHITECTURE, URBANISME, PAYSAGE

Véronique Biau, Michael Fenker et Jodelle Zetlaoui-Léger

Le doctorat en Cifre

Une expérience partenariale

Cet ouvrage a été publié avec le concours du Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère, ministère de la Culture, de l'École nationale supérieure d'architecture Paris-La Villette et du Laboratoire Architecture Ville Urbanisme Environnement, unité mixte de recherche du CNRS.

© ENSA Paris-La Villette - Let-Lavue, Paris, 2021

ISBN 978-2-9576310-0-1

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	7
Introduction	9
A. La mise en place de la collaboration tripartite	13
1. La constitution du partenariat, un faisceau d'intérêts	15
2. Pour l'entreprise, pourquoi accueillir une thèse en Cifre ?	21
3. La formulation du sujet, au carrefour des besoins en connaissances	25
4. Anticiper la double vie du doctorant en Cifre	27
5. Les missions attendues du doctorant dans sa structure d'accueil	31
6. Le montage administratif du dossier	34
B. Pratiques de la collaboration, productions et positionnements induits	39
1. Termes et modalités de la collaboration	41
2. Regards portés sur la nature des apports et des résultats produits	50
3. Les conditions de diffusion des savoirs au sein de la structure	56
4. Savoir achever l'expérience de la thèse en Cifre	62
C. Transformation, diffusion, prolongement des expériences au-delà du périmètre de la Cifre	67
1. Les transformations opérées dans et par les structures d'accueil	69
2. La sédimentation des expériences	76
3. Les prolongements et effets à plus long terme des partenariats	81
4. La portée des expériences dans une perspective institutionnelle	87
5. La Cifre, un moment décisif dans la trajectoire professionnelle des doctorants	89
Conclusion	93
Bibliographie	101
Témoignages recueillis	104
En bref	106

Corinne Tiry-Ono, cheffe du Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère

Ministère de la Culture, direction générale des Patrimoines et de l'Architecture, sous-direction de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture

En réponse aux transitions, crises et défis des métiers de l'architecture en ce début du XXI^e siècle, le ministère de la Culture exprime une forte ambition pour l'architecture, la profession d'architecte et le cadre de vie quotidien de nos concitoyens. Cette ambition, en lien avec les attentes des professionnels et de la société, s'appuie notamment sur une politique volontariste en matière de formation à la recherche par la recherche à l'œuvre dans les vingt Écoles nationales supérieures d'architecture (et de paysage) (ENSA-P) et leurs 37 unités de recherche. La nécessaire fertilisation croisée entre la recherche menée dans ces écoles et les autres établissements universitaires, d'une part, et les pratiques professionnelles innovantes développées dans les entreprises, d'autre part, est un levier pour renouveler l'architecture, dans ses dimensions tant théorique que pratique, et conforter son excellence.

La mesure n° 16 de la *Stratégie nationale pour l'architecture*¹ (2015) : «100 doctorants dans les entreprises d'architecture à l'horizon 2020 », vise à renforcer les liens entre formation, recherche et métiers en incitant les structures professionnelles – les agences d'architecture notamment – à accueillir davantage de doctorant-es des écoles d'architecture en convention industrielle de formation par la recherche (Cifre).

La Cifre permet aux entreprises (agences d'architecture, groupes industriels, collectivités, bailleurs, associations, etc.) d'intégrer en leur sein un-e doctorant-e qui travaillera pendant trois ans sur un sujet de recherche élaboré conjointement avec un laboratoire de recherche assurant l'encadrement académique. L'entreprise bénéficie ainsi des compétences d'un-e architecte formé-e à la recherche pour explorer de nouveaux domaines d'étude tandis que le/la doctorant-e conduit son projet dans un cadre professionnel qui lui permettra de mieux valoriser son diplôme. L'entreprise peut ainsi structurer une stratégie de recherche propre, constituer un réseau de partenaires académiques et industriels, valoriser sa capacité d'innovation, développer de nouveaux secteurs d'activité.

Le Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère a édité en 2018, pour la première fois, un catalogue recensant et cartographiant l'ensemble

¹ Pour en savoir plus : www.culture.gouv.fr/Presse/Archives-Presses/Archives-Dossiers-de-presses-2011-2018/Annee-2015/Strategie-nationale-pour-l-architecture

des sujets et des écosystèmes de recherche constitués dans les Écoles nationales supérieures d'architecture grâce au dispositif Cifre. Avec près de 80 thèses Cifre² repérées, il rend compte de la richesse et de la diversité des objets et des acteurs en prise avec les enjeux sociétaux de notre temps. Il est aussi devenu un guide de référence pour les différents milieux concernés : enseignants-chercheurs, doctorants, professionnels du cadre de vie, qui cherchent à mieux saisir les enjeux et le rôle de la recherche au contact des acteurs décisionnaires ou opérationnels des transformations de l'espace bâti. On n'y trouvera aucune recette, mais une pluralité d'expériences, de sujets, de méthodes et d'acteurs investis sur des terrains multiples, à l'image tant de la pluridisciplinarité de la recherche architecturale, urbaine et paysagère que de la diversité des métiers accueillants.

Aujourd'hui, ce livret donne la parole à tous ces acteurs, depuis leurs terrains. Il constitue le nécessaire prolongement du catalogue, livrant les spécificités des Cifre dans nos domaines mais aussi toute leur complexité en termes d'acculturation des différents milieux qui ont fait le pari de travailler ensemble, de défricher des pratiques renouvelées de la formation à la recherche par la recherche et de la production du secteur professionnel. L'analyse des témoignages porte ainsi un éclairage sur la construction des rapports entre les milieux professionnels et le monde académique à l'œuvre à travers les partenariats. La pluralité des points de vue sur la fabrique des thèses Cifre permet notamment d'identifier les moments cruciaux, les enjeux négociés, les précautions utiles concernant le montage et le déroulement des collaborations. Je salue cette action initiée et menée sous la direction de Véronique Biau, Michael Fenker et Jodelle Zetlaoui-Léger, respectivement chercheurs et professeure à l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette. Je les remercie très sincèrement, ainsi que tous les participants et organismes qui ont bien voulu témoigner de leurs expériences, croiser et partager leurs analyses et réflexions. Cette riche restitution ne manquera pas d'éclairer et de susciter de nouvelles vocations scientifiques pour répondre aux immenses défis sociétaux qui nous mobilisent toutes et tous.

2 Ministère de la Culture, direction générale des Patrimoines, sous-direction de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture, Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère, *Doctorat en Cifre. La recherche architecturale, urbaine et paysagère au sein d'une structure professionnelle. Catalogue 2004-2018*, septembre 2019. En accès libre : www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Architecture/Formations-Recherche-Metiers/La-recherche-architecturale-urbaine-et-paysagere-en-France/L-organisation-de-la-recherche/La-recherche-doctorale-dans-les-ecoles-nationales-superieures-d-architecture

Un appui au développement du doctorat en école d'architecture

Le doctorat financé par un contrat Cifre (convention industrielle de formation par la recherche)³ revêt une importance stratégique dans le contexte actuel de la recherche architecturale en France, domaine scientifique relativement récent puisqu'il est convenu de situer son origine au tournant des années 1965-1970. Bien que désormais tout à fait institutionnalisée dans des équipes d'accueil – des unités mixtes de recherche habilitées par le CNRS, évaluées par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES), souvent intégrées dans des regroupements d'établissements universitaires, etc. –, la recherche architecturale entretient une relation particulière avec le monde professionnel, d'une part, et l'activité pédagogique, d'autre part, du fait même de la présence importante de praticiens dans les Écoles nationales supérieures d'architecture – et de paysage (ENSA-P)⁴ et du rôle qu'y tient l'activité de projet. Or celles-ci connaissent une situation nouvelle depuis 2018 avec les décrets réformant le statut des établissements et celui des enseignants. Une dénomination unique d'« enseignant-chercheur » a été retenue pour qualifier les enseignants des ENSA-P ayant suivi une trajectoire universitaire, docteurs ou habilités à diriger des recherches, et ceux issus de la pratique professionnelle, notamment pour l'enseignement du projet architectural et urbain, des sciences et techniques de construction ou des arts plastiques. Le recrutement est actuellement ouvert à tous les profils et tend à augmenter la part des enseignants titulaires d'un doctorat dans les effectifs.

Nous connaissons donc, depuis la création d'un doctorat en architecture en 2005, une double évolution : les diplômés en architecture peuvent désormais inscrire leur projet de thèse dans des écoles doctorales validant la spécialité « architecture », contrairement à leurs prédécesseurs, qui soutenaient des thèses en urbanisme, en histoire, en sociologie, en informatique, etc. ; et les enseignants titulaires ou associés recrutés sur leurs références professionnelles sont incités à développer une activité de recherche, en commençant par un doctorat le cas échéant.

Nous assistons à une forte montée en puissance de l'activité doctorale dans les écoles d'architecture, avec une grande diversité de profils puisque l'on rencontre à la fois des étudiants souhaitant s'engager immédiatement dans une thèse (souvent à partir d'un diplôme d'architecte avec mention recherche et/ou d'un post-master d'initiation à la recherche), des enseignants praticiens désireux de réorienter leur pratique pédagogique et de l'adosser

3 Ce dispositif a été instauré dès 1981 par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, qui en a confié la mise en œuvre à l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT). Il vise le développement de l'innovation et de la recherche en France dans tous les domaines socio-économiques et permet à l'entreprise de bénéficier d'une aide financière pour recruter un doctorant dont les travaux de recherche, encadrés par un laboratoire public de recherche, conduiront à la soutenance d'une thèse.

4 Certaines ENSA proposent également une spécialité en paysage, d'où le sigle ENSA-P.

à une activité de recherche, et enfin de jeunes professionnels confrontés lors de leurs premières expériences aux nombreuses questions nouvelles et d'importance majeure telles que les transitions écologique et numérique ou la transformation de la demande sociale et des pratiques professionnelles. Le manque de savoirs et de distance critique est unanimement ressenti, et nombreux sont ceux qui, déjà bien insérés dans le monde professionnel, cherchent à se situer comme passeurs entre celui-ci et les milieux académiques producteurs de connaissances, mais aussi comme vecteurs de méthodologies et de réflexivité. Cependant, les modalités de financement de ces démarches sont diffuses et les montants qui leur sont consacrés insuffisants : le ministère de la Culture a attribué dix contrats doctoraux et dix contrats demi-financés en 2019 pour toute la France, et quelques financements sont accordés par des écoles doctorales universitaires, des collectivités territoriales, des administrations publiques ou des fondations. Dans ce contexte, le dispositif Cifre – plus ouvert car déployé en fonction d'opportunités construites par les parties prenantes – s'avère propice aux projets doctoraux des divers profils évoqués plus haut, dans cette interface entre le monde professionnel et celui de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Le doctorat en Cifre : un observatoire de l'interface milieux professionnels/monde de la recherche

En réalisant ce document, notre équipe a souhaité contribuer à la réflexion collective que suscite, dans le milieu de la recherche en sciences humaines, la conduite des thèses financées par le dispositif Cifre. Des structures comme l'Association des doctorants et docteurs Cifre en sciences humaines et sociales (AD-Cifre SHS) ou l'Association Bernard-Gregory (cette dernière étant plus familière des sciences physiques et biologiques, de la médecine et de l'économie) favorisent depuis plusieurs années les échanges d'expériences et les réflexions sur ces situations de recherche en immersion. Dans les thèses elles-mêmes, il est fréquent de trouver une analyse des conditions de leur production et de cette position très particulière du doctorant⁵ entre « *observation participante* » et « *participation observante* », notamment (Soulé, 2007). Des publications partagent des réflexions *a posteriori* sur l'expérience qu'a représentée la thèse en Cifre, le plus souvent du point de vue du doctorant (Demoulin et Tribout, 2014 ; Rouchi, 2018 ; Dulaurans, 2012 ; Devisme, 2020), plus exceptionnellement de son tuteur dans l'entreprise (Devisme, 2018). Sans doute parce que nos travaux s'attachent aux dynamiques qui font évoluer les milieux professionnels, il nous a semblé que, si ces contributions donnent une place centrale aux hybridations des savoirs ou aux apprentissages et aux capitalisations de l'expérience, il demeurerait un point aveugle : celui des interactions entre les différentes parties prenantes de ces

⁵ Cette appellation sera utilisée de manière générique. Elle s'appliquera aux personnes des deux sexes. Il en va de même pour « chercheur », « enseignant », etc.

conventions de partenariat. Le doctorant est en position centrale, certes, mais le dispositif concerne aussi son ou ses encadrants et parfois plus largement le laboratoire dans lequel est inscrite la thèse, le responsable de la convention dans l'entreprise (voire le service ou l'entreprise dans son ensemble) et enfin un certain nombre d'organismes facilitateurs : administrations de tutelle, fondations, associations – au premier rang desquelles l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT)⁶.

L'idée a donc été de provoquer des échanges entre les parties prenantes de la recherche en Cifre dans le domaine de la fabrique de la ville et des territoires. Le matériau utilisé ici provient largement de trois séminaires que le LET et l'UMR Lavue ont organisés entre juin 2017 et juin 2019. Le premier, « La collaboration entre chercheurs et acteurs professionnels », était centré sur la confrontation de cinq doctorants ou jeunes docteurs à la réalité du terrain, avec, en contrechamp, le récit de tuteurs en structures d'accueil sur l'arrivée d'un apprenti chercheur en leur sein. Le deuxième, « Quelle trace laisse le travail du chercheur, du doctorant, dans l'entreprise d'accueil ? », était focalisé sur les effets immédiats et à retardement de la recherche sur les pratiques et l'organisation de ces entreprises. Les intervenants venaient de structures diversifiées : un organisme HLM, un bureau d'études en programmation, un autre spécialisé dans l'accompagnement des démarches participatives et une entreprise de services urbains. Le troisième, « Le doctorat Cifre en architecture, un vecteur de changement dans les structures d'accueil », a mis en dialogue des agences d'architecture accoutumées au dispositif Cifre et les organismes qui accompagnent et/ou promeuvent ce dernier, s'attachent au dispositif de manière générale. Étaient présents des représentants de l'ANRT et l'Association Bernard-Gregory, qui œuvre pour l'évolution professionnelle des docteurs, la capacité d'innovation des entreprises et la valorisation des compétences issues de la formation par la recherche⁶. Nous avons pu entendre également des responsables de services et de programmes qui articulent le dispositif avec la spécificité du milieu de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage : le Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère (BRAUP) au ministère de la Culture, d'une part, et le programme national « 1000 doctorants pour les territoires », porté par la communauté d'universités et d'établissements Hautes Écoles Sorbonne Arts et Métiers Université (HESAM Université), d'autre part. Le point de vue des directeurs de thèse en Cifre, paradoxalement absent des interfaces que nous avons suscitées, a été abordé à travers quatre entretiens.

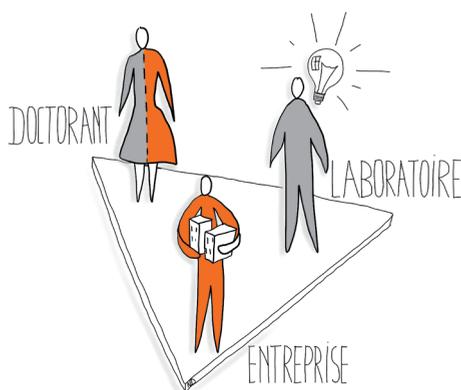
Fondée sur une méthode d'investigation qualitative et le recueil de témoignages d'acteurs divers mais en nombre limité, cette publication entend rester prudente sur la montée en généralité. Précisons également qu'elle a

⁶ Nous souhaitons particulièrement remercier Clarisse Angelier et Nadège Bouquin, respectivement Déléguée générale et Directrice de projet de l'ANRT, pour leur lecture attentive du manuscrit et leurs commentaires stimulants.

⁷ L'AD-Cifre SHS avait été conviée mais n'a pu être présente au séminaire pour des raisons indépendantes de sa volonté. Ses représentants ont cependant été interviewés.

surtout privilégié les retours d'expériences menées au sein de structures de droit privé (SA ou SARL, sociétés coopératives, associations), qui ont accueilli les premiers doctorats en Cifre, sachant qu'à présent des thèses se déroulent dans des collectivités sous ce conventionnement. L'ouvrage éclaire des questions comme : qu'attendent les parties prenantes de cette collaboration et de la confrontation de leurs pratiques réciproques ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? Quels effets et résultats sont produits ? Y a-t-il des formes de capitalisation des expériences, d'apprentissage collectif et de pérennisation de savoirs et de pratiques professionnelles à l'issue des collaborations ?

En publiant notre lecture des discussions autour de ces questions, nous souhaitons dresser un état des lieux de la multiplicité des pratiques de la Cifre. Nous voulons ainsi faire remonter les points aveugles du dispositif et avancer vers une vision partagée des expériences. Ce texte s'adresse tout d'abord aux doctorants, futurs doctorants, entreprises et organismes d'accueil, tuteurs professionnels, chercheurs et directeurs de recherche. Il se veut aussi une interpellation des institutions tutélaires sur la nécessité d'approfondir et d'intensifier le bilan des politiques de recherche engagées.



Ce livret est structuré en trois parties. La première porte sur la mise en place des collaborations : la rencontre des partenaires, la définition du sujet de recherche et le montage administratif du dispositif. La deuxième aborde les situations de collaboration du point de vue des pratiques déployées et des effets constatés, notamment en termes de modalités des interactions, de résultats produits, de diffusion des savoirs et d'achèvement de la thèse. La troisième, enfin, questionne les transformations que peuvent produire les collaborations au-delà du périmètre de la thèse, au niveau de la capacité d'agir des structures d'accueil, au niveau de la trajectoire des doctorants et, enfin, au niveau des laboratoires d'accueil et de leur engagement dans des interactions prolongées avec les milieux socio-économiques.

A

LA MISE EN PLACE DE LA COLLABORATION TRIPARTITE

1

CONSTITUER LE PARTENARIAT



2

ENTREPRISE : POURQUOI ACCUEILLIR UNE THÈSE CIFRE ?



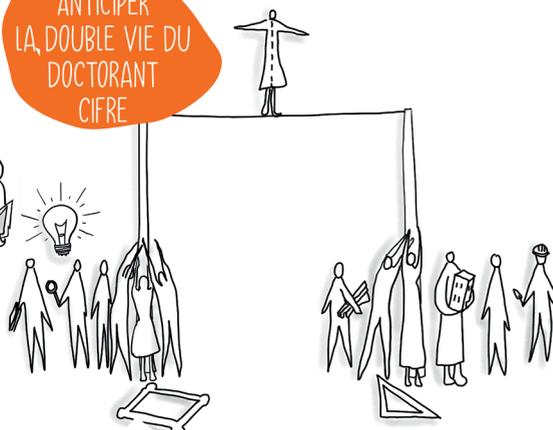
3

FORMULER LE SUJET DE LA THÈSE



4

ANTICIPER LA DOUBLE VIE DU DOCTORANT CIFRE



5

LES MISSIONS ATTENDUES DU DOCTORANT DANS LA STRUCTURE D'ACCUEIL



6

MONTER LE DOSSIER



Le dispositif Cifre a pour objectif de rapprocher milieux professionnels et académiques dans un partenariat dont l'enjeu est de conduire le doctorant au bon achèvement de sa thèse. Le triangle d'acteurs que constituent le doctorant, son laboratoire de recherche et la structure qui l'accueille repose sur un grand nombre d'interactions, riches et complexes, évolutives dans la durée de la thèse.

On analysera dans cette première partie la manière dont se constitue cette collaboration, la convergence d'intérêts et les négociations en amont de la signature d'une convention.

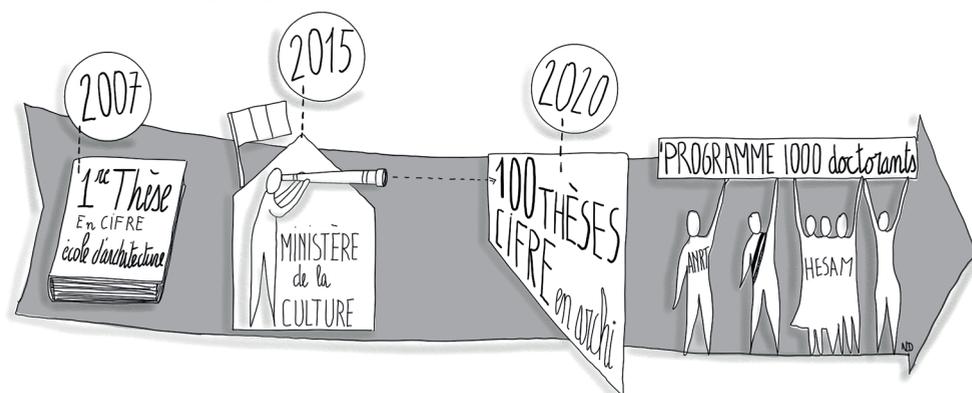
Du point de vue des structures d'accueil, les enjeux sont multiples : on les identifiera. Puis on s'attachera à la formulation du sujet de recherche, qui prend généralement plusieurs mois et constitue un enjeu majeur de la rencontre entre laboratoire de recherche et doctorant, d'une part, tuteur et structure d'accueil, d'autre part.

Le regard se portera ensuite sur la façon dont cette convention décrit la place du doctorant dans la structure d'accueil et anticipe la particularité de son positionnement entre les deux mondes. La question des missions opérationnelles confiées au doctorant et de leur compatibilité avec le travail de thèse sera posée. Enfin, on verra comment tout ce travail préparatoire conduit au dépôt de candidature et à la mise en œuvre de la convention Cifre, en cas de validation par l'ANRT.

1 La constitution du partenariat, un faisceau d'intérêts

Cette phase avant la contractualisation est souvent longue et dans tous les cas déterminante pour le bon déroulement de la coopération sur le long terme. Diverses politiques institutionnelles facilitent le rapprochement des partenaires potentiels : l'ANRT, qui pilote la procédure, alimente un site Internet bien documenté et propose des forums annuels ; un certain nombre d'autres organismes et programmes jouent un rôle incitatif, notamment par la mise en relation de candidats au doctorat, de directeurs de thèse et d'organismes d'accueil à travers des plateformes.

Plateformes et programmes incitatifs



La *Stratégie nationale pour l'architecture* du ministère de la Culture, publiée en 2015, comprend une mesure visant l'accueil de « 100 doctorants dans les entreprises d'architecture à l'horizon 2020 »⁸. En 2018, une campagne de communication entreprise par le ministère de la Culture en partenariat avec celui de l'Enseignement supérieur, l'ordre des architectes et l'ANRT fait connaître aux agences et entreprises d'architecture, aux doctorants et aux laboratoires⁹ le dispositif Cifre, peu mobilisé par ce milieu bien qu'il existe depuis 1981. La première thèse accueillie dans ce cadre dans un laboratoire d'une école d'architecture date de 2007. Un catalogue des thèses conduites en Cifre dans les écoles d'architecture a été publié par le BRAUP (ministère de la Culture) en 2019 : 79 thèses ont été recensées, hébergées par 72 structures d'accueil, avec une nette prédominance des agences d'architecture, mais

8 « Il est nécessaire d'opérer une fertilisation croisée entre la recherche menée dans les ENSA et les autres établissements universitaires, d'une part, et les pratiques innovantes développées dans les agences d'architectes, d'autre part. De nombreuses agences d'architecture ont des pratiques de recherche qui méritent d'être valorisées par la présence de doctorants qui fonderont leurs travaux sur les connaissances développées par la pratique professionnelle. À l'horizon 2020, l'objectif est qu'un quart des doctorants en architecture soit accueilli au sein de structures professionnelles dans le cadre approprié (convention Cifre, crédit impôt-recherche, financements d'appels à projets, etc.). » Ministère de la Culture, *Stratégie nationale pour l'architecture*, 2015, p. 16.

9 Plaquette *Doctorat en CIFRE. La recherche architecturale, urbaine et paysagère au sein d'une structure professionnelle, pourquoi pas vous ?*, Ordre des architectes, 2018.

aussi quelques agences d'urbanisme, des organismes de logement social, des collectivités locales et des bureaux d'études techniques ou de conseil.



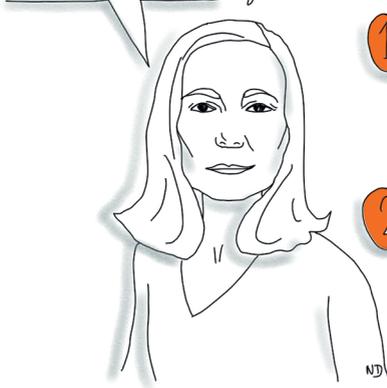
Les structures d'accueil

Parmi les agences d'architecture, le BRAUP distingue deux catégories :



« La première catégorie, ce sont des agences qui, à partir de leurs connaissances professionnelles d'un marché, celui du logement par exemple, et d'un regard critique sur des pratiques de production, sur un produit architectural qui ne les satisfait pas, ont déjà une idée en tête. Elles ont déjà mené à leurs frais des travaux exploratoires, voire un type de prospective, mais elles se rendent bien compte qu'elles sont un peu limitées en termes de méthodologie, de temps, de moyens, etc. Il y a là un travail pédagogique à mener pour leur expliquer ce qu'est une recherche. La deuxième catégorie d'agences intéressées par les Cifre sont celles qui ont mis en place une méthodologie de projet un peu expérimentale dans le cadre de projets réels, issus soit de concours, soit de commandes, et qui se rendent compte qu'il est difficile de reproduire ces modalités d'expérimentation dans de nouvelles situations. Ce type d'agence serait très intéressé par le fait d'avoir un doctorant pour l'aider à mettre de l'ordre dans cette méthodologie de projet et élaborer un protocole scientifique qui permettrait de construire des modalités de travail reproductibles » (représentante du BRAUP).

On observe deux catégories de structures d'accueil :



- 1 - Ont une position critique par rapport à leur production
 - Visent une approche prospective
 - Ont ébauché des travaux et souhaitent les conforter
- 2 - Pratiquent des démarches innovantes
 - Se posent la question de leur reproductibilité
 - Recherchent un protocole d'adaptation

Pour ce qui concerne le domaine de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage, des liens se tissent aussi avec le programme national « 1 000 doctorants pour les territoires », porté par HESAM Université et soutenu par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, l'ANRT, plusieurs associations d'élus locaux, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), le Plan Urbanisme Construction et Architecture (PUCA), etc. Comme sous l'égide de l'Association Bernard-Gregory, une plateforme permet aux acteurs publics et associatifs, aux futurs doctorants ou aux laboratoires de déposer des propositions de coopération dans le cadre de contrats Cifre. Au-delà de l'outil que constitue la plateforme, l'Association Bernard-Gregory, par exemple, travaille au rapprochement des partenaires.



« On prend le temps d'écouter l'entreprise, avec des allers-retours, et on identifie les listes de laboratoires experts dans leur domaine qui pourraient rendre service à cette PME-là [...]. Après seulement on parvient – peut-être – à rédiger ensemble quelque chose qui ressemble à un pré-projet, puis c'est à eux [les interlocuteurs de l'association en entreprise] d'aller rencontrer les laboratoires, de coconstruire et d'aboutir à une offre de recherche puis à l'identification des futurs doctorants » (représentante de l'Association Bernard-Gregory).

Mais, pour l'instant, cette association – dont les partenaires sont essentiellement des grands groupes industriels en France et à l'étranger – n'est pas encore très coutumière des milieux professionnels de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage.

Qui est l'initiateur, avec quelles motivations ?

En principe, chacun des trois partenaires du contrat Cifre (le doctorant, le laboratoire et la structure d'accueil) peut être à l'origine de l'initiative puis de la prise de contact. Mais, dans le domaine de l'architecture, où le dispositif est encore peu connu des entreprises et peut-être de certains laboratoires, c'est généralement le doctorant qui prospecte et qui, aidé ou non de son directeur de thèse, monte le partenariat.

LE DOCTORANT



Pour le doctorant et son laboratoire, le contrat Cifre est bien sûr avant tout un moyen de financer une thèse. Le postulant prospecte selon ses réseaux et les organisations susceptibles de s'intéresser à la thématique qu'il souhaite développer. Pour certains, ce sera le milieu des agences d'architecture ou des collectivités locales ; pour d'autres, celui des associations liées au cadre de vie, des bureaux d'études, des grandes entreprises de l'aménagement urbain ou de la promotion-construction, etc.



« Dans les cas de T. et de N., c'est l'étudiant qui s'est vendu lui-même en disant "je vais faire des choses". Et je pense que ce n'est pas ce qu'il faut : c'est l'entreprise qui devrait avoir identifié un besoin ou une problématique de recherche, qui devrait chercher un laboratoire, l'appeler et lui demander s'il y a un doctorant disponible. Là, c'est l'étudiant qui va frapper à toutes les portes et on ne sait pas vraiment par où il commence, ce qui n'est pas très bon. D'un autre côté, dans notre milieu, il n'y a pas encore de demandes suffisantes côté entreprise, donc c'est un peu normal que ce soit l'étudiant qui cherche l'entreprise » (directeur de thèse).



« Dans l'ensemble des SHS, la démarche vient principalement du doctorant ou de la doctorante. Elle est souvent volontaire et beaucoup plus difficile que dans les autres domaines : il ne faut pas se le cacher, c'est compliqué » (représentant de l'ANRT).

En architecture, comme dans nombre d'autres disciplines, les doctorants sont dans une tranche d'âge et dans des situations personnelles et professionnelles qui leur imposent de trouver un financement : jeunes praticiens souhaitant prendre du recul, voire engager une reconversion à partir des problématiques perçues dans leur exercice professionnel, étudiants venant de l'étranger pour réaliser leur thèse en France, enseignants contractuels recrutés en tant que praticiens et souhaitant renforcer leur

légitimité académique en vue d'une titularisation, etc. Pour certains, la prise de conscience du fait qu'il s'agit d'un moyen très particulier de financer cette thèse n'apparaît qu'à l'épreuve des premières expériences.

Au-delà des aspects financiers, se pose la question d'une convergence réelle d'intérêts, et c'est ce qui joue le plus fortement sur la richesse et la longévité des interactions. Pour le doctorant et son encadrement scientifique, il peut y avoir des sujets de thèse qui nécessitent une immersion dans le milieu professionnel. C'est notamment le cas des travaux portant sur les dispositifs d'action, les stratégies d'acteurs et les activités et compétences professionnelles. Le contrat Cifre est alors la condition *sine qua non* d'une observation participante par laquelle une part considérable des données à analyser dans la thèse sera recueillie. Souvent, après un premier temps de prospection appuyé sur ses propres réseaux, le doctorant associe son encadrement à ses démarches. La présence du directeur de thèse aux premiers rendez-vous permet d'officialiser les rencontres, voire parfois de les crédibiliser. Mais ce sont aussi les moments où les trois parties prennent conscience de la convergence – ou de la divergence – de leurs représentations et de leurs attentes à l'égard de la thèse et de son sujet.



« Je suis allée voir la directrice de thèse qui m'intéressait, et après j'ai compris la structure qui tournait autour. Je n'avais pas mesuré d'emblée à quel point les visions du laboratoire sur l'urbanisme et l'architecture croisaient celles de l'agence. Je conseille aux doctorants Cifre de prendre un directeur de thèse qui sera en mesure de porter le projet et de s'entendre avec la structure d'accueil. Je pense que l'entente entre les trois parties prenantes est indispensable. En ce qui me concerne, il y a eu de tous les côtés une collaboration et un travail vertueux » (doctorante).

LE LABORATOIRE



Il existe de rares cas où c'est le laboratoire qui souhaite développer une approche spécifique, avec ou sans partenariat préétabli avec une structure d'accueil. Ce sont là des processus plus ou moins formalisés d'appels à candidature, de dépôts de thématiques sur les plateformes citées précédemment, de recueil de dossiers, de présélection et d'audition des candidats. Parfois, la mise en relation se fait par réseaux interpersonnels et sur la base d'une confiance réciproque.



« Il y a autant de situations que de sujets [...]. Vous avez une démarche qui est propre au laboratoire. Plus on avance dans ce qu'une Cifre apporte à un laboratoire, plus il y a de laboratoires concernés et intéressés par le fait d'en mettre une en place » (représentant de l'ANRT).

Les témoignages font souvent état d'un moment opportun : celui où le sujet de thèse vient rencontrer une préoccupation de la structure contactée, une question sur laquelle celle-ci souhaite approfondir son expertise ou se constituer une veille, ou répond à la nécessité émergente d'une prise de recul.



« On [la doctorante et sa directrice de thèse] avait proposé un premier sujet qui a été refusé. Entre-temps, elle [la directrice] avait mieux compris ce qui pouvait intéresser l'agence et on a fini sur un sujet très pratique, très concret, qui a été finalement accepté. Il [le professionnel contacté] m'a dit oui au bout de cinq minutes passées dans son bureau » (doctorante).

LA STRUCTURE D'ACCUEIL



Dans les domaines qui nous intéressent ici, la prise d'initiative par une entreprise est probablement la plus rare. Il existe quelques actions incitatives de la part de collectivités publiques telles que la Ville de Paris, qui lance chaque année un appel pour une dizaine de conventions Cifre sur des sujets extrêmement divers. Sur les plateformes de mise en relation comme celles de l'ANRT, du programme « 1 000 doctorants pour les territoires » ou de l'Association Bernard-Gregory, les offres déposées par des entreprises privées ou des collectivités publiques restent rares.

L'initiative du partenariat provient parfois de la rencontre entre un professionnel et un universitaire qui développent une relation de confiance, ou alors une curiosité s'instaure qui incite à engager des rapprochements, parfois quelque temps après la rencontre, quand le projet a mûri. Dans le milieu des agences d'architecture, on voit émerger des réflexions sur les apports de la recherche à une dimension épistémologique ou éthique de l'activité.



« Cela fait cinq ans ou six ans qu'on a le désir de développer un regard critique, de mieux connaître le sens des mots, les connotations, de savoir ce qui nous vient en tête lorsque l'on fait appel à tel ou tel concept, telle référence. Le but est de pouvoir être force de proposition vis-à-vis de notre commande, de notre maître d'ouvrage

et, au bout du compte, d'aller au-delà de la commande, de proposer quelque chose de plus en sachant d'où ça vient. On est encore dans une phase d'exploration sur la manière de faire de la recherche » (associé d'une société d'architecture).

Un autre cas rencontré est celui d'une agence au statut de coopérative de production en architecture et en urbanisme, comprenant une dizaine de salariés et intégrant la recherche dans une réflexion en termes de responsabilité sociétale de l'entreprise. Deux doctorants Cifre y ont déjà été accueillis. Les sujets choisis sont au croisement de la réflexion politique et de l'approche opérationnelle. Ils visent à donner du recul à l'activité de l'agence.

2 Pour l'entreprise, pourquoi accueillir une thèse en Cifre ?

L'accueil d'une thèse en Cifre peut répondre à des enjeux divers :

- se décaler des temps de l'opérationnalité pour se doter d'une veille sur les sujets d'actualité et les connaissances nouvelles, élaborer des outils ou des méthodes adaptés à une activité existante que la structure souhaite optimiser ou à un champ nouveau dans lequel elle souhaite s'investir ;

- se positionner – notamment en affichant l'accueil du doctorant comme partie prenante d'une stratégie de R&D¹⁰ – sur des questions d'innovation ou d'expérimentation ;

- se donner les moyens d'une réflexivité, se doter d'une forme d'audit et/ou d'arguments en faveur d'une stratégie interne de réorganisation, notamment dans les grandes structures.

L'occasion d'engager une démarche réflexive

Pour l'entreprise ou la collectivité partenaires d'une thèse en Cifre, la principale motivation est de saisir l'occasion d'intégrer ponctuellement un doctorant pour bénéficier d'un temps et de compétences non ordinaires afin de prendre du recul, de faire un point et de retrouver le sens de son action, de questionner l'organisation interne, les méthodes.

¹⁰ Nous nous appuyons ici sur la définition donnée par l'INSEE, pour qui « la recherche et le développement expérimental (R&D) englobent les activités créatives et systématiques entreprises en vue d'accroître la somme des connaissances et de concevoir de nouvelles applications à partir des connaissances disponibles ».



« Pour lui [le tuteur], c'était le fait d'apporter de la réflexivité, qu'il y ait quelqu'un qui ait du temps pour réfléchir, qui prenne un peu du recul sur les pratiques puisque les projets, cela s'enchaîne [...] On ne s'arrête pas beaucoup pour se demander pourquoi on a fait cela, qu'est-ce qu'on en retire, etc. » (docteure).



« Avoir un chercheur, cela veut dire que l'on va être en démarche itérative, on va pouvoir travailler non pas simplement en fonction de nos sentiments et de nos sensations, mais de manière plus posée, plus argumentée, de manière un peu plus scientifique [...]. On est plus rassurés sur ce que l'on fait, et on le fait mieux. Cela permet de moins bricoler » (directrice d'agence).

Itérativité et hybridation sont à la base de l'enrichissement attendu par la structure d'accueil. Le chercheur apporte des connaissances externes d'un assez haut niveau de généralité, mais il les applique à une organisation dont il a une connaissance interne de par son immersion. Tout se passe comme si le doctorant cumulait les aspects positifs de la bienveillance et des intérêts partagés d'un collaborateur avec la distance et la liberté de parole d'un consultant. Certains doctorants Cifre, visiblement, interviennent dans

des situations de crise durant lesquelles l'entreprise subit une diminution de ses commandes ou une critique de son action. Dans des structures de petite taille telles que les agences d'architecture et les bureaux d'études en urbanisme, une embauche, même dans des conditions financières favorables, est considérée comme un pari, une prise de risque. La personne qui en prend la responsabilité doit, de ce fait, s'en expliquer auprès de son équipe :



« On rassure : on prend un chercheur, d'accord, mais c'est pour aller vers une professionnalisation de la démarche, c'est pour être d'un meilleur conseil aux maîtres d'ouvrage » (directrice d'agence).

Dans une structure plus importante – ici la Ville de Paris –, la question se pose différemment, et c'est le caractère d'indépendance intellectuelle du doctorant et son regard décalé, voire critique, qui sont jugés fructueux dans les dynamiques internes.



« Quand on a une position de chercheur à côté des agents, soit des hauts fonctionnaires, soit des figures plus stratégiques, le fait que nous, en tant que chercheurs, on fasse remonter des choses du terrain, c'est pour eux une valeur énorme qu'ils n'ont pas du tout habituellement. Ce qui était très intéressant, c'était le fait, pour eux, d'accepter une critique qui n'existe pratiquement pas en interne » (doctorante).

Monter en compétences, s'outiller méthodologiquement

Du doctorant est fréquemment attendu un apport méthodologique, voire instrumental. Il s'agit, à l'occasion de sa présence, de réviser les routines de travail, d'explicitier les démarches, de les comparer dans la mesure du possible avec ce qui se pratique dans des mondes connexes en France ou à l'étranger, d'aller glaner des « bonnes pratiques »... ou de conserver les siennes mais d'avoir des arguments d'une certaine scientificité pour les affirmer face aux clients.

L'une des productions du doctorant pour l'entreprise peut être des fiches-projets, des exposés méthodologiques ou des formations. La demande est parfois plus globale, notamment pour les doctorants ayant un profil universitaire plus éloigné de l'opérationnel.



« Il [le tuteur] souhaitait avoir des éclairages sur les contextes sociaux urbains et me demandait un peu une méthodologie pour que ses collaborateurs puissent plus facilement comprendre les enjeux [...]. Il souhaitait trouver des modes de fonctionnement de l'organisation plus adaptés et cherchait un profil plus "sociologie des organisations" que "socio-urba" » (doctorant).

Une thèse pour soutenir l'innovation dans l'entreprise

Si la notion de réflexivité est centrale dans la manière dont la structure d'accueil appréhende l'apport d'un doctorat réalisé dans ses murs, celle d'innovation est aussi très présente. Face à de nouveaux impératifs sociétaux émergeant dans la commande qu'elles traitent – un exemple très présent est celui de la participation à diverses échelles (dans le logement social, l'aménagement urbain...) –, les entreprises ont tout d'abord fait l'expérience de s'en saisir, d'y répondre de manière intuitive, bricolée, tâtonnante, et parfois malgré les réticences d'une partie des praticiens traitant les dossiers. Le doctorant permet alors au tuteur de donner à ces balbutiements le statut d'innovation : l'intérêt qu'il porte à l'entreprise et à sa façon d'aborder ce sujet est valorisant, son travail est perçu comme une caution scientifique. Le tuteur a alors l'opportunité de faire monter la thématique de la thèse dans l'ordre des priorités de la structure.



« [Le tuteur de la thèse] était un fervent défenseur de la participation. Il se disait donc lui aussi que, s'il y avait quelqu'un qui travaillait sur ces questions, qui plus est un chercheur, cela donnerait de fait une considération nouvelle à cette question dans l'entreprise [...]. Il y avait beaucoup de réticences au sein de l'entreprise, beaucoup de salariés qui ne voulaient pas mettre en place des démarches participatives » (docteure).

Mettre en avant un avantage concurrentiel

L'affichage d'une dimension de recherche dans l'activité de l'entreprise ainsi que l'apport de connaissances susceptibles d'être introduites dans ses stratégies commerciales sont clairement des atouts. Il est difficile de dissocier ces deux éléments de distinction. L'entreprise trouve dans sa démarche de rapprochement avec la recherche un positionnement et une garantie de sérieux supposés faire la différence avec les concurrents sur le marché.



« Quand on répond à un appel d'offres, le fait de pouvoir dire que nous avons eu ou avons actuellement des chercheurs est aussi une manière de nous différencier par rapport à des concurrents » (directrice d'agence).

L'injonction à la recherche-action est également perçue dans le milieu professionnel, et le fait d'employer un chercheur situe l'entreprise à la pointe de l'innovation : c'est explicitement le cas pour les structures techniques, où la culture de l'innovation et de la recherche et développement est déjà bien inscrite.



« Le défi, c'est d'avoir une adéquation entre les objectifs et les moyens qui permettent d'accéder à un changement de processus, à un basculement en interne [...]. Pour amener l'entreprise à réellement pouvoir revisiter, réinventer, faire évoluer son ingénierie » (doctorante).

Mais on voit aussi des bailleurs sociaux, des structures de conception ou de maîtrise d'œuvre sociale recourir à l'activité de recherche pour témoigner d'un repositionnement conscient des transformations sociétales, en faire un vecteur de militantisme.

Tester un profil « recherche » en limitant le risque financier

Beaucoup de structures d'accueil ont une représentation initiale assez imprécise – et parfois dépréciative – de la recherche. Pour certaines, le contrat Cifre constitue avant tout une opportunité de recruter à faible coût un collaborateur hautement diplômé. De fait, pour une structure d'une certaine importance, le risque financier est mineur, et l'idée de tester le dispositif n'est pas jugée trop aventureuse. On notera toutefois que le reste à charge pour l'entreprise diffère selon son statut et son éligibilité au crédit impôt-recherche : les collectivités territoriales et les associations loi de 1901 n'y étant pas éligibles, elles perdent le bénéfice d'un crédit de près de 11 000 euros par an. Enfin, si l'aspect financier joue indéniablement un rôle incitatif, les obligations en matière de répartition du temps de travail et l'effort souvent consacré au montage et au suivi du dispositif incitent à ne pas surévaluer cette perspective.

3 La formulation du sujet, au carrefour des besoins en connaissances

Dans tous les cas de figure, la constitution du partenariat se déroule sur plusieurs mois : le doctorant doit formuler un sujet détaillé pour sa candidature à l'ANRT, sujet qui fait ou non l'objet de discussions et d'ajustements avec l'entreprise d'accueil visée. Pendant cette période, il est fréquent que la structure d'accueil recrute le futur doctorant en CDD, d'une part parce que cela permet de mieux le connaître et d'établir une relation de confiance, d'autre part parce que la démarche répond à un besoin régi par une temporalité rapide : celle du monde professionnel, de ses commandes, prestations, calendriers politiques, etc.



« La première année, j'ai eu un CDD de six mois au cours duquel j'ai été intégré dans l'entreprise avec une double mission : préparer le projet de recherche à déposer à l'ANRT, ce qui représentait à peu près 50 % de mon travail, et, le reste du temps, mener des missions opérationnelles, parce que là, pour le coup, il n'y avait pas de crédit impôt-recherche. J'étais un salarié au même titre que les autres. Il y avait donc ce besoin

de retour sur investissement assez rapide et puis de tester notre collaboration, pour voir si cela correspondrait. Pendant cette première période, je dirais que cela a pu marcher parce qu'il y a eu une sensibilisation antérieure de ma part et de la part de la structure à la question de la Cifre, étant donné que ce

bureau d'études avait déjà accueilli des thèses. C'étaient plutôt des thèses en sciences dures : quasiment que des ingénieurs. Avec mon profil "sciences sociales", la prise de risque était assez mesurée ; le travail consistait aussi à s'acculturer à cette question des sciences humaines et sociales dans une société d'ingénierie. Finalement, cette collaboration a pu être montée à peu près en un an » (doctorant).

Il arrive aussi que ce soit en tant que salariée qu'une personne souhaite s'engager dans une thèse. Toutefois, le dispositif Cifre ne permet pas à un salarié présent dans l'entreprise depuis plus de neuf mois de contracter avec celle-ci.

Un processus long et itératif

La question de la production de connaissances, qui est l'enjeu du doctorat et de la recherche d'un point de vue épistémologique traditionnel, n'est pas entièrement – et parfois pas du tout – un enjeu partagé. Le processus ne peut être qu'itératif : le doctorant et son encadrant formulent une première thématique nécessaire à la prise de contact avec le tuteur. Au cours des échanges, s'affine la problématique de la thèse, pas tant dans sa globalité que dans ses rapports avec les attentes de la structure d'accueil. Quelles questions émergent de l'expérience professionnelle et trouvent une accroche avec la problématique de recherche ? Les apports attendus par la structure sont-ils de nature substantielle, proches de ce que la thèse propose dans un état de l'art, ou bien sont-ils cognitifs, pour comprendre le contexte dans lequel l'entreprise est appelée à agir, par exemple ? S'agit-il d'une attente en termes d'aide à l'orientation, pour construire une stratégie ou une éthique d'entreprise, ou les apports souhaités sont-ils procéduraux, en termes de méthodes, d'outils, de réflexivité sur les modes opératoires ? Ou encore relationnels, le doctorant servant d'ambassadeur pour élargir le cercle des partenaires à des milieux considérés comme peu aisés à approcher, etc. ? Les attendus ne sont pas toujours explicites et ils se situent généralement au point de rencontre de ces différents registres ; ils peuvent aussi fortement évoluer en cours de thèse, au gré de la vie de l'entreprise.

Cette itération est facilitée si la structure d'accueil a déjà une expérience en la matière. Les points cruciaux de la discussion sont, selon les témoignages recueillis, les missions qui seront confiées au doctorant pendant sa présence dans l'entreprise et le choix des terrains ou cas d'étude quand ceux-ci sont tirés de l'immersion professionnelle du doctorant.



« Moi, ce que j'ai fait dès le début avec mon laboratoire, ça a été de négocier quels terrains je pouvais observer et ceux que j'avais vraiment envie de travailler » (doctorante).

Se pose notamment la question de savoir si le doctorant puise tous ses cas d'étude dans l'activité de l'entreprise au sein de laquelle il se trouve, ou bien s'il panache avec des cas externes et, dans ce cas, lesquels, via quels acteurs et dans quelles conditions. L'ouverture à des cas externes est une garantie pour la thèse : en cas de tension avec la structure, le doctorant conserve une possibilité de collecter les données qui lui sont nécessaires. Mais le fait d'accéder à des questions potentiellement porteuses d'informations confidentielles ou d'enjeux de marché peut être un handicap tant pour la structure d'accueil, inquiète de voir divulguer des modes de faire ou des données sensibles, que pour les parties prenantes externes, susceptibles de s'interroger sur l'usage qui sera fait des données de terrain dans l'entreprise hébergeant la thèse.

Des échecs

Le risque d'échec de ces démarches préliminaires est bien présent. Il peut notamment provenir de l'étanchéité, jugée trop forte, du sujet avec des considérations concrètes.



« J'avais eu une expérience un peu malheureuse avec une jeune femme qui ne comprenait pas nos démarches pragmatiques. Elle ne comprenait pas que, sur une étude urbaine, on répondait à une commande et que l'on ne prenait pas tous les critères possibles de façon exhaustive. Pour elle, il fallait être dans un absolu. Et l'absolu, il n'est pas atteignable quand on a tel budget et tel délai » (directrice d'agence).

L'échec peut aussi surgir en fin de processus, quand le dossier déposé à l'ANRT reçoit une expertise négative parce que le sujet semble mal formulé, que le profil du candidat est fragile ou que l'entreprise d'accueil est inadéquate ou trop fragile elle aussi.

4 Anticiper la double vie du doctorant en Cifre

La relation entre la structure d'accueil et le laboratoire de recherche se met en place au moment du dépôt de candidature du doctorant à l'ANRT et elle se scelle par le contrat de collaboration, qui intervient dans les six premiers mois de la thèse en Cifre. Trois objets de négociation dominant alors :

– l'organisation des temps de présence du doctorant en entreprise et dans son laboratoire, et l'évolution du partage des temps au long de la durée de la thèse ;

- les contributions financières à l'activité du doctorant (déplacements pour participer à des congrès professionnels, colloques scientifiques, formations à l'école doctorale, frais liés au poste de travail, documentation, équipement informatique, etc.) ;

- la confidentialité des données et de la propriété intellectuelle dans les productions scientifiques du doctorant.

Ces trois objets, aussi concrets soient-ils, engagent des représentations croisées qu'il est intéressant d'analyser. Le cadre salarial, avec le contrôle du temps de présence, le rythme des jours de congé ou de RTT et les relations hiérarchiques, s'oppose fortement à l'organisation collégiale et à l'autonomie individuelle qui prévalent dans le monde académique. Dans le champ de l'architecture, le travail de thèse, généralement inconnu des interlocuteurs dans la structure d'accueil, reste obscur dans la représentation qu'ils s'en font : étude de grande ampleur, mémoire de master un peu approfondi, travail théorique sans lien avec les réalités pratiques... En contrechamp, l'encadrant de la thèse est plongé dans un univers dont il ne connaît pas nécessairement les codes organisationnels, les enjeux, le vocabulaire spécialisé. Des rivalités de légitimité et des luttes pour le leadership peuvent s'engager entre l'encadrant scientifique et le tuteur professionnel¹¹, tout comme cela s'observe au cours des stages pédagogiques, des workshops *in situ* ou encore des « commandes » (Carriou, 2018).

Le doctorant entre milieu professionnel et acculturation à la recherche

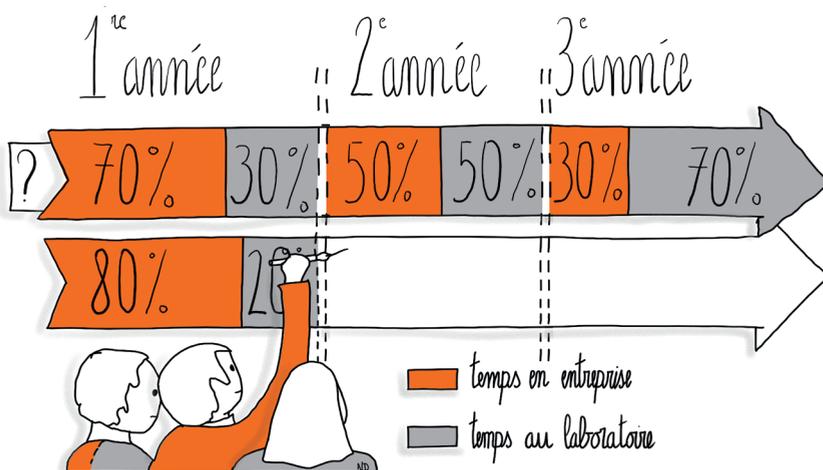
Au cœur du dispositif, le doctorant est en prise directe – plus ou moins confortablement – avec ces deux logiques et joue, dans la mesure de ses moyens, le rôle d'ambassadeur entre les deux mondes. Il lui incombe, avec l'appui de son encadrant scientifique, d'évaluer si les missions qui lui sont confiées dans l'entreprise entrent ou non dans le cadre contractuel. Dans sa définition de la convention Cifre, l'ANRT précise que « *le doctorant consacre 100 % de son temps (qui peut être partagé entre l'entreprise et le laboratoire académique) à ses travaux de recherche. Il bénéficie d'une double formation académique et professionnelle* ». Mais reste à définir au cas par cas comment ces travaux de recherche participent de l'activité de la structure d'accueil. Le plus souvent, le doctorant dispose de compétences qui le mettent au niveau des cadres et des dirigeants de l'entreprise, et il est chargé de gérer des projets, voire d'encadrer une équipe. Les retours d'expérience montrent l'appétence de bien des doctorants pour ces responsabilités, et leur tendance à dépasser l'investissement qui serait attendu de leur part en tant que chercheurs. C'est notamment le cas lorsque le doctorant n'envisage pas de s'engager dans une

¹¹ L'article 16 de l'arrêté du 25 mai 2016 sur le doctorat prévoit que la codirection d'une thèse puisse être assurée par « une personne du monde socio-économique qui n'appartient pas au monde universitaire » si elle est titulaire d'un doctorat.

carrière universitaire et valorise prioritairement l'expérience professionnelle que va lui apporter cette immersion. On note que la taille de la structure, outre le projet et la personnalité du doctorant, a une forte influence sur le positionnement du doctorant en son sein : il est plus facile, dans une grosse organisation, de s'installer dans une niche scientifique – éventuellement un service spécialisé dans les études ou la R&D – que dans une petite structure, où la division du travail est beaucoup moins marquée. Selon les contextes, il n'est pas toujours facile pour le doctorant de préserver un temps pour son travail de lecture, d'élaboration et de rédaction. Un levier intéressant, dans cette situation d'entre-deux, repose sur les formes de restitution, de formation et de valorisation que le doctorant peut proposer à sa structure d'accueil. L'organisation de points d'avancement avec le directeur de thèse, le tuteur en entreprise et éventuellement d'autres collègues, la tenue de séminaires ouverts aux salariés sur des résultats d'enquêtes ou des éléments d'état de l'art, l'offre d'une formation en interne sur la base des compétences du doctorant, la production de notes d'analyse, de boîtes à outils, de procédures types ou d'autres « livrables » sont autant de moyens d'asseoir le travail de thèse dans le cadre de l'organisation d'accueil. En miroir, le doctorant et son laboratoire peuvent initier des rencontres, séminaires, tables rondes hybrides au cours desquels des membres de la structure d'accueil et des chercheurs pourront échanger leurs points de vue et analyses.

La répartition des temps de présence

La question de la présence du doctorant en entreprise est récurrente. Le plus souvent, celui-ci, en accord avec son directeur de thèse, négocie un partage évolutif. La première année est généralement celle d'une immersion assumée, avec 70 % du temps passé dans la structure d'accueil. Puis la deuxième année à 50 % et la troisième à 30 %, avec parfois six mois entiers dégagés pour la rédaction.





« Avec l'accord des trois parties, on s'est dit que, la première année, je passerais 70 % du temps à l'agence et 30 % en laboratoire ; là, en deuxième année, je suis à 50/50, et en dernière année je serai à 30/70. Franchement, pour moi, c'est une super solution parce que la première année on se plonge, on s'immerge, on découvre une pratique ; la deuxième année, on a le temps de prendre du recul et on est bien, et j'ai le temps de rédiger, ça avance » (doctorante).



« C'était 60 %-40 % et, dès le départ, ma directrice de thèse et moi avons prévu que je passe les derniers six mois du contrat à la rédaction de ma thèse, que je ne mette pas un pied dans l'entreprise » (docteur).

Selon les cas, le partage du temps inscrit dans la convention est scrupuleusement respecté, traduisant l'enjeu de la présence du doctorant dans la structure, de sa participation aux réunions, de la prise en charge des tâches opérationnelles et des responsabilités qui lui sont confiées.



« On était vraiment très rigoureuses l'une vis-à-vis de l'autre, parfois on échangeait pour s'arranger : les bons comptes font les bons amis. Le fait d'être très transparent et rigoureux là-dessus est indispensable » (doctorante).

Dans d'autres configurations, une certaine souplesse est introduite, toujours comme le résultat d'une négociation. Une doctorante qui avait mené à leur terme les dossiers qui lui avaient été confiés a pu obtenir un séjour de trois mois dans une université étrangère à la fin de son contrat. La convention d'un doctorant prévoyait les deux tiers du temps en entreprise, puis le calcul a été fondé sur un certain nombre de jours « opérationnels », dans l'esprit de former le doctorant aux fonctions de consultant, ce qui a abouti à une présence d'environ 50 % du temps, convenant aux deux parties.

La représentation d'un contrat ne s'effectuant que pour moitié au sein de l'entreprise est déstabilisante pour un monde du travail qui décompte scrupuleusement les jours de présence et ceux de repos payés. La responsable des ressources humaines d'une structure d'accueil a ainsi calculé, au moment du montage du dossier, que, la dernière année, la doctorante – présente à seulement 20 % – serait mieux payée, au taux horaire, que le directeur général. La situation est d'autant plus déroutante que les entreprises d'accueil prennent alors conscience que le laboratoire ne contrôle pas la présence ou le travail d'une manière comparable à la leur. Le respect de la liberté du doctorant d'utiliser ce temps à sa guise ne va pas de soi.



« N. [directrice professionnelle] a vraiment respecté mes temps dédiés à la recherche. Et je trouve que c'est indispensable. C'était calculé au

jour près, et N. ne me demandait pas de compte vis-à-vis de ça : “Tu n’étais pas là ? Tu es où ? Tu fais quoi ? Tu travailles ? Tu es sûre que tu rédiges ta thèse ?” » (doctorante).

Bien que le salaire puisse aussi être négocié au-dessus du plancher fixé par l’ANRT dans le cadre du contrat de travail qui lie le doctorant et l’entreprise, ce sujet reste secondaire dans les témoignages recueillis. On notera d’ailleurs que le contrat de collaboration de recherche qui fixe les conditions de déroulement du partenariat n’est que bipartite : la structure d’accueil d’une part, l’établissement universitaire ou le CNRS pour les UMR (unités mixtes de recherche) d’autre part. Ni le doctorant, ni le directeur de thèse, ni a fortiori la direction du laboratoire ne sont supposés intervenir sur les termes de cette convention. Ils la préparent mais ne la signent pas. À cette étape, on note le besoin d’informations complémentaires : chacun des acteurs se retourne vers ceux de ses semblables qui ont l’expérience de ce processus de conventionnement (les doctorants vers l’AD-Cifre SHS, les encadrants et les laboratoires vers leurs collègues et le CNRS, etc.).

5 Les missions attendues du doctorant dans sa structure d’accueil

Si la question de la quotité et de la répartition du temps passé en entreprise est importante, c’est qu’elle va de pair avec les attentes d’opérationnalité de la structure envers le doctorant. La convention ne se réalise pas dans un statut d’observation.



« Tu [elle s’adresse à sa tutrice] m’as quand même dit dès l’entretien d’embauche que je devais m’engager à être actrice et que tu ne voulais certainement pas m’avoir dans le dos à te regarder faire [...]. Tu attendais des objectifs opérationnels de ma part, liés à ma recherche » (doctorante).

La définition des missions opérationnelles confiées au doctorant est une partie importante de la mise en place du contrat, même si les accords initiaux ne garantissent pas leur respect durant la totalité de son séjour. Les missions peuvent évoluer d’un commun accord, mais le doctorant et son encadrant doivent régulièrement s’assurer qu’elles ne le détournent pas de son travail de recherche.



« Il y a eu une négociation assez musclée qui s’est menée entre le laboratoire [via la directrice de la thèse] et la direction de l’entreprise pour que je puisse être détachée de mes missions [très opérationnelles et peu en lien avec le sujet de la thèse], c’est-à-dire que je me consacre à d’autres choses dans la structure » (docteur).

Le souhait partagé d'une immersion rapide

Très fréquemment, le doctorant et la structure engagent le partenariat par une phase d'immersion forte du premier dans le fonctionnement quotidien et les tâches de la seconde. La visée du tuteur est de familiariser le doctorant avec l'activité de l'entreprise. En confrontant celui-ci aux méthodologies généralement mises en place dans les réponses aux appels d'offres, l'entreprise peut aussi attendre une amélioration des processus et l'élaboration de nouveaux outils. Les compétences méthodologiques et les capacités d'écriture du doctorant conviennent bien à la tâche de montage des dossiers pour des appels à projets.



« Je crois que je l'ai collée directement aux appels d'offres, sur la lecture des méthodologies en termes de projet, en lui demandant ce qu'elle en pensait. Cela devait être un peu étonnant pour elle de se retrouver face à des méthodes. Je pense que c'était la bonne entrée pour qu'elle puisse saisir la manière dont on fonctionnait réellement et, après, être dans l'amélioration de ces questions-là » (directrice d'agence).

Pour le doctorant, cette étape peut ouvrir tout au début du processus un accès à l'observation d'un nouveau terrain. D'autres terrains d'analyse sont ceux sur lesquels l'entreprise travaille déjà et qui seront confiés au doctorant dans une position de chef de projet. Certains décrivent la situation comme hybride : à la fois chef de projet et chercheur. La première année étant couramment celle d'une forte présence dans la structure, la gestion de projets peut prendre la totalité du temps. Tout juste le doctorant aura-t-il moins de dossiers à suivre que ses collègues salariés à temps plein.



« On avait un certain nombre de sites dont on était responsables et sur lesquels on devait travailler. J'en avais moins que les autres, par exemple quatre ou cinq quand mes collègues en avaient quinze ou vingt. Il y avait quand même un rapport qui n'était pas le même. Pendant la première année, je n'ai fait que ça dans l'entreprise ! » (docteur).

Le doctorant organise alors souvent sa distanciation en rédigeant un journal de bord qui consigne ses observations : les interactions en réunion, les formes de coopération, les rivalités, les questions qui émergent dans le registre de son sujet de thèse. Il peut aussi tirer parti du temps restant pour collecter les éléments d'analyse documentaire propres à sa recherche, travailler sur la bibliographie de sa thèse, réaliser des entretiens formalisés avec ses collègues et les divers interlocuteurs utiles à son analyse, etc. Puis, à partir de la deuxième année, la présence à mi-temps ou moins fait évoluer la position du doctorant : il ne peut pas être présent à toutes les réunions, il n'est pas aussi réactif aux sollicitations... Il est alors plus proche d'une posture de consultant.



« Le consultant n'est pas soumis aux mêmes exigences de productivité ; étant donné qu'il peut avoir moins de missions, il a du temps pour travailler sur des sujets de fond » (doctorant).

Pour certaines structures d'accueil, la participation aux projets est la forme la plus évidente de retour sur investissement.



« Nous sommes une petite structure. Les consultants chercheurs – c'est le terme que l'on indique sur nos fiches de paie –, on a besoin qu'ils travaillent comme consultants le reste du temps pour pouvoir financer le temps libéré pour la thèse » (responsable d'un bureau d'études).

La programmation de moments de restitution

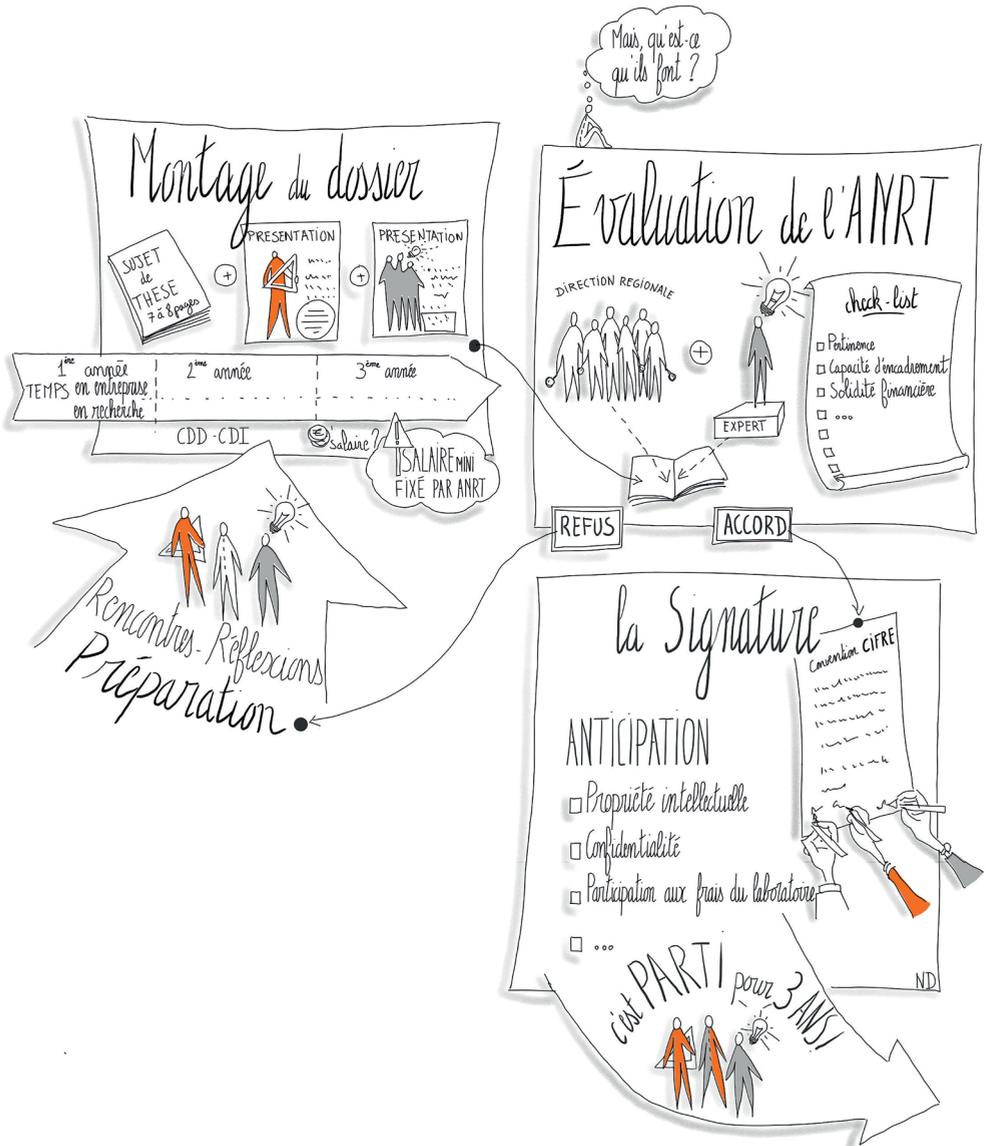
Dans les échanges préliminaires à l'embauche du doctorant, des moments de restitution de son travail à l'intention des collaborateurs de la structure d'accueil sont prévus. On verra par la suite qu'ils font l'objet d'ajustements au cours de ses trois années de présence. Ce sont des notes de veille d'actualité sur les thèmes liés à l'activité de l'entreprise et en rapport avec le sujet de la thèse, des lexiques reprenant les termes nouvellement arrivés dans la pratique pour en donner une définition précise, des fiches d'analyse et de retour critique sur les pratiques de l'entreprise, les dispositifs mis en place, etc. Le rapport annuel demandé par l'ANRT et contresigné par la structure et l'encadrant impose une temporalité. Les observations de terrain y figurent, les retours critiques aussi, à côté des éléments de l'état de l'art théorique et de l'élaboration des questions de recherche.



« Je faisais des rapports tous les ans – ce qui ne correspondait pas du tout à la temporalité de ma recherche – qui mélangeaient un peu le côté opérationnel et ce qu'il faut changer pour l'année prochaine, et puis je posais des grandes questions de recherche fondamentale » (doctorante).

Ces restitutions accompagnent l'évolution du doctorant du statut de chargé de projets à celui de consultant. Elles témoignent en effet des apports spécifiques qu'il peut fournir en termes d'analyse du travail produit, de méthodes, d'organisation, etc.

6 Le montage administratif du dossier



L'aboutissement de cette phase préparatoire pendant laquelle le doctorant, son directeur de thèse et son tuteur en entreprise auront fait connaissance et formulé, sinon un sujet de thèse, du moins un questionnement commun dont la thèse peut être le développement, se matérialise par la constitution et le dépôt de la demande de financement auprès des services de l'ANRT. Il est intéressant de noter que c'est l'employeur qui, selon les textes, dépose la candidature du doctorant. Outre le sujet de thèse rédigé en sept ou huit pages, le dossier fournit des renseignements sur l'entreprise, le laboratoire, la répartition des temps en entreprise au cours des trois années, le calendrier

prévisionnel de réalisation de la thèse, les missions que le doctorant sera amené à conduire au sein de la structure qui propose de l'accueillir, la forme de son contrat de travail (généralement un CDD, mais la possibilité existe de contracter en CDI) et le salaire qui lui sera versé. Le fait que le futur doctorant ne doive pas être employé par la structure d'accueil depuis plus de neuf mois au moment où le dossier est déposé constitue un obstacle non négligeable et conduit parfois à une gestion délicate du calendrier d'embauche du candidat. Mais, comme le précise un représentant de l'ANRT, sont exclus de ces neuf mois les stages, les apprentissages en alternance et, pour les étudiants en architecture, l'année de l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre (HMONP), qui comporte une mise en situation professionnelle de six mois à plein temps ou équivalent.

La phase d'évaluation du dossier par l'ANRT

Les candidatures sont déposées et expertisées au fil de l'eau. Elles sont soumises à deux experts. La Délégation régionale à la recherche et à la technologie, qui relève du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, est en charge de l'expertise socio-économique de l'employeur, dont elle valide la solidité financière et la capacité d'encadrement du doctorant. Parallèlement, une expertise scientifique du projet est réalisée par un enseignant-chercheur. Les demandes d'expertise sont souvent adressées aux directions des principaux laboratoires du champ concerné, qui les diffusent en interne. Le manque de disponibilité, les éventuels conflits d'intérêts ou d'autres raisons évoquées par les chercheurs sollicités peuvent allonger sensiblement le délai de réalisation de l'expertise. On note en outre que, contrairement à tous les processus d'évaluation scientifique (publications, communications dans des colloques, carrières...), les expertises ne sont pas faites en double aveugle, ce qui fait reposer une lourde responsabilité sur le seul universitaire en charge de l'appréciation du volet scientifique du projet.

Du point de vue du candidat, une certaine difficulté à appréhender la méthode d'évaluation et le processus de décision de son dossier peut s'avérer source d'inquiétude.



« Il y a une tension qui est liée au dispositif même de la Cifre. Il y a un passage obligé qui est celui du dépôt en ligne, avec un degré d'imprécision extrêmement fort sur ce qui est attendu, les critères de jugement du dossier, etc. Donc ce dispositif crée une certaine pression pour le montage du dossier, pour essayer d'arriver à un consensus quand bien même celui-ci cache plein de tensions. On se met d'accord sur un objet mou qui va poser des problèmes du point de vue méthodologique. De plus, ce document a un statut juridique très fort puisqu'il est lié au contrat de travail et qu'il engage tout de même le laboratoire, le doctorant et l'entreprise pendant trois ans » (doctorant).

La signature de la convention

Le dossier peut être accepté dès la première candidature. Un certain nombre de dossiers sont rejetés dans l'attente d'une version retravaillée, d'autres n'aboutissent pas. L'ANRT fait état, pour 2016, de 1 377 financements pour 1 660 demandes, ce qui correspond à un taux d'un peu plus de 83 %. L'étape ultime est celle de la signature du contrat de collaboration de recherche, qui doit intervenir dans les six mois après la prise d'effet du contrat de travail du doctorant. Les partenaires diffèrent de ceux qui ont préparé le dossier en amont : il s'agit alors non plus du tuteur, mais de la direction de la structure ; et non plus du directeur de thèse, mais de son établissement ou de la délégation régionale du CNRS dont dépend son laboratoire. Interviennent dans cette convention des clauses non évoquées dans le dossier de candidature, dont certaines sont d'une mise en œuvre délicate. C'est par exemple le moment où la question de la contribution financière de l'entreprise au laboratoire est posée. Il s'agit d'engendrer des flux financiers affectés ou non au doctorant, assurant une participation de l'entreprise aux frais de fonctionnement de l'environnement scientifique de celui-ci. Cette clause est très perturbante dans l'établissement de la confiance entre les parties, notamment quand la structure d'accueil consent un effort important par rapport à sa taille en embauchant un doctorant. Cette deuxième négociation financière, alors que le contrat est engagé, apparaît comme une embûche tant pour l'entreprise, sollicitée pour des dépenses non anticipées, que pour le directeur de thèse, pris en tenaille entre son institution, friande de crédits complémentaires, et un partenaire professionnel dont il a pu prendre conscience de la situation économique. Le doctorant se trouve bien sûr dans la position la plus inconfortable.



« J'ai joué un rôle qui me semble plus actif qu'une simple relecture des conventions, un rôle très moteur d'interface, de négociation, que ce soit sur le plan de la convention, dont j'ai initié l'écriture, ou sur des propositions financières. On m'a demandé quels frais cela représenterait, etc., donc c'est un rôle un peu particulier » (doctorant).

C'est aussi dans le contrat de collaboration de recherche que sont traitées les questions de confidentialité et de propriété intellectuelle. Selon les modèles, une annexe peut énumérer ou non les « *connaissances propres* » de chacun des partenaires (entreprise, laboratoire) sur le sujet avant le démarrage de la thèse. Une clause définit l'usage qui peut être fait par chaque partie des informations confidentielles auxquelles le partenaire lui donne accès.

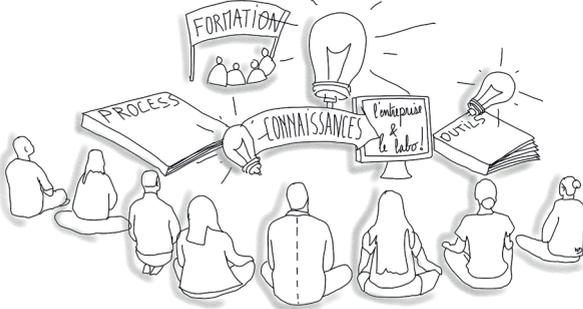
Enfin, et c'est encore un sujet qui met en évidence des façons de faire très différentes, il est prévu une modalité de contrôle par l'entreprise des publications écrites et orales réalisées par le doctorant. La question à résoudre est alors : combien de temps celui-ci doit-il prévoir pour la lecture par son tuteur (ou une autre personne de la structure) d'une communication dans un séminaire ou un colloque, d'un article scientifique, de la thèse elle-même ? Implicitement, la question renvoie à la légitimité du lecteur et aux critères qu'il mettra en œuvre dans sa lecture. Le plus souvent, une simple relation de confiance régit la démarche, mais la convention doit prévoir les cas conflictuels, et les éléments manquent pour anticiper ces situations au moment de l'engagement du contrat Cifre.

B

PRATIQUES DE LA COLLABORATION, PRODUCTIONS ET POSITIONNEMENTS INDUITS

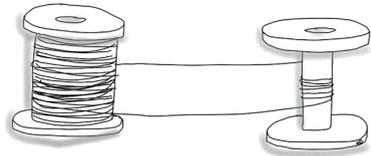
1

TERMES ET MODALITÉS
DE LA COLLABORATION



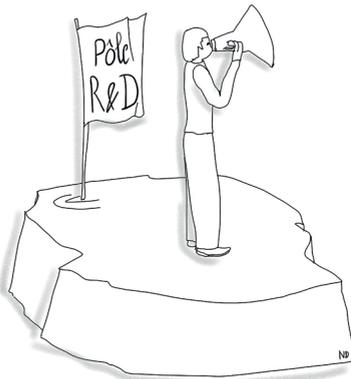
2

NATURE DES APPORTS
ET DES RÉSULTATS



3

CONDITIONS DE DIFFUSION
DES SAVOIRS AU SEIN DES
ENTREPRISES



4

SAVOIR ACHÉVER LA
THÈSE EN CIFRE

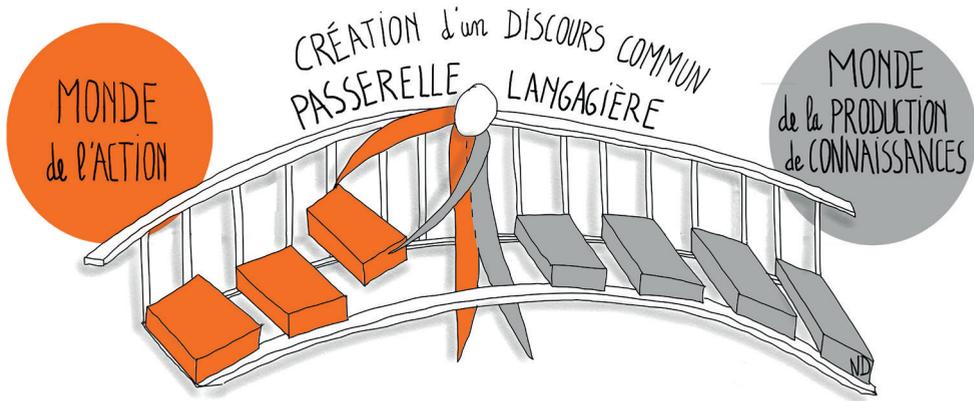


Une fois la convention établie, comment s'organise effectivement l'activité du doctorant, entre la façon dont il envisage de conduire sa recherche et les missions qu'il doit assurer au sein de la structure d'accueil ? Si le tuteur et les cadres dirigeants qui ont participé à la construction du sujet de thèse sont pleinement convaincus de l'intérêt de son travail et de sa présence, comment parvient-il à en convaincre les autres collaborateurs, ses collègues ? Quelles sont les conditions de sa bonne intégration ? Quelles relations le doctorant maintient-il avec son laboratoire et dans quelle mesure celui-ci est-il véritablement partie prenante de la collaboration ?

Le fait de pouvoir exercer en tant que chargé de mission, chef de projet et, ainsi, de se former par la pratique à un métier de l'architecture et de l'urbanisme tout en bénéficiant d'une situation d'observation privilégiée pour sa recherche constitue une expérience extrêmement riche pour le doctorant. Elle est souvent présentée comme l'intérêt majeur du dispositif Cifre. Comment le doctorant parvient-il à construire un objet de recherche à partir de ces différents terrains ? Dans quelle mesure la structure d'accueil se prépare-t-elle à recevoir un regard extérieur et à s'en saisir pour accompagner une dynamique de changement ? Quels apports attend-elle du travail de recherche : une veille sur un marché émergent, la fabrication de nouveaux outils, une évolution de ses compétences ?

Comment le doctorant parvient-il à répondre à des attentes qui ne coïncident pas forcément, dans leur rythme et leur mode d'expression, avec les temporalités et les protocoles qui sont plus traditionnellement ceux d'un chercheur ? Quel rôle joue l'encadrant pour le guider dans ce parcours doctoral entre deux mondes ? On s'interrogera aussi, dans cette deuxième partie, sur les compétences acquises par le doctorant tout au long de cette expérience et sur la manière dont il peut participer à un travail de traduction et de diffusion de savoirs et de savoir-faire en dehors des canaux traditionnels de valorisation de la recherche scientifique, et ce avant même que sa thèse soit achevée.

Enfin, comment les différentes parties abordent-elles la fin de la période de conventionnement et les éventuels prolongements de cette collaboration ?



1 Termes et modalités de la collaboration

S'engager dans la collaboration

La manière dont peut s'engager la collaboration dépend des représentations que chacun des partenaires nourrit des deux mondes : académique et professionnel. Celles-ci se déconstruisent et se reconstruisent au fil des expériences en Cifre. Les structures de l'enseignement supérieur ont parfois encore l'image d'une institution qui se maintient à une certaine distance de la pratique, qui conserve une attitude essentiellement critique vis-à-vis des modes de fonctionnement de l'entreprise. Il revient alors au directeur de thèse de montrer une plus grande ouverture à cet égard dès les premiers échanges.



« Quand je leur ai dit qu'il n'y avait pas d'opposition entre le travail de thèse et le travail d'entreprise, elle [la tutrice] a été assez agréablement surprise. Elle s'attendait plutôt à une position de "gardien du temple" de la part du directeur de recherche, qui expliquerait avant tout les limites à ne pas franchir plutôt que ce sur quoi on peut s'entendre » (co-encadrant de thèse).

La relation de confiance qui se tisse entre les deux parties revêt une dimension fondamentale. Le doctorant revendique, une fois le sujet négocié entre les partenaires, de garder une certaine liberté dans sa manière de conduire ses investigations, de poser des questions, de définir des hypothèses et des méthodes d'interprétation des résultats. Bien sûr, cette liberté est bornée par la sensibilité, voire la confidentialité, des données internes auxquelles il a accès.

La construction d'un rapport de confiance passe par l'instauration d'une posture d'écoute réciproque et un désir d'évolution partagé.



« Au début, j'ai eu le sentiment d'un grand bluff, et après je me suis dit : en fait, l'enjeu, ce n'est pas ça. Plutôt que de me mettre sur la défensive [...], on va tous ensemble évoluer vers une prise de conscience » (doctorante).

Les témoignages montrent que c'est avant tout dans l'explicitation des vocabulaires, encouragée par le chercheur, animé d'un souci permanent de déconstruction de son objet et du sens commun, ou bien suscitée par sa seule présence, que la collaboration se conforte, généralement au bénéfice des deux parties. La structure peut mieux mesurer ce qu'il convient d'éclaircir et a le sentiment de monter globalement en légitimité sur un sujet lorsque cette connaissance se diffuse en interne.



« C'est stimulant parce que cela met des mots sur ce que l'on fait, cela nous aide aussi à gagner en légitimité, et puis, parfois, ça challenge aussi les savoirs académiques » (doctorante devenue directrice d'agence).

Dans les agences d'architecture et les bureaux d'études urbaines, le rapprochement entre le doctorant et la structure semble principalement se jouer dans le partage des situations d'exercice professionnel. Pour les tuteurs interrogés, il est important que l'étudiant en thèse contribue à des missions.



« Ce que l'on observe, c'est qu'il faut que les personnes travaillent ensemble, qu'elles se frottent, qu'elles se confrontent, qu'elles apprennent à se connaître, et cela vaut aussi bien pour les chercheurs » (docteur).

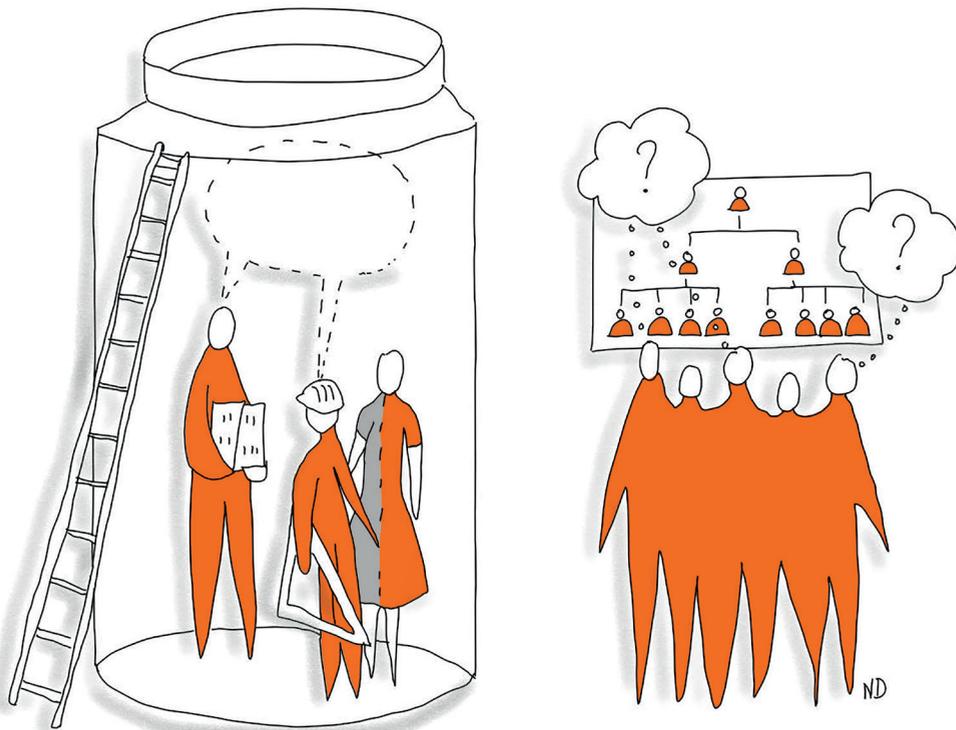
Les doctorants interrogés témoignent aussi de ce type d'attente ou de nécessité qu'ils ressentent. Il s'agit pour eux de montrer une forme d'« opérationnalité », de maîtrise pratique d'un sujet pour gagner la confiance de leurs collègues. Mais le doctorant a aussi besoin de se sentir reconnu, en étant par exemple convié à des réunions et invité à y prendre la parole.

Un des enjeux pour l'entreprise est que la collaboration avec le doctorant s'étende au-delà du tuteur et fasse bénéficier les autres salariés de sa présence et de ses apports, comme une véritable assistance. Certaines entreprises attendent ainsi que les activités du doctorant contribuent à une évolution des pratiques ; pour d'autres, c'est moins explicite. La taille de la structure, l'intérêt partagé à différents niveaux hiérarchiques pour le sujet ainsi que le mode de management en place favorisent ou non les modalités et l'étendue de la collaboration. Il arrive que le directeur de thèse soit également mis à contribution pour concrétiser cette visée. Au-delà du rôle

qu'il joue pour établir la convention, aider à la formalisation d'un sujet et au bon déroulement de la thèse sur le plan scientifique ou administratif, il peut être sollicité de manière ponctuelle par la structure pour son expertise.

Si, dans la collaboration, les directeurs de thèse sont bien identifiés par la structure, le laboratoire, pourtant également signataire de la convention, l'est moins, à la différence de ce que l'on observe dans les sciences physiques, l'ingénierie ou la biologie. Au sein de notre panel, quelques exemples ont été identifiés dans lesquels des échanges étaient prévus entre la structure d'accueil du doctorant et l'équipe de recherche. Un laboratoire a ainsi organisé diverses rencontres sous la forme de séminaires de recherche lors desquels la directrice d'une agence a pu intervenir. Réciproquement, la structure a invité plusieurs membres du laboratoire (enseignants-chercheurs et doctorants) pour leur permettre de mieux comprendre son travail, ses attentes vis-à-vis de la recherche, la manière dont elle intégrait les apports du doctorant à ses pratiques managériales et professionnelles. Une autre structure de recherche a évoqué l'organisation d'un colloque avec la structure d'accueil.

L'accès à un double terrain qui questionne l'« utilité sociale » de la recherche



L'expérience de la thèse en Cifre permet au doctorant d'avoir accès à un double terrain : celui de l'organisation qui l'emploie (avec ses réunions internes, les échanges informels entre collaborateurs, les discussions

stratégiques confidentielles...) et celui des situations de projet auxquelles il s'intéresse (groupes de travail, instances de pilotage, réunions avec des prestataires, chantier...).

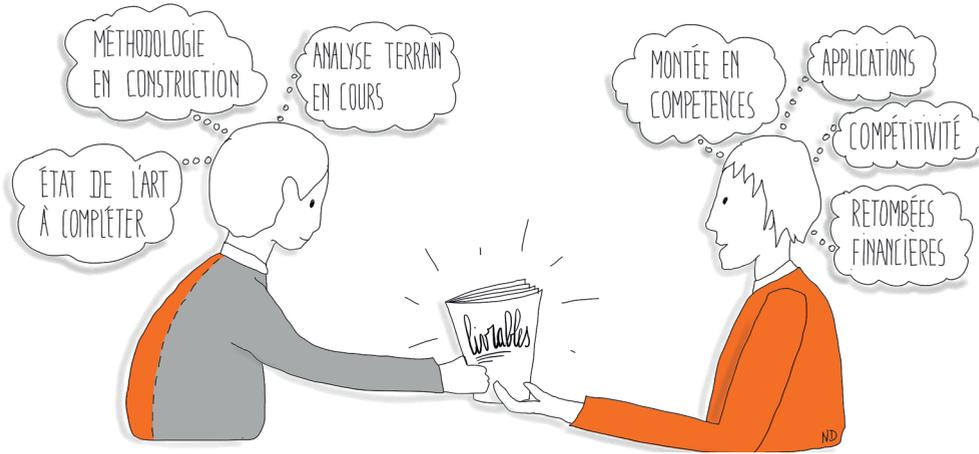
Le niveau de relation avec le terrain opérationnel dépend toutefois de la position et du type de poste qu'occupe le doctorant dans sa structure d'accueil. Outre les situations de vie quotidienne au sein d'un lieu de travail, le doctorant a l'opportunité d'en connaître l'histoire de l'intérieur en interrogeant ses fondateurs et des collaborateurs présents de longue date, et dispose potentiellement d'un accès privilégié à des archives, à condition de savoir opérer avec tact.

La structure d'accueil et ses prolongements dans d'autres espaces, liés aux activités qu'elle déploie, deviennent également pour le chercheur un espace de « *test en temps réel* » de ses hypothèses. Réciproquement, c'est dans la confrontation au(x) terrain(s) par le « *faire* » que l'entreprise peut améliorer les relations entre les questions qu'elle se pose et les connaissances disponibles ou qui se fabriquent. Des dynamiques d'aller-retour s'instaurent entre une démarche de recherche perçue comme génératrice de nouvelles idées et le terrain comme lieu d'expérimentation. Mais encore faut-il accepter la possibilité de se tromper et ne pas agir avec certitude.

La situation en Cifre permet aux différentes parties d'interroger la notion d'« *utilité sociale* » de la recherche. Cette perspective, souvent au cœur de la collaboration, est stimulante pour le chercheur, en particulier pour les doctorants qui envisagent la Cifre comme un moyen de se professionnaliser, de développer leur capacité d'agir en mobilisant des connaissances. Mais elle peut aussi rapidement placer le doctorant face à une « *obligation de résultat* », une injonction de produire des connaissances directement applicables alors même qu'elles ne sont pas assez confortées, ou que la structure d'accueil n'est pas encore en mesure de s'en saisir : elle ne les a pas largement partagées en interne, elle ne dispose ni des compétences ni des moyens financiers ou humains pour mettre en œuvre les solutions qui en découlent...

Une des principales difficultés auxquelles se heurte la collaboration tient à l'ajustement des temporalités liées respectivement à la recherche et à l'application. La production et la mise à disposition de connaissances s'inscrivent souvent dans un temps relativement important par rapport aux attentes de retours frappés du sceau de l'urgence que peut manifester la structure d'accueil. De leur côté, certains encadrants professionnels reconnaissent leur trop grande impatience à vouloir transposer les apports du doctorant, sans parfois se donner suffisamment le temps de « *laisser décanter* ».

Entre « *utilité sociale* » et crainte de l'instrumentalisation, la frontière est parfois floue. Certains doctorants peinent parfois à distinguer la cohérence entre, d'une part, leur vision de la recherche – de leur sujet, plus précisément, et de la manière de le conduire – et, d'autre part, celle qu'en a l'organisme dont ils deviennent salariés. Il en est de même, plus globalement, concernant leur statut dans l'entreprise. La crainte de devenir un « *faire-valoir* », le « *VRP de l'organisation* » ou sa « *caution scientifique* » est bien présente.



« *J'avais cette crainte d'être instrumentalisée, qu'on instrumentalise ce que j'allais dire, qu'on me demande de dire des choses différentes de ce que j'aurais pu observer* » (doctorante).

D'un autre côté, le doctorant admet le principe que les résultats de sa recherche puissent être mobilisés par la structure pour mieux défendre ou argumenter une position.

Le chercheur, facteur de (re)mobilisation ou de déstabilisation pour la structure ?

L'enthousiasme du chercheur pour son sujet, son envie de montrer ce qu'il est capable de « *faire* » pour mieux s'intégrer dans l'entreprise, les actions de valorisation dans lesquelles il s'engage pour représenter sa structure professionnelle à l'extérieur, l'attention qui lui est accordée par son tuteur ou un directeur sont autant de facteurs qui peuvent stimuler le doctorant mais aussi créer des tensions avec les autres salariés.

La présence d'un chercheur, souvent plus jeune que les autres collaborateurs de la structure, est potentiellement un facteur de déstabilisation pour celle-ci. La compréhension et l'acceptation de son rôle ne vont pas de soi, surtout si sa présence se traduit par un questionnement sur les habitudes de travail.



« Dans le travail en équipe, la question est toujours celle de l'équilibre entre les différents membres. C'est hyper fragile, un seul élément peut tout déstabiliser et on peut "scratcher" complètement une équipe. [...] C'est une remise en cause aussi de sa pratique en tant qu'expert. Ce sont des jeux de pouvoir » (directrice d'agence).

Faire exister un sujet, lui donner de l'importance dans la structure, revient à bousculer des points de vue bien établis, des idées reçues, des savoir-faire. Plusieurs témoignages révèlent que la place de la recherche dans la structure d'accueil n'a pas toujours été suffisamment anticipée et réfléchie.

Des doctorants et des professionnels estiment qu'il est finalement plus naturel, ou plus facile, de travailler sur un sujet qui s'inscrit dans le périmètre de l'entreprise, qui porte sur ses missions, avec des interrogations clairement partagées par la structure. Le travail de thèse et l'objectif de changement de l'entreprise, sans tout à fait se superposer, se structurent alors autour d'un même axe. Mais, parfois, le doctorant éprouve la nécessité, au bout de quelques mois, d'opérer un décalage entre son questionnement de recherche, orienté vers la production de connaissances, et celui de l'entreprise, par essence conditionné par des préoccupations de positionnement sur un marché.

Côté laboratoire, la portée d'une recherche menée dans l'entreprise doit aller au-delà de la prospection d'un marché, de la réponse à une question précise, technique. Pour certaines structures, le travail de recherche est considéré comme relativement analogue à celui d'un bureau d'études, mais en plus approfondi, plus argumenté scientifiquement, plus rigoureux dans les sources mobilisées et leur niveau de traitement. Or la démarche de recherche tend à réinterroger le fondement même de la question initialement soumise, elle la replace dans un contexte, une dynamique conjoncturelle. Elle diffère ainsi d'une prestation d'étude demandée à un prestataire privé, qui va davantage mesurer ce qu'il convient de dire ou ne pas dire à l'entreprise, souligne un directeur de thèse.

Le doctorant et, *a fortiori*, le directeur de la thèse peuvent avoir le sentiment de jouir d'une liberté de parole plus importante que celle dont disposerait un prestataire. La manière dont ils s'autorisent à questionner les pratiques de la structure d'accueil n'est pas forcément familière à celle-ci. Il s'agit d'un exercice délicat, potentiel vecteur de déstabilisation, mais que la structure peut aussi mettre à profit.



« Je me souviens que la directrice de thèse est venue à l'agence et nous a posé des questions que je ne comprenais pas [...]. Si elle revenait maintenant, on pourrait répondre à ses questions. [...] Si elle ne les avait pas posées, on ne se serait jamais intéressés à ces points » (directrice d'agence).

L'enseignant-chercheur se place moins en situation d'audit, d'évaluation ou de prescripteur vis-à-vis de la structure d'accueil que ne serait amené à le faire un cabinet de conseil. Il aura plutôt tendance à questionner les pratiques professionnelles pour mieux les comprendre, ainsi que leur contexte. La façon dont la structure favorise et accueille positivement ce type d'échanges paraît liée à la manière dont elle se saisit, plus ou moins collectivement, de l'opportunité que représente la production d'une recherche dans le cadre partenarial de la Cifre.

La concurrence des temps et des postures pour le doctorant

Si les différentes parties s'entendent lors de la signature de la convention sur les temps passés respectivement en entreprise, d'une part, et en laboratoire et formation de recherche, d'autre part, la manière d'apprécier l'activité du doctorant au cours des trois années comprend souvent beaucoup d'implicite, qui peut se traduire par une surcharge de travail pour celui-ci. Les exigences de formation personnelle et de valorisation de ses travaux par des communications ou publications dans le cadre du parcours doctoral sont généralement peu intégrées dans le planning initialement fixé. La conciliation des missions dans la structure avec une socialisation académique s'avère compliquée et génère souvent la réalisation de tâches en « *temps masqué* ».

Le doctorant doit en fait satisfaire différents types d'attendus au cours de sa thèse, au-delà de la rédaction d'un mémoire, avec une fin de convention Cifre qui, dans certaines disciplines des SHS, n'est pas toujours synchronisée avec l'achèvement de la rédaction de la thèse.

D'un côté, les doctorants ne comprennent pas toujours qu'ils ne peuvent pas se tenir totalement à l'écart de l'activité de l'entreprise : ils ne sont pas seulement en situation d'observation ou de recherche, il est aussi attendu d'eux une participation à des missions, à la vie de l'entreprise.



« [Le doctorant] pensait qu'il pouvait être payé sans travailler et je lui ai dit "ce n'est pas comme ça que ça se passe, c'est un peu une recherche-action, il faut participer à l'activité de l'entreprise" » (directeur de thèse).

De l'autre côté, certaines structures ont du mal à apprécier la nature des tâches qu'elles peuvent demander au doctorant, si les missions font partie du travail de recherche, si celui-ci ne correspond qu'au travail de réflexion et de rédaction que le doctorant doit engager par ailleurs.

De nombreux témoignages attestent de situations dans lesquelles le doctorant est considéré comme un professionnel devant réaliser des missions au même titre que les autres salariés, voire les piloter, sans que celles-ci ne s'articulent avec l'objet de sa thèse.



« Les entreprises ont toutes un peu cette façon de voir les choses, de dire "on paye quelqu'un qui n'est jamais là"... Concernant la répartition, je pense qu'il faut être très présent, des problèmes peuvent surgir très vite, il faut beaucoup recadrer. Évidemment, il faut qu'on soit mis au courant : parfois, les doctorants ne le disent pas » (directeur de thèse).



« Je ne sais pas si je serais capable d'avoir un partenariat avec une agence d'architecture, ou alors avec une très grande. J'aurais un peu peur de gérer tous les glissements dans une petite agence, tous les "tu n'as pas cinq minutes" qui exploitent le doctorant, surtout quand il est architecte » (directrice de thèse).

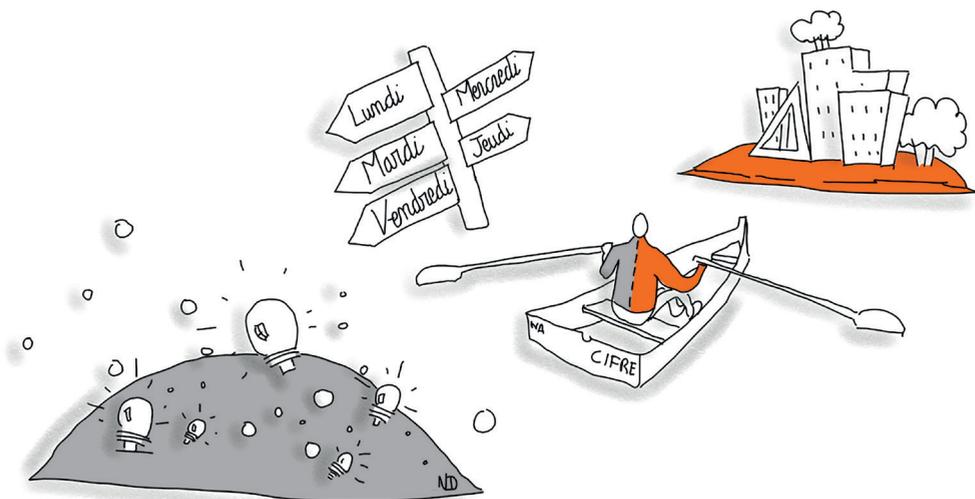
Le milieu associatif ou les entreprises du secteur social – où les moyens sont faibles et les besoins ou le désir d'engagement importants – peuvent susciter le même type de craintes. D'un côté, le doctorant a du mal à se positionner, il est soumis à une pression importante ; de l'autre, la structure a du mal à intégrer les modalités et le temps du travail de recherche.



« Psychologiquement, il a été difficile pour la doctorante d'assumer la tension entre les exigences liées au travail [dans la structure d'accueil] et celles de la thèse. Dans le secteur social, on trouve parfois les pires managers. Malgré toute leur bonne volonté, ils n'ont pas réussi à l'intégrer dans leur schéma de travail en lui laissant une marge de manœuvre suffisante pour sa thèse » (directeur de thèse).

L'entreprise capte toute l'attention du doctorant, surtout au début de son parcours en Cifre, et celui-ci peut ainsi se couper de son milieu de recherche. Des directeurs de thèse veillent ainsi particulièrement à ce que leurs étudiants continuent d'avoir des relations étroites avec leur laboratoire, qu'ils assistent à des séminaires et interviennent dans des colloques sur l'avancement de leur travail.

Naviguer entre deux univers signifie, pour le doctorant, devoir sans cesse épouser plusieurs postures aux exigences parfois contradictoires : celles de la démarche scientifique, qui lui imposent de travailler avec un souci d'objectivation, de réflexivité, de décryptage, de démonstration, et celles de l'entreprise, qui orientent souvent son travail vers la quête de solutions, de « bonnes pratiques », la valorisation de l'image de l'entreprise, etc. et peuvent l'amener à éluder toutes sortes de questions.



Alors que sa structure peut attendre de la collaboration la production de nouvelles idées, d'innovations, le doctorant ne doit pas résister à son souci de rigueur et de stabilisation de son corpus. Au risque de redouter d'avancer des explications ou des propositions. « *Une hyper-réflexivité peut empêcher l'action* », souligne une directrice d'agence, tout comme elle repousse sans cesse la finalisation de la thèse, entraînant des négociations délicates autour de la prolongation du contrat.

Le souci qu'a le doctorant de conforter des hypothèses, de s'inscrire dans une démarche réflexive, n'est pas forcément partagé par l'environnement professionnel, ou en tout cas pas exactement dans les mêmes termes : l'entreprise ne peut attendre la rédaction finale de la thèse ou sa publication pour bénéficier des apports du travail de recherche. Le doctorant doit s'adapter pour être au moins en mesure de produire des rapports intermédiaires, des fiches, « *enfin quelque chose d'opérationnel assez rapidement* », sans avoir le sentiment qu'il trahit la saine lenteur de la recherche.

La structure d'accueil joue souvent de cette double position du doctorant en Cifre, à la fois collaborateur et chercheur, pour tenter de mieux connaître la situation d'un marché, les pratiques de ses concurrents ou les attentes des commanditaires. Mais certains doctorants perçoivent des limites au fait de se présenter sous ces deux casquettes : il s'avère en effet difficile de concilier, par exemple, les règles de l'entretien semi-directif à vocation scientifique et le protocole d'une étude de marché sans éveiller la méfiance et conduire à la rétention d'informations.

Le doctorant en immersion se trouve en situation d'acteur-pivot entre, d'une part, un monde académique dont il ne saisit pas encore tous les codes et, d'autre part, celui de la structure professionnelle qu'il découvre à cette

occasion et vis-à-vis de laquelle il peut entretenir des sentiments ambivalents, entre souci d'intégration et effort de distanciation critique.

Au-delà du directeur de thèse, la contribution du laboratoire pour comprendre et rendre fertile la relation entre ces deux cultures se trouve questionnée, notamment dans les sciences humaines et sociales, où il paraît encore assez en retrait dans la collaboration.

2 Regards portés sur la nature des apports et des résultats produits

Pour le doctorant, expérimenter des situations d'exercice

L'expérience en Cifre offre au doctorant l'opportunité d'éprouver ses réflexions et ses idées, de les mettre en pratique, d'être confronté directement aux situations que rencontrent quotidiennement les professionnels, souvent à l'interface de plusieurs demandes difficiles à concilier. Cette expérience lui donne aussi la possibilité de « se mettre à la place de l'acteur observé », de réfléchir à la position qu'il doit prendre, à l'attitude à adopter dans des réunions qui le placent en présence de jeux d'acteurs dont il ne connaît pas toujours les codes.



« C'étaient des tout petits détails comme : il y a une réunion, où est-ce que tu t'assois, à quel moment tu peux parler, qu'est-ce que tu peux dire, quelles choses de l'équipe avec laquelle tu travailles sont à dévoiler aux autres agents ? » (doctorante).

Le tuteur dans l'entreprise peut être lui-même attentif à ce retour d'expériences.



« Il est allé se confronter au terrain, ce serait intéressant qu'il en parle, lui. Il s'est aussi pris dans la figure ce qu'était un terrain – un terrain de professionnels et non pas de chercheur, justement : il y a d'autres contraintes » (directrice d'agence).

Alors que le chercheur a plutôt l'habitude d'aller collecter ses informations, de mener une enquête sur un temps long et dans plusieurs environnements, le doctorant peut se trouver confronté à la nécessité de gérer un temps parfois très court, à la répétitivité ou la diversité des sujets abordés au quotidien. Se fabrique alors une montée en généralité selon des modalités différentes de celles que connaît plus traditionnellement le chercheur.

Outre le fait de mieux se sensibiliser à la notion de posture professionnelle, l'immersion dans une structure est l'occasion pour le doctorant de travailler avec des personnes qui ont d'autres formations que la sienne, ce qui n'a pas toujours été le cas pour certains étudiants jusqu'alors. La thèse en situation

professionnelle permet aussi de mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation, avec parfois certaines limites liées au fait que le doctorant devient partie prenante de celle-ci et peut donc avoir des difficultés à prendre le recul nécessaire pour analyser des situations.

Pour la structure, le doctorant n'est pas un expert-conseil extérieur, mais un collaborateur en responsabilité. Vis-à-vis des organismes avec lesquels elle travaille, il la représente. Cette mise en situation confronte le chercheur au « faire » et à la nécessité de gagner en légitimité et en confiance personnelle.

Entre production d'outils et remises en question organisationnelles

Dans le champ de l'aménagement de l'espace, les thèses orientées vers les sciences de l'ingénieur se différencient clairement de celles en sciences humaines et sociales par la nature des résultats attendus par la structure. Dans le premier cas, il est surtout question de produire des « livrables » à valeur opératoire, des « outils », sans forcément s'attarder sur les enjeux organisationnels en termes de maîtrise des compétences, de savoirs et savoir-faire que peut soulever leur mise en œuvre. Dans le second cas, les résultats sont davantage orientés vers une montée en généralité sur un sujet. Il s'agit de réaliser un travail d'actualisation d'une question que les collaborateurs, pris dans l'action quotidienne, regrettent de ne pas avoir le temps de mener.



« Les résultats que je présentais avaient l'ambition d'une certaine montée en généralité [...] Et ça, évidemment, cela a été très apprécié [...]. Les praticiens sont en attente de ce regard extérieur – ce regard porté de l'extérieur sur leur structure et de leur structure vers d'autres similaires, concurrentes » (doctorant).

Cependant, dans le domaine de l'action publique territorialisée et de la conception spatiale, même une recherche engagée à partir d'une démarche en sciences humaines et sociales peut susciter des attentes très opératoires que ne partage pas forcément le doctorant.



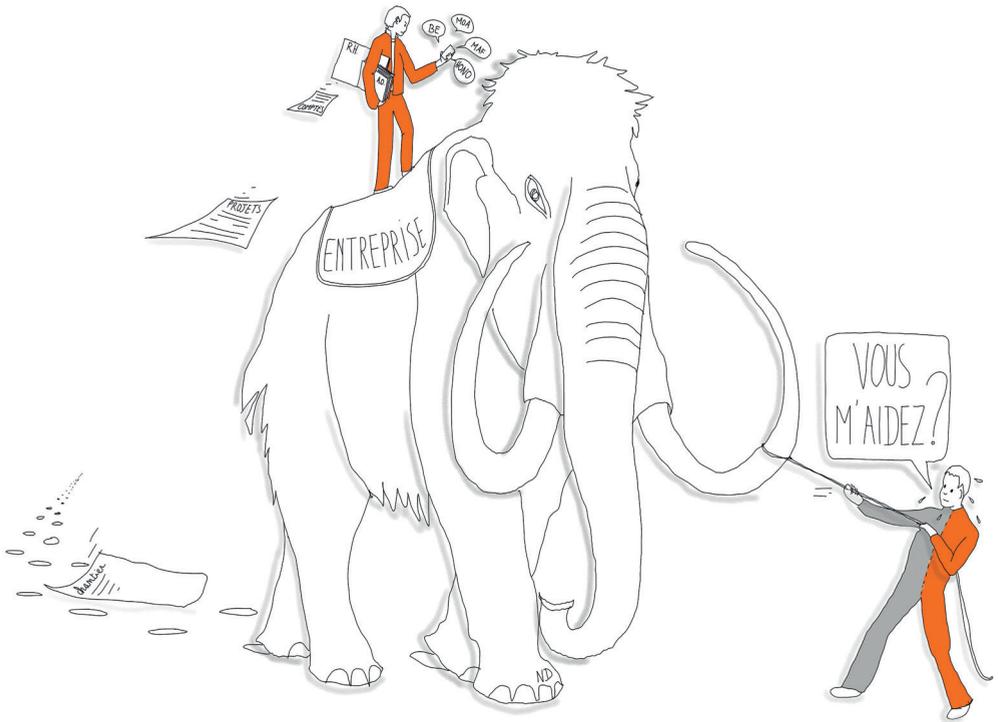
« Même si la recherche est voulue, un travail de production de connaissances attendu, etc. [...], à la fin, ils aimeraient qu'on propose plus de modèles opératoires. Ce n'était pas du tout mon approche, et je ne l'ai pas fait » (doctorante).

Pour les plus grandes structures, la possibilité de changement induite par le travail de recherche n'est pas forcément perçue, envisagée et facilement appropriée par les collaborateurs les plus directs du doctorant. C'est surtout le cas lorsque la recherche n'aboutit pas à la construction d'outils mais à un retour critique sur le mode de fonctionnement en interne, sur lequel ils peuvent avoir le sentiment d'avoir peu de prise.



« Pour beaucoup, ce n'était pas un refus de se remettre en question, mais plutôt : "bon bah maintenant, qu'est-ce que je vais faire de cela ?" » (docteur).

La place qu'occupe le doctorant dans l'organigramme de la structure s'avère alors cruciale pour véritablement porter une recherche et des résultats qui sont de l'ordre du développement d'une stratégie organisationnelle.



« Au début, je suis entrée à la mairie par le technique, avec un sujet de thèse sur la coconstruction avec les citoyens. J'ai travaillé auprès de quelqu'un qui était très politique. C'était le moment où le service commençait à réfléchir sur la stratégie pour la Smart City. Quand je suis arrivée, tout était encore à faire. J'ai vite compris que j'allais être celle qui les accompagnerait pour réfléchir à la stratégie. Puisque la direction n'arrivait pas à porter cette réflexion de façon transversale entre les services, à un moment donné, on s'est déplacés à l'intérieur de cet ensemble institutionnel qui s'appelle le secrétariat général. Là, on était face aux élus, face aux directions – tout cela pour situer où j'étais. La mission du service est devenue très stratégique et politique, ce qui, je pense, a beaucoup joué sur le rôle que j'avais et les éléments auxquels j'avais accès » (doctorante).

Le lien entre la place du doctorant dans la structure d'accueil et l'accès de celui-ci à des informations stratégiques semble particulièrement sensible quand il s'agit de collectivités territoriales. La responsable du programme « 1 000 doctorants pour les territoires » souligne en effet que le rattachement à des services impliqués dans la fabrique des politiques, tel un secrétariat général, accroît potentiellement l'attention accordée au travail du doctorant, et que le soutien d'un élu peut également favoriser l'accès à certains terrains de recherche plutôt qu'à d'autres.

Dépasser les tensions entre pratique et théorie

La thèse réalisée dans une structure qui développe des pratiques opérationnelles place le doctorant au cœur des tensions entre recherche et action. Elle le questionne sur toutes les nuances entre recherche fondamentale, appliquée, recherche-action, recherche-développement, études... en le mettant directement à l'épreuve.

Les attentes de l'entreprise, quoique souvent implicites, paraissent prédominantes, car c'est elle qui permet la réalisation de la thèse en proposant un terrain, en donnant accès à des données et en apportant une contribution financière qui confère son statut particulier au régime de la Cifre. Le doctorant se sent à ce titre redevable à l'égard de sa structure, d'autant plus si elle constitue également un moyen pour lui de se former à un métier et d'accéder à un emploi. Il peut donc être d'abord enclin à se mettre « au service » de cette organisation qui, en plus de lui confier certaines tâches pratiques et de le faire participer à des missions, attend de sa recherche des possibilités d'applications pratiques.

Simultanément, le doctorant doit satisfaire aux exigences de conceptualisation d'un travail universitaire. Outre les savoirs qu'il acquiert sur le fonctionnement d'une organisation, sur des modalités d'action ou des situations de projet, il s'acculture à des savoir-faire qui ne sont pas seulement ceux de la structure mais aussi ceux qui émergent de la collaboration. C'est notamment le cas lorsqu'il doit rendre compte de situations, transmettre des informations ou des données à des collaborateurs qui n'ont pas de formation scientifique ou sont issus d'autres disciplines. Plus fondamentalement, si le doctorant souhaite que sa thèse circule, qu'elle soit lue au sein de l'entreprise, il doit savoir construire des passerelles, notamment langagières.



« La recherche fondamentale doit être partagée dans l'organisation et, plus largement, circuler dans les sphères académiques et dans d'autres milieux. Alors qu'une partie de ce qui est demandé, c'est quand même quelque chose d'opérationnel qui va servir à une organisation : en l'occurrence, c'est elle qui prend le risque, qui finance, etc. [...]. Et on nous demande en même temps de faire de la recherche fondamentale, de nous inscrire dans un format de thèse qui préexistait bien avant ces dispositifs-là, avec un certain niveau de conceptualisation, de savoir

théorique... Il me semble que, dans une recherche-action comme dans le dispositif Cifre [...], il faut une traduction de ce langage et de ces savoirs-là dans l'entreprise pour que ce soit opérationnalisé » (doctorant).

L'objectif général de la collaboration est de parvenir à construire un discours commun sur un thème et un sujet à partir d'une démarche de production de connaissances, même si la finalité du travail de recherche est aussi, pour l'entreprise, de l'ordre de l'action ou de l'accompagnement au changement. Les situations d'échange et d'hybridation des savoirs que peut ainsi générer le dispositif Cifre conduisent alors à ne pas l'appréhender à travers une différenciation des temps et des lieux d'activités qui assimilerait le laboratoire à l'exercice de la recherche, et l'entreprise au domaine de l'action ou de l'expertise. Pour l'ANRT, il est important à cet égard de rappeler aux partenaires que « le doctorat en Cifre n'est pas une thèse à mi-temps ».

Diverses modalités d'intégration des apports de la recherche

Les petites structures, pour lesquelles l'organisation générale, les relations hiérarchiques et les logiques procédurales peuvent être moins pesantes que dans des PME ou des grandes entreprises, intègrent sans doute plus facilement des apports de la recherche avant que celle-ci ne soit finalisée.

La prise en compte des fruits du travail du doctorant ne s'inscrit pas forcément dans une séquentialité entre le temps de production de la recherche, qui se clôturerait avec le rendu du mémoire de thèse, et les applications ou développements qui peuvent en découler. La valorisation peut se faire tout au long de l'expérience en immersion, et de manière plus ou moins formelle.



« Il y a eu énormément d'incorporation de ce que ma recherche a produit au fil de l'eau, mais je dirais par des échanges informels. On passe beaucoup de temps ensemble au travail, on est souvent en déplacement, on prend le train ensemble, on mange ensemble, on dort dans les mêmes endroits... Et, du coup, on discute beaucoup. C'est-à-dire qu'il y a beaucoup de choses difficiles à tracer parce que c'est informel » (doctorante).

Ces types d'échanges sont souvent perçus comme des sources d'enrichissement mutuel, même s'il n'est pas toujours possible d'en faire le récit, d'en assurer une traçabilité. La présence du chercheur et ses productions sont très rapidement mobilisées par certaines structures, notamment les plus souples. Mais l'empressement à vouloir appliquer rapidement les résultats d'une recherche s'avère risqué ou contre-productif si l'entreprise n'envisage pas l'introduction de ces apports comme des expérimentations, à savoir des tests avec un protocole relativement formalisé pour pouvoir en tirer collectivement des enseignements.

La présence du chercheur est alors envisagée comme un vecteur de réflexivité au sein de la structure. Le doctorant apporte sur les pratiques de l'entreprise un regard extérieur, auquel s'associe, au bout de quelques mois, une bonne connaissance des façons de faire et des valeurs défendues en interne. Cela permet d'« avoir un regard impliqué », résume une cheffe d'entreprise.

L'accès aux données confidentielles et leur traitement

Les recherches menées dans le cadre d'une structure qui travaille avec des commanditaires publics ou privés soulèvent des problèmes de valorisation des résultats si des clauses de confidentialité sont à respecter.

En menant un travail introspectif sur son fonctionnement à l'occasion de la thèse, la structure peut craindre que soient dévoilés « à l'extérieur » des « secrets de fabrication », des « tensions internes », une « stratégie ». Il est également délicat pour le doctorant de rapporter dans sa recherche certains échanges qu'il a pu avoir avec ses collègues.

Afin de ne pas mettre la structure en porte-à-faux vis-à-vis de ses commanditaires, clients et prestataires, les études de cas et les expériences de terrain menées peuvent être marquées par un souci de confidentialité à respecter lors de communications dans des colloques et journées d'études, dans des publications au cours de la thèse puis au moment de la rédaction finale et de la diffusion de celle-ci.

La présentation de l'entreprise dans la thèse est également un point délicat à aborder. Des questions d'image sont en jeu, et des aspects qui paraissent anodins pour le chercheur s'avèrent parfois très sensibles pour la structure.



« Curieusement, le point sur lequel l'entreprise a le plus bloqué, ce n'est pas sur son ethnographie, mais sur le chapitre sur son histoire, alors que, finalement, c'est le plus impersonnel. Mais, pour l'entreprise, ça divulguait à la fois des stratégies et, surtout, des problèmes qu'elle avait rencontrés, donc c'était compliqué pour la success story qu'elle voulait porter » (co-encadrant).

Un travail d'anonymisation s'avère généralement indispensable, mais il n'est pas toujours suffisant. Des entreprises font preuve d'ambivalence sur la manière dont elles souhaiteraient apparaître dans le travail de recherche.



« Cette petite structure veut être reconnue, mais en même temps elle a peur de s'exposer, car la critique fait peur » (directrice de thèse).

Ces craintes conduisent certaines structures à exiger un droit de regard sur le document final, voire à imposer la modification ou la suppression de paragraphes ou de parties, au risque d'affaiblir le sens général du propos. Dans certains cas, deux manuscrits peuvent être réalisés :

l'un à l'attention du jury pour la validation, l'autre pour sa diffusion publique.

Il est dans l'intérêt des différentes parties de s'entendre sur ces règles dès le début (voir partie A), afin que la thèse puisse être soutenue et les contentieux évités.



« J'ai un ami qui a fait sa thèse en même temps que moi dans une très grande entreprise industrielle, il y a toute une partie de sa thèse qu'il n'a jamais pu rendre publique. C'était impossible. Et cela faisait partie des règles » (doctorante devenue directrice d'agence).

Les laboratoires qui se sont récemment engagés dans des thèses en Cifre ne sont pas habitués à la négociation des conditions de confidentialité et des droits liés à la propriété lors de la signature de la convention. Les entreprises, surtout s'il s'agit de structures de grande taille, ont, elles, des services juridiques ou des avocats spécialisés. « Et là, c'est quand même le choc des cultures », rapporte un doctorant.

Le doctorant peut lui-même parfois trouver dans une position déconcertante en désirant partager les connaissances ou les outils qu'il a produits et, en même temps, aider sa structure à se construire une position sur un marché grâce aux avantages cognitifs que celle-ci peut faire valoir vis-à-vis de ses concurrents.



« Je pense qu'il y a l'idée de valoriser ce qui va ressortir de notre travail, mais on va en dévoiler une partie aussi. C'est vrai que l'on [...] produisait des choses, et la question était : comment protéger cette connaissance ? » (doctorante).

Une responsable de structure relativise à ce sujet :



« Après, ce n'est qu'une méthode ; sans la personne, ça ne marche pas » (directrice d'agence).

3 Les conditions de diffusion des savoirs au sein de la structure

Des structures préparées à recevoir les apports de la recherche ?

À un premier niveau, on constate que la présence d'un chercheur est perçue comme valorisante pour une entreprise vis-à-vis de ses clients. Mais, au-delà de cet effet, il n'est pas toujours sûr que l'apport d'un doctorant ait clairement été identifié par celles qui sont peu habituées à accueillir un chercheur.



« Pour elles, c'était une première. Un doctorant qui débarque, d'un côté, c'est enthousiasmant parce que c'est très légitimant. D'un autre côté, qu'est-ce que c'est, un doctorant qui débarque chez moi ? » (directrice de thèse).

Les doctorants perçoivent bien que, derrière un effet d'affichage, leur contribution sur le plan scientifique n'a pas forcément été correctement envisagée au départ. Certains craignent de servir de caution scientifique à leur structure sur des sujets devenus incontournables tels que l'écologie ou la participation citoyenne, sans que l'entreprise ne se saisisse véritablement des conclusions de leurs travaux.

L'évolution des pratiques et des représentations en relation avec le dispositif Cifre suppose une appropriation collective de l'intérêt de la présence du doctorant, des sujets qu'il aborde et des résultats qu'il produit. Elle repose d'une part sur la capacité du chercheur à s'intégrer au sein de l'entreprise et dépend d'autre part de la qualité et de la pérennité de la relation qui s'est instaurée avec le tuteur dans l'entreprise tout au long du doctorat. Or il est fréquent que ce tuteur quitte le service ou l'entreprise durant le doctorat, alors que c'est lui qui a envisagé le besoin de recherche, défini un sujet avec l'étudiant et son directeur de thèse, et participé au montage du projet de convention avec le laboratoire.



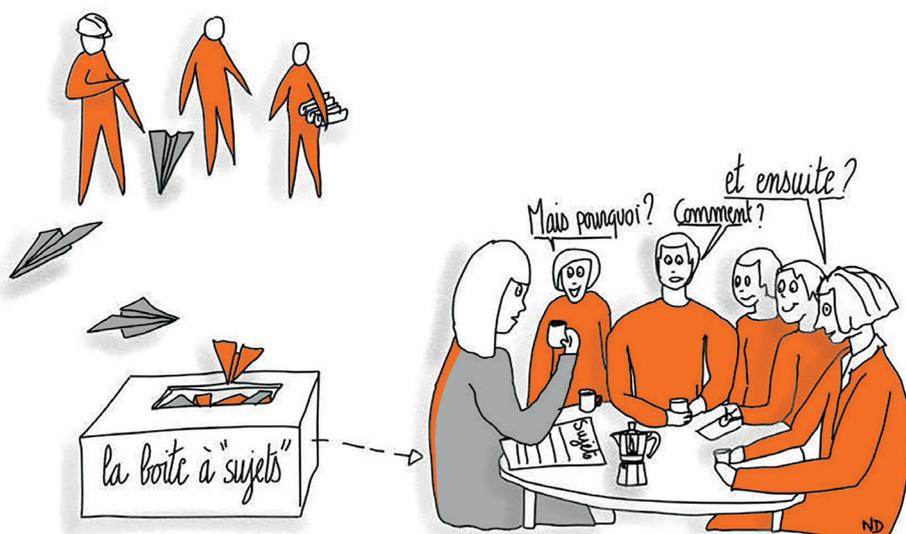
« Les doctorants rencontraient un tuteur professionnel très ouvert à leur sujet, mais celui-ci partait au cours de la thèse, et donc tout s'écroulait. Il y a eu pas mal de cas comme ça. Moi j'en ai connu qui n'avaient plus de tuteur professionnel, ils étaient tout seuls dans l'entreprise. Ou alors des doctorants créaient de la connaissance, et rien n'était pris au sein de l'entreprise. Il y avait beaucoup de solitude exprimée de la part des doctorants » (doctorante).

Dans les grandes structures, la mobilité des tuteurs se révèle assez importante, avec des cycles courts de maintien dans un poste : « Plus de deux ans dans l'entreprise, on s'encroûte. Il y a donc neuf chances sur dix que le tuteur change en cours de thèse », témoigne un encadrant de thèse universitaire. Les tuteurs se succèdent alors au cours du doctorat, sans forcément manifester un intérêt pour le sujet de recherche.

Si le projet de recherche n'a pas été partagé dans la structure, cette situation est source de déstabilisation pour le doctorant comme pour les collaborateurs, qui ne comprennent pas le bien-fondé ou le sens du travail qui a été engagé. La soutenance de thèse peut se dérouler sans même la présence de l'employeur.

Inventer des situations d'échange

Les effets de la présence du doctorant et d'un travail de recherche mené dans la structure dépendent également de la manière dont celle-ci s'est mise en situation d'accueillir et de pérenniser ces apports. Comme il a été évoqué précédemment, l'encadrant joue un rôle important à ce titre. La structure doit envisager ce qu'il pourrait advenir des résultats de cette expérience de recherche si le tuteur quittait son poste, mais aussi si l'étudiant, devenu docteur, décidait de ne pas rester.



« Qu'est-ce qui se passe quand le doctorant ou l'encadrant s'en va six mois après la fin de la recherche et disparaissent avec eux tout l'enrôlement et le soutien en interne ? » (doctorant).

Au cours des dix dernières années, de plus en plus de structures dans les champs de l'architecture et de l'urbanisme se sont dotées de cellules de recherche pour mieux identifier les sujets qui mériteraient une réflexion approfondie et pour capitaliser les résultats d'investigations successives. La permanence et la vitalité de ces cellules dépendent souvent de la santé de l'entreprise, qu'elle soit grande ou de taille modeste. Si leur existence est en soi positive, le rayonnement de leurs réflexions et de leurs productions au sein de la structure reste souvent insuffisant.

La création de telles cellules n'est pas le seul moyen de bénéficier de tous les apports d'un travail de recherche. La directrice d'une agence d'architecture d'une dizaine de salariées s'est engagée à la fin des années 2000 dans une démarche de certification ISO 9001 en « *management de qualité* » dans laquelle elle a inscrit l'expérience d'une doctorante en Cifre. Ainsi,

le travail de recherche mené a été étroitement articulé avec un processus d'échange d'informations et de savoirs avec l'ensemble des collaborateurs, et de consolidation de la mémoire collective de l'entreprise. La démarche de certification et le travail de thèse ont contribué conjointement à porter et à partager une dynamique de renouvellement des savoirs et savoir-faire portés par la structure.

La présence d'un doctorant et la conduite d'une action de recherche dans une structure professionnelle sont l'occasion pour celle-ci de se familiariser avec ce type d'activité, souvent jugé abstrait. L'étudiant en thèse se forme, de son côté, à la transmission d'une connaissance savante qu'il n'a pas forcément au départ lui-même totalement assimilée. Le double mouvement d'acculturation qui s'engage se construit dans la durée. Il est d'autant plus fructueux et probant qu'il repose sur des temps d'échanges formalisés et répétés, dont il faut savoir trouver le bon format.



« [Mes collègues] voyaient dans ma présence une occasion de retravailler certaines questions qu'elles avaient pu voir au cours de leurs études. Le fait d'avoir une chercheuse dans leur bureau tous les jours leur permettait de se dire : "quand je vais avoir des questions sur la participation, sur ce que telle ou telle chose veut dire ou sur un dispositif que je vais mettre en place, il y aura quelqu'un qui a le temps de réfléchir et avec qui je pourrai dialoguer" » (docteure).

La forme écrite n'est pas celle qui est privilégiée dans le partage des connaissances, et les doctorants comme leurs collaborateurs préfèrent les situations de face-à-face. Une partie importante des transferts se fait de manière informelle entre le doctorant et son tuteur ou l'un de ses collègues durant les temps de transport pour se rendre en réunion, durant les pauses, les repas, les fins de journée... Mais la forme de communication réellement prisée des doctorants, parce qu'elle leur permet d'une part un retour sur leur travail et d'autre part une réelle visibilité en tant que chercheurs dans l'entreprise, ce sont les interventions qu'ils peuvent être amenés à faire devant un ensemble de collaborateurs sur un thème choisi collectivement en amont.



« J'ai vraiment passé trois ans uniquement sur ma thèse avec le seul objectif d'organiser un séminaire de recherche pour l'agence sur mon sujet » (doctorante).

Ces temps d'échange, généralement pas prévus dans les conventions, sont souvent pris sur des moments non travaillés, typiquement les pauses-café : « café-concertation », « café propriété intellectuelle », « café lexique », etc. Il arrive qu'ils prennent la forme de véritables conférences qui mettent alors à l'épreuve non seulement l'avancée du travail de thèse, mais aussi sa validité pour le milieu dans lequel il est produit.



« Il y a eu quelque chose de très important : la mise en place d'une série de conférences que j'ai données au sein de l'agence, qui s'intégrait dans un cycle plus global de conférences où l'on faisait venir des gens à l'agence. Tous les trois-quatre mois, je rendais compte à l'ensemble de l'équipe de l'avancée de mes travaux, et ça a vraiment débloqué les choses. C'était un exercice extrêmement difficile pour moi de faire l'effort, à chaque fois, de rendre quelque chose. Mais cela a vraiment servi à faire le lien » (docteur).

Encouragés par le doctorant ou incités par des responsables de structures, ces dispositifs d'échanges réguliers autour de sujets particuliers prennent une véritable place dans la vie d'un service, d'une entreprise. Le doctorant anime un débat tout en apportant des éléments de connaissance, des exemples, des clarifications. Mais les collaborateurs sont incités à être actifs, à ne pas se contenter de recevoir de l'information. Pas question de reproduire une configuration pédagogique classique.



« À l'origine, il était convenu que ces séances durent environ une dizaine de minutes, "le temps du café", et soient une restitution d'une notion en lien avec la participation. Dès la première séance, celles-ci ont en réalité duré environ une heure afin de permettre une présentation et une discussion approfondies » (doctorante).

Le format de l'atelier s'avère aussi très adapté pour restituer à l'équipe les connaissances et les analyses produites par le travail de recherche. Il s'agit moins de mener une réelle action de formation que de partager une réflexion ou de l'induire : l'objet est de mettre en discussion les pratiques professionnelles, la stratégie globale de l'organisme, les outils et les méthodes.



« La réflexivité peut porter sur l'élaboration de nouveaux outils, de méthodes, de façons de travailler ; c'est ce qu'il y a de plus évident et de plus facile à mettre en œuvre au fil de l'eau » (doctorant).

Les sujets peuvent être proposés par les salariés de l'agence. Les contributions des collaborateurs sont également encouragées.



« Comment engager les collaborateurs dans cette recherche ? Un des modes que l'on a choisis à plusieurs reprises, c'est l'organisation de grands ateliers de recherche – on appelle ça des workshops – où l'agence va poser une question et où on se dit : "on se revoit la semaine prochaine, on se revoit dans deux semaines, et ceux qui le souhaitent viennent avec une contribution". On l'a fait sur trois thèmes différents qui ont tous porté des fruits » (représentant d'une agence).

Outre le travail sur le contenu, qui amène le doctorant à clarifier les hypothèses et les premiers résultats de sa thèse, toutes ces situations constituent pour lui des épreuves pédagogiques. Elles supposent de trouver le ton adéquat pour s'exprimer face à ses collègues, d'adopter les méthodes les plus pertinentes (jeu de rôle, présentation magistrale, discussion organisée), d'anticiper les attentes opérationnelles mais aussi les curiosités d'ordre plus théorique, d'évaluer le temps et la disponibilité que les interlocuteurs sont prêts à accorder, etc. Autant de points formateurs pour le futur docteur qui se destine à l'enseignement.

Se placer collectivement dans une « posture apprenante »

Des responsables de structures attestent d'une montée en compétences de leurs collaborateurs liée à l'intégration du chercheur.



« On s'interrogeait plus sur le pourquoi du comment, etc. Tout cela, je trouve que c'est extrêmement positif. Aujourd'hui, j'ai des gens qui ont gagné très largement, et en peu de temps, en maturité professionnelle et qui sont en passe d'avoir un recul sur leur pratique beaucoup plus important qu'il y a deux ans » (directrice d'agence).

Les changements suscités par la présence d'un chercheur dans une organisation ne sont pas forcément d'ordre structurel. Ils sont souvent liés à des pratiques courantes sur lesquelles peu d'attention avait été portée jusqu'alors, comme la rédaction de comptes rendus détaillés de réunions. La différence entre l'apport d'un expert extérieur et celle d'un chercheur travaillant dans la structure est particulièrement significative sur des aspects méthodologiques qui portent parfois sur des détails de ce type mais peuvent aussi orienter et inscrire l'évolution de savoir-faire dans la durée. Alors que le premier n'intervient que ponctuellement, le second devient un référent qu'il est possible de solliciter de manière récurrente.



« L'articulation entre le développement de la pratique professionnelle et la recherche, pour moi, est évidente. Autant, sur des sujets techniques, on a des experts autour de nous, autant, sur des sujets de méthodologie de type démarche participative, on a besoin des chercheurs, on a besoin d'être nourris pour pouvoir évoluer [...]. Et j'ai besoin d'avoir un contradicteur en face de moi, voire plusieurs, pour que nous puissions, ensemble, travailler le projet » (directrice d'agence).

Cette expérience partagée peut susciter chez les collaborateurs des envies d'en savoir plus sur certains sujets : *« Eux aussi demandaient à pouvoir prendre ce temps de réflexion »*, rapporte une cheffe d'entreprise.

Plus largement, la présence du doctorant encourage à se poser des questions avant de s'engager trop vite dans la recherche de solutions ou, pire, dans la reproduction mécanique de ce qu'on a l'habitude de faire.

Le fait de pouvoir interroger en interne une personne experte du sujet favorise ce type de démarche réflexive. Il s'agit ainsi de se remettre, individuellement et collectivement, dans une « posture apprenante » parfois perdue depuis que l'on a achevé ses études.



« Dans une formation suivie par mes tuteurs en entreprise, la première année, je leur ai donné quinze pages, et ils m'ont dit : "Mais il n'y a pas d'images !" La cinquième année, ils ont lu la thèse entière, ils ont fait des retours, ils sont venus à la soutenance, où on a discuté. Donc, en cinq ans, ils se sont vraiment formés à ce que sont la recherche et le milieu de la recherche [...]. Ça ne va pas changer leur métier, mais ils ont fait un grand pas dans cette direction » (doctorante).

La période durant laquelle le doctorant travaille dans la structure lui permet d'être considéré comme faisant partie intégrante de celle-ci tout en conservant une position de recul que des collaborateurs mettent à profit. Ce type de relations ne peut toutefois s'instaurer que si la culture de l'organisation encourage de telles pratiques, inscrit son développement dans une logique critique et réflexive.



« L'enjeu est qu'ils comprennent qu'il ne s'agit pas d'une psychanalyse, mais d'une occasion de prendre du recul » (directrice de thèse).



« Je n'ai pas vu l'arrivée de S. comme une remise en question parce que [...] j'ai l'impression d'être tout le temps en train de me poser des questions sur nos méthodes, nos outils, nos processus et nos procédures » (directrice d'agence).

4 Savoir achever l'expérience de la thèse en Cifre

Sans préjuger du fait que le doctorant en Cifre ait une stratégie de carrière claire au début de sa thèse, deux profils se distinguent assez nettement, entre lesquels on peut penser qu'il existe une diversité de situations intermédiaires, avec des parcours qui paraissent fréquemment se construire au gré d'opportunités.



« À l'agence, il y avait des Cifre qui avaient pour objectif de se faire embaucher et d'autres dont le but était d'être chercheurs. Ceux qui visaient l'embauche faisaient des thèses, bien sûr, mais surtout ils bossaient. Et puis ils soutenaient leur thèse au bout d'un moment, mais ils étaient avant tout chefs de projet. Alors que ceux qui voulaient être chercheurs, ils ne bossaient pas et ils faisaient leur thèse. Et là, du coup, il y a des positionnements dans l'entreprise qui sont assez différents selon ton propre objectif, secret ou non, dit ou non dit » (doctorante).



« Encore aujourd'hui, je ne sais pas complètement vers où je vais. Je sais que les deux m'intéressent, mais je ne sais pas dans quelle mesure... Les opportunités qui vont se présenter ou pas... » (doctorante).

La situation est évoquée comme « *relativement confortable* » par les doctorants qui, à l'issue des trois ans de convention, ne tiennent pas à être embauchés par la structure et parviennent à finaliser leur thèse pendant la période où ils sont encore indemnisés par le chômage. Elle est nettement plus complexe lorsque le doctorant et l'entreprise entendent poursuivre la collaboration par un contrat à durée indéterminée et que la thèse n'est pas achevée à la fin des trois ans de la convention Cifre. Or cette situation reste courante dans les champs disciplinaires où le travail rédactionnel est important. C'est un moment délicat à négocier pour les différentes parties.

Si le doctorant et l'entreprise s'accordent sur la perspective d'une embauche, celle-ci, pour bénéficier d'un nouveau crédit impôt-recherche, ne peut pas se faire tant que la thèse n'est pas achevée. Il faut alors trouver des solutions contractuelles satisfaisantes pour les deux parties.



« La précarité est une vraie question. C'est un contrat qui dure trois ans, ce serait bien qu'il en dure quatre. Il faut voir que j'ai pris un an à monter le projet : j'ai été assistante médicale, j'ai vendu des bougies [...]. Je sais qu'en Cifre on est plutôt bien loti, mais je trouve qu'à 30 ans c'est un peu compliqué. [...] Cette précarité devient une normalité et ça me révolte. [...] Pendant quelques mois, je vais toucher à peine le Smic, je ne vais pas faire ça longtemps. C'est une vraie difficulté » (doctorante).

La fin de thèse peut ainsi mettre à rude épreuve les relations entre le doctorant et sa structure. Elle est éprouvante pour l'étudiant qui s'est professionnalisé et est de plus en plus sollicité comme un collaborateur à part entière alors qu'il n'a pas encore achevé sa recherche. Les différentes parties « bricolent » alors entre les différentes options que leur laisse le droit du travail.



« L'agence m'a versé des primes de précarité et là, dans quelques mois, je vais commencer à toucher le chômage. Je suis en intérim parce que, pour l'embauche a posteriori, il ne vaut mieux pas que je sois en CDI au sein de l'agence avant ma soutenance » (doctorante).

Beaucoup de doctorants achèvent leur thèse en bénéficiant du chômage, mais ils perdent alors le lien avec l'entreprise, ce qui est toujours perçu comme un risque lorsqu'on espère une embauche. Même si elle peut être relativement confortable sur le plan économique, au niveau symbolique, la situation de chômeur n'est pas bien vécue par des personnes la plupart du temps très engagées dans leur vie professionnelle.

La structure prolonge parfois la relation avec un contrat à durée déterminée, en espérant que le doctorant finira sa thèse au cours de cette période. Mais celui-ci doit alors continuer à assurer, parallèlement à sa rédaction, des « missions opérationnelles sur lesquelles l'entreprise estime qu'il est rentable », constate un doctorant. Là encore, une nouvelle négociation s'engage sur le temps que le doctorant peut consacrer à la structure – ce qui lui permet d'avoir encore accès à son terrain, à des corpus – sans compromettre ses chances d'achever la rédaction de son manuscrit.



« À la fin de ma Cifre, il y avait l'opportunité de rester ; du coup, j'ai proposé un mi-temps, parce que je voulais écrire ma thèse. Mais ce n'était pas possible : ils voulaient un temps plein. Donc, finalement, j'ai dit "non, je veux écrire ma thèse sinon je ne le ferai jamais" » (doctorante).

Les suites qui peuvent être données à une convention Cifre ne se traduisent pas seulement à travers une embauche. Celle-ci n'est pas forcément la (seule) forme de reconnaissance recherchée par le doctorant de la part du milieu professionnel dans lequel il a exercé, surtout s'il souhaite plutôt poursuivre une carrière académique.



« En dehors de l'entreprise, il y a eu un retour très positif d'une fédération d'entreprises du logement social et d'associations régionales. Y compris dans des groupes de travail dans lesquels des personnes de l'entreprise étaient très actives. Cela veut dire que les directions qui étaient dans les groupes de travail du développement social urbain et de la qualité de service ont reçu très positivement mon travail, m'ont invitée à plusieurs reprises à communiquer sur ce que j'avais fait » (docteure en Cifre).

La thèse en Cifre permet de se construire une trajectoire à la croisée de plusieurs milieux professionnels et donne de l'assurance.



« Pour moi, c'était très rassurant de marcher sur deux pieds : apprendre un métier que je pourrais faire à [nom de l'entreprise] ou ailleurs, et en même temps faire de la recherche » (doctorante devenue directrice d'agence).

L'expérience contribue à donner au doctorant une confiance dans sa capacité à répondre à différentes attentes et à s'adapter. Cette qualité est perçue comme un atout significatif pour les architectes et les urbanistes qui se présentent à des concours de recrutement d'enseignant-chercheur.



« Aujourd’hui, je suis recrutée en tant que maîtresse de conférences en urbanisme et aménagement, et ma compétence d’architecte, de docteure en urbanisme Cifre en lien avec les professionnels, a été valorisée. [...] Travailler avec ces professionnels issus de milieux différents permet réellement de prendre en compte la diversité des points de vue, des objectifs, des contraintes, des habitudes, et a priori cela me permet de mieux réfléchir à ma posture quand je m’adresse aux différentes personnes » (doctorante).

S’il paraît facile d’enquêter auprès des doctorants pour connaître leur devenir professionnel, il semble plus délicat de savoir quels ont été les effets de cette expérience pour les laboratoires et les structures d’accueil. Ses impacts ou conséquences n’ont pas forcément vocation à se traduire par le développement de nouveaux outils ou « produits ». Ils peuvent se concrétiser par des transformations dans les façons de travailler ou d’aborder certains sujets. Le caractère encore relativement récent du recours à la Cifre dans le champ de l’architecture ne permet pas de disposer d’un grand recul depuis l’achèvement des premières thèses, mais les séminaires que nous avons organisés en élargissant notre point de vue à différentes disciplines de la fabrication de l’espace ouvrent quelques pistes de réflexion.

C

TRANSFORMATION, DIFFUSION, PROLONGEMENT DES EXPÉRIENCES AU-DELÀ DU PÉRIMÈTRE DE LA CIFRE



1
TRANSFORMATION DES
STRUCTURES D'ACCUEIL



2
SÉDIMENTATION
DES
EXPÉRIENCES



3
APPORTS À
LONG TERME

4
PORTÉE
DES EXPÉRIENCES



5
POUR LE DOCTORANT :
UN MOMENT DÉCISIF



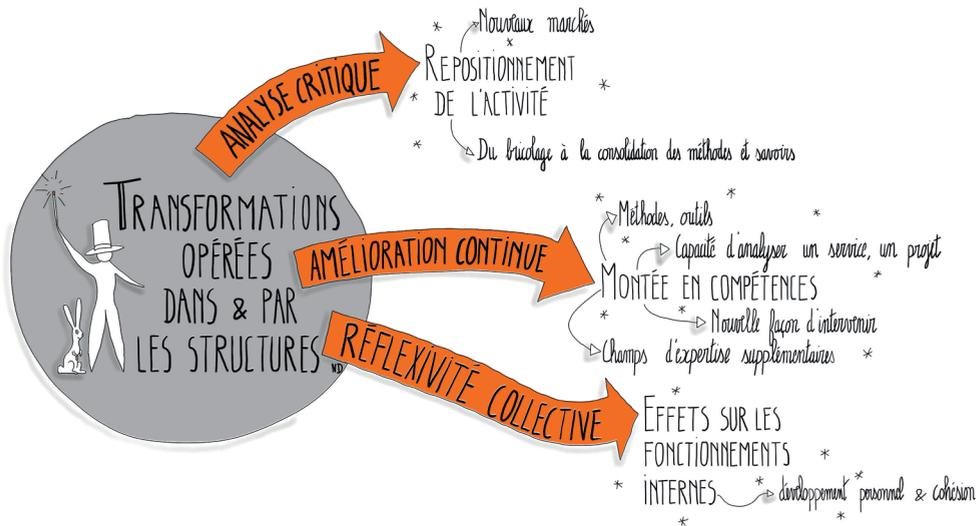
Après avoir examiné comment s'organisent les interactions entre milieu professionnel et académique, du point de vue de leur contribution au projet de thèse, nous souhaitons à présent porter un éclairage sur les effets que ces partenariats peuvent produire à plus long terme. Quels enseignements *a posteriori* les parties tirent-elles des collaborations ? Celles-ci ont-elles conduit à des transformations au niveau des cadres d'action et de pensée des acteurs ? Suscitent-elles des repositionnements professionnels et scientifiques ou des réorientations de trajectoires individuelles et collectives ? Peut-on constater un effet cumulatif des expériences sur des périodes plus longues, à travers plusieurs partenariats, à l'intérieur du champ professionnel ? Les interactions donnent-elles lieu à des prolongements au-delà du projet initial ? Quelles motivations incitent certaines entreprises ou collectivités à renouveler l'accueil d'un doctorant ?

La nature de ce questionnement invite à focaliser d'abord le regard sur les structures d'accueil et de recherche, pour se porter dans un deuxième temps sur ce que le dispositif Cifre apporte au doctorant au-delà de son interaction avec le terrain. Mais répondre à ces interrogations n'a rien d'évident au regard de l'état de la réflexion. Les intentions visant des résultats au-delà du périmètre défini par le projet de recherche sont rarement exprimées et formalisées au moment de la mise en place des partenariats. La perspective d'un enrichissement réciproque au niveau du développement de l'activité que peut offrir le partenariat, tant pour la structure d'accueil que pour le doctorant et le laboratoire qui l'accompagne, n'est pas toujours identifiée, et elle est plus rarement encore articulée au projet de thèse. Les transformations à long terme sont la plupart du temps appréhendées comme des retombées indirectes, trop aléatoires pour être intégrées dans la stratégie des acteurs et gérées dans le cadre de la Cifre. Serait-ce lié au déploiement encore récent de ce dispositif dans le champ de l'architecture et de l'urbanisme, à la taille souvent réduite des structures d'accueil – qui diminue d'autant les ressources qu'elles peuvent allouer au suivi de ce type de partenariat ? Les témoignages recueillis montrent en tout cas que cette réflexion est encore sous-estimée dans le débat et les démarches de collaboration en cours. Cela rend d'autant plus précieux le point de vue des structures d'accompagnement – services liés aux administrations centrales et associations – qui voient se succéder les expérimentations partenariales. Leur inclusion dans la présente analyse vise à améliorer la compréhension de la spécificité du dispositif Cifre dans le champ de l'architecture et de l'urbanisme et de la portée des expériences actuelles pour les milieux professionnels et scientifiques concernés.

Notre questionnement est structuré autour de cinq points : les transformations qui touchent les structures d'accueil, les processus de sédimentation des expériences, les prolongements et effets à plus long terme des partenariats, le point de vue des institutions d'accompagnement et le dispositif Cifre dans la trajectoire des doctorants.

1 Les transformations opérées dans et par les structures d'accueil

Précisons d'abord la nature des transformations observées au sein des structures d'accueil, avant d'examiner les démarches mises en place pour pérenniser les résultats issus de la collaboration avec la sphère académique. Les retours d'expérience témoignent de trois types de répercussions : les transformations qui se cristallisent au niveau des services que l'entreprise ou la collectivité est en mesure de proposer à ses clients ou à ses usagers, lui permettant de (re)positionner son activité ; une évolution des compétences modifiant la façon dont la structure peut prendre en charge ses missions ; des évolutions touchant la structure elle-même, son fonctionnement, son organisation et sa capacité réflexive.



Un (re)positionnement de l'activité

Au-delà de son implication dans des tâches quotidiennes et ordinaires de la structure d'accueil, le doctorant a vocation à contribuer à des productions censées renouveler les expertises et les services proposés aux clients ou aux usagers. Ces activités font généralement appel aux compétences analytiques et critiques du chercheur, par exemple dans le cadre de la formalisation de savoirs et savoir-faire liés à l'activité courante de la structure ou à des domaines nouveaux pour elle. L'entreprise ou la collectivité peut envisager ces missions dans le cadre d'une stratégie de repositionnement de son offre ou de différenciation de celle-ci. Les effets qui nous intéressent ici sont donc ceux qui permettent à la structure d'accueil d'améliorer sa posture dans son contexte socio-économique.

La mise en place d'une méthode ou d'un outil d'intervention est régulièrement énoncée comme une action par laquelle la structure d'accueil parvient à tirer un bénéfice de la collaboration avec le doctorant. Sans doute est-ce là un objet assez concret et opérationnel pour envisager une transformation des capacités d'intervention auprès des clients. Certains responsables de structures ont dit « *passer du bricolage à une forme d'intervention plus construite* » ou « *atterrir sur des marchés jusque-là inatteignables* ».



« *La démarche [portée par la méthode] était complètement innovante pour nous, parce que travailler pour les conseils citoyens alors que l'on a l'habitude de travailler pour des élus renversait tout le système. Et un vieux gars du conseil citoyen dit à la doctorante : "Vous travaillez avec combien de conseils citoyens ?" Comme si, pour lui, c'était notre quotidien. Donc cela veut dire [...] que l'on a marché en équilibre pour construire au fur et à mesure la méthodologie* » (directrice d'agence).

Les outils ainsi élaborés peuvent être composés de savoirs et savoir-faire déjà présents au sein de la structure, de manière éparse et non formalisée, ou constituer une ouverture à des domaines d'intervention nouveaux que la structure souhaite investir. Cette deuxième orientation semble stimulée par l'évolution des contextes d'intervention et l'émergence de préoccupations économiques et sociétales nouvelles. Un certain nombre de partenariats se sont ainsi focalisés ces dernières années sur l'expérimentation de pratiques participatives citoyennes et de conduites partenariales des opérations de construction dans un contexte où la transition écologique questionne fortement les modalités de fabrication du cadre bâti et aménagé.

L'affichage ou la maîtrise de ces pratiques participatives ou partenariales, et donc la possibilité d'élargir le domaine d'intervention, sont souvent directement associés à la présence du doctorant.



« *À la fin de ma thèse [qui portait sur le rôle du chantier dans le projet urbain], [l'entreprise] a répondu à un appel d'offres pour l'aménagement d'une ZAC en intégrant certains de mes résultats, notamment de chantiers ouverts au public* » (doctorante).



« *Si on arrive à ce niveau-là de la démarche participative, si on parvient à la déployer de manière plus simple sur plein de sujets et sur des territoires beaucoup plus grands, c'est parce que, derrière, il y a eu ce travail de recherche. Cela nous permet de réinventer ce genre de dispositif en fonction des territoires tout en produisant de la qualité et en évitant de faire des démarches répétitives* » (directrice d'agence).

Le développement des pratiques pour mobiliser ces outils et méthodes peut se faire de plusieurs façons. Il peut être plus ou moins exploratoire, adossé ou non à la commande d'un client, en décalage ou en prolongement

des démarches et des compétences habituellement déployées. Le rôle du doctorant dans cette démarche peut être perçu comme plus ou moins central. Les difficultés semblent surtout apparaître dans les situations où l'objet de la recherche présente un caractère exogène par rapport à l'activité courante de la structure, et en l'absence d'une médiation entre les deux. À l'inverse, une implication des membres de la structure dans l'exploration du doctorant, par exemple sur de nouvelles façons de faire, semble propice à une évolution des pratiques du collectif. Un cas particulier est l'agence d'architecture et d'urbanisme citée plus haut. Dans son projet de mise en place d'une méthodologie participative pour impliquer des conseils citoyens dans des projets urbains, elle a voulu que les chargés de projet soient directement intégrés dans la démarche portée conjointement par le doctorant et la directrice de l'agence. L'agence a su tirer profit du fait que la méthodologie a été élaborée de manière itérative, à travers une mise en pratique progressive et l'organisation de retours d'expérience réguliers et partagés.

Les conditions d'un repositionnement semblent plus favorables dans le cas où les parties prenantes peuvent établir un lien entre la production du doctorant et d'autres transformations engagées par la structure d'accueil.



« Ma Cifre a eu un impact évident sur ce qu'est aujourd'hui le cabinet. Quand je les ai rencontrés, ils étaient déjà en train de faire ce virage de l'usager au citoyen. Le fait que j'y aie fait ma Cifre a permis d'asseoir un corpus théorique et des justifications méthodologiques et de nourrir les pratiques, de changer les méthodes de travail, y compris les manières d'animer des réunions, les méthodes de conception d'un processus, en faisant ce lien entre les sciences sociales – la sociologie et les sciences politiques – et la pratique professionnelle » (doctorante devenue directrice d'agence).

Dans un contexte où les transformations envisagées convergent, l'apport du doctorant peut être appréhendé comme un gain de temps dans le processus de repositionnement.



« Cela fait presque deux ans que la doctorante est là. On a progressé, et je pense que l'on aurait peut-être mis dix ans, voire plus, pour faire la même chose. Cela permet de monter en savoir de manière beaucoup plus rapide et, surtout, nous sommes beaucoup plus rassurés parce que l'on sait que, derrière, il y a du fond et qu'on n'est pas juste en train de faire comme les autres » (directrice d'agence).

Le doctorant peut d'ailleurs partager les préoccupations de la structure d'accueil à ce sujet. Il peut être amené à s'interroger sur son rôle dans l'accompagnement du processus de repositionnement, sur la part active que devrait y jouer l'entreprise, sur la capacité de ses membres à prendre en main les outils et les contenus développés.



« Cela pose la question de la répartition des tâches entre le doctorant et le collectif de travail. Le doctorant doit-il fournir lui-même des résultats déjà applicables ? Ou peut-il fournir des éléments qui nécessitent un effort de la part des autres pour les rendre applicables ? Moi, par exemple, j'ai produit des résultats qui supposaient que mes collègues prennent le temps de les comprendre, de les interpréter et d'en faire autre chose » (doctorant resté dans la structure d'accueil, une agence d'architecture).

La confrontation des doctorants à ces questions témoigne bien d'un enjeu commun autour de la portée de la collaboration et de « l'utilité sociale » évoquée dans la partie B.

Une montée en compétences

Le développement des compétences des entreprises est considéré comme un autre résultat de la collaboration avec le doctorant. Ce mouvement peut s'inscrire dans la perspective du repositionnement concurrentiel, mais il peut aussi être appréhendé comme un soutien aux pratiques courantes de la structure et à la professionnalisation de ses membres. Les ambitions et les résultats en matière d'évolution des compétences sont souvent énoncés de manière vague, sans doute parce que la notion est difficile à saisir. Le travail sur les outils paraît en effet plus accessible que l'acquisition de nouveaux savoir-faire, qui s'opère dans des conditions et selon des modalités plus implicites. Les récits apportent peu d'indices précis sur la nature et l'ancrage pratique des compétences acquises. Celles-ci sont tantôt désignées comme un champ d'expertise supplémentaire, tantôt comme une nouvelle façon d'intervenir. Elles peuvent également être considérées comme une capacité de présenter, d'analyser, de problématiser et de commercialiser une intervention, un service ou un projet.



« La présence de la doctorante nous permet d'être reconnus pour nos compétences dans le domaine de la concertation [...]. Petit à petit, on arrive à faire exister ce savoir-faire, et il faudrait réussir à valoriser aussi notre capacité à créer des situations de projet et à impliquer davantage les habitants pour la poursuite des missions » (salariée d'une structure d'accueil).



« Le travail de thèse a conduit à une montée en compétences sur ces théories [la gouvernance de l'action publique et la démocratie participative] qui circulent maintenant dans l'équipe, parce que cela fait aussi partie des registres que l'on va mobiliser quand on parle avec des commanditaires » (doctorante devenue directrice d'agence).

Le renouvellement des compétences est rarement envisagé comme une innovation ou une rupture, mais plutôt comme une amélioration continue. C'est sans doute ce qui explique que certains protagonistes soulignent

l'intérêt d'une implication directe et prolongée du doctorant dans les activités courantes de la structure. Son apport en termes d'amélioration des compétences semble tenir à sa capacité d'avoir un rapport à la fois distancié et empathique avec l'activité de la structure.



« L'interaction avec la doctorante nous permet d'aller vers une amélioration continue. Parce que la démarche réflexive, avec du recul vis-à-vis de nos projets [...], permet d'aller vers un regard extérieur et, en même temps, elle connaît aussi nos façons de faire et nos valeurs, ce qui lui permet d'avoir un regard impliqué. Et ce regard-là nous aide à améliorer nos outils, à monter en compétences, à communiquer et à valoriser notre savoir-faire, à protéger notre travail contre le plagiat. » (salariée d'une structure d'accueil).

L'expression la plus utilisée est celle de « montée en compétences » pour désigner des formes de capacitation individuelle ou collective, d'efficacité et de routinisation de l'action. Parmi ces capacités, il y a notamment celle de la maîtrise des outils et des méthodes développés à travers la collaboration avec le doctorant.

Plusieurs acteurs signalent aussi la capacité de porter un regard critique sur les commandes adressées à la structure et de le partager avec les clients. Est-ce une libération de la parole ou une sophistication du discours ? Le fait est que les agences d'architecture semblent puiser dans l'apport du chercheur un moyen de se repositionner dans leur rapport aux clients.



« On nous demande en permanence, à nous, architectes, de répondre au changement, de rendre possible l'innovation. Dès que l'on fait un hôpital, c'est l'hôpital du XXI^e siècle ; l'école, c'est l'école de demain. Et réinventer le travail tous les trois mois, à un moment, ça devient un peu compliqué [...] ! Je pense que la recherche nous a aidés à mettre en critique cette demande permanente de changement » (doctorant resté dans la structure d'accueil, une agence d'architecture).

La capacité critique n'est pas sans lien avec une autre transformation qui peut intervenir dans la relation de la structure d'accueil avec ses clients ou ses usagers : le fait de tenir un « discours plus informé », « mieux argumenté » dans les échanges. Il est sans doute difficile d'identifier les retombées économiques de cette capacité, mais elle est clairement désignée comme une ressource permettant de mieux assurer certaines missions. S'agissant par exemple de comprendre la problématique du client ou de pouvoir la placer dans un contexte plus large, la capacité d'énoncer et de soutenir un point de vue permet de s'engager de manière différente dans le jeu d'acteurs et dans le déroulement d'une opération.

« Pouvoir être force de proposition vis-à-vis de notre commande, de nos



maîtres d'ouvrage et, in fine, aller au-delà de la commande, leur proposer quelque chose de plus en sachant exactement d'où ça vient » (associé d'une société d'architecture).



« Une des questions centrales que l'on pose à l'architecte, c'est : "qu'est-ce qu'il y a de nouveau dans le processus, dans la conception, dans le projet ?" À l'ensemble des questions que pose le maître d'ouvrage, à l'ensemble des contraintes, il doit apporter un élément nouveau qui va faire le projet. Pour moi, la recherche, c'est une manière d'apporter cet élément nouveau qui va peut-être nous distinguer et nous permettre de conduire une sorte d'enquête dans la durée sur l'état existant des choses » (associé d'une société d'architecture).

Des effets sur le fonctionnement interne

L'effet des interactions entre le doctorant et la structure d'accueil ne se manifeste pas uniquement dans le contexte du repositionnement des activités et de la montée en compétences. Le doctorant peut être également impliqué dans des transformations qui touchent le fonctionnement interne des structures et les relations de travail au sein des collectifs. Sa contribution à ces transformations est notamment désignée par le biais de la réflexivité collective que nourrirait son travail de recherche. La réflexivité est certes une condition fondamentale pour l'acquisition des compétences professionnelles, mais les récits permettent aussi de comprendre qu'elle a une fonction sociale. Celle-ci se dévoile quand la réflexivité est évoquée en lien avec les dimensions humaine et sociale des organisations de travail, notamment sous des vocables comme la « cohésion sociale », le « développement personnel », la « qualité de vie au travail » par un travail apprenant.



« Le fait, dans une agence, de laisser des personnes réfléchir, chercher, prendre ce temps et qu'elles aient la conviction qu'il faut le partager avec nous, les neuf ou dix autres, ça fait grandir tout le monde. [...] Pour moi, cela permet une montée en compétences des plus jeunes, cela permet de donner du sens. [...] Alors, quand on a un doctorant qui va faire son travail, sa propre acculturation, un an, un an et demi, puis transmettre régulièrement, tous les ans ou tous les trois mois, faire un workshop est une excellente idée » (associé d'une société d'architecture).



« Ce n'est pas tant le résultat de la thèse que ce que la personne apporte en elle-même qui compte. Une des premières richesses d'une agence d'architecture, ce sont les personnes qui la composent, leurs parcours ; c'est ce qu'elles peuvent apporter : leur ressenti, leurs compétences, leurs idées, leurs engagements [...], la force de caractère de porter une thèse pendant trois ans. Cela développe des qualités

précieuses pour les agences, et qui ne sont pas celles des architectes qui sortent d'une école d'architecture. Cette diversité de parcours est une richesse qu'une thèse Cifre peut offrir » (associé d'une société d'architecture).

La réflexivité collective est parfois présentée comme faisant partie de l'identité de la structure d'accueil : son histoire, le sens qu'elle accorde au collectif, ses expériences antérieures de collaboration avec des chercheurs.



« On n'est pas une coopérative par hasard. Un modèle coopératif, c'est d'abord un modèle politique [...] qui essaye de trouver quelque chose qui permet d'échanger sur nos savoirs [...]. Chez nous, il y a des sociologues, il y a des architectes sociologues, il y a des urbanistes qui ne sont pas architectes, il y a des architectes qui sont charpentiers... Je demande juste que chacun soit généreux dans son savoir [...].

Quand on voit le temps qu'on passe sur son lieu de travail, qu'il y ait au moins cette possibilité d'avoir cet échange. Il sera fécond ou non, on n'en sait strictement rien » (associé d'une société d'architecture).



« C'est une histoire qui est propre à l'agence. Celle-ci se définit aussi comme en perpétuel changement, puisqu'elle a été fondée par des associés qui ne sont plus là et l'ont transmise à d'autres. [...] Il est clair que la recherche a été identifiée comme un biais très concret, très opérationnel pour accompagner ce changement, pour pérenniser le collectif » (doctorant resté dans la structure d'accueil, une agence d'architecture).

La réflexivité collective alimentée par la recherche apparaît ici comme un aspect dont peuvent dépendre la construction et la pérennité d'un collectif de travail. De manière plus générale, on constate que le dispositif Cifre est reconnu comme une dimension structurante par les protagonistes, du fait qu'il dégage une marge de manœuvre sur le plan des finances, du temps disponible et des interactions potentiellement élargies à des structures d'accompagnement. Mais la réflexivité peut également se trouver en tension avec des facteurs contingents.



« Le propre des sciences humaines et sociales, c'est quand même parfois de déplacer la question, le regard, etc. et puis d'amener un nouvel ensemble de questions beaucoup plus lourdes [...]. Les marges de réflexivité me semblent assez limitées si on veut nous voir jouer le jeu de l'interlocuteur qui nous demande un rapport, un outil, des fiches, enfin quelque chose d'opérationnel assez rapidement » (doctorant).

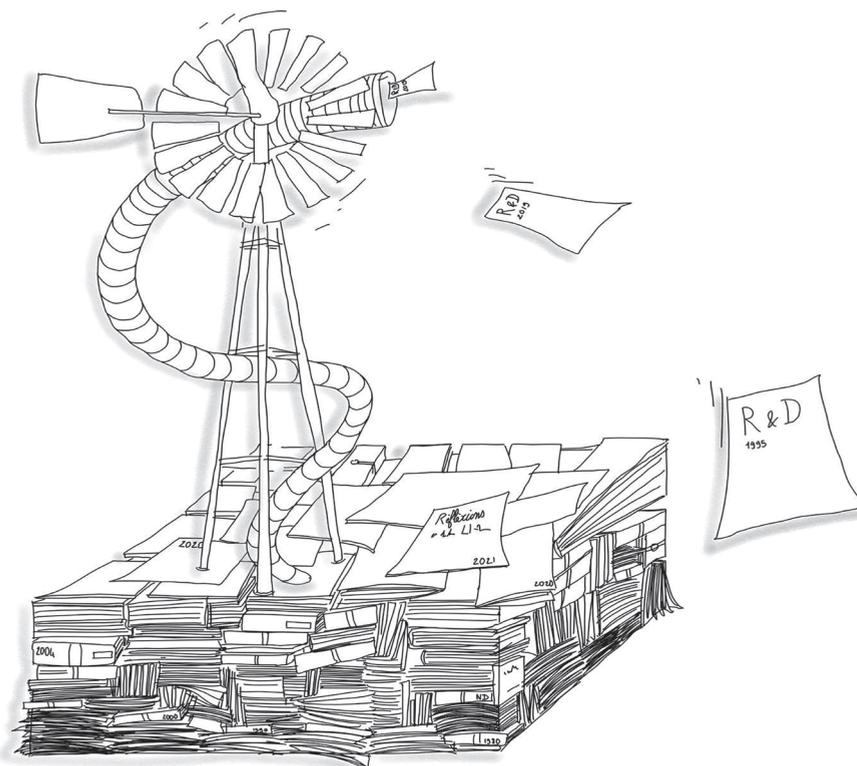
L'intérêt porté à la réflexivité incite certaines entreprises à chercher d'autres formes d'engagement dans la recherche si elles n'ont pas eu l'occasion de mettre en place un dispositif Cifre, même s'il est plus difficile de dégager les moyens financiers nécessaires.



« Depuis que le chercheur est parti, on s'est donné un plan de travail [pour continuer à réfléchir sur notre métier]. Et ça, c'est assez essentiel. On a ce plan de travail que l'on met en action avec un calendrier qui n'est pas celui qu'on souhaite au quotidien, évidemment, parce que nous sommes confrontés à notre modèle économique. Mais, mine de rien, on avance pas à pas et ça, c'est une vraie plus-value, me semble-t-il. Donc, le fait de se dire "finalement, on peut sacraliser du temps de recherche et de réflexivité même pour nous" va nous permettre de formaliser une autre manière de penser les dispositifs [d'intervention] » (directrice d'agence).

2 La sédimentation des expériences

Que deviennent les dispositifs, savoirs et modalités d'action élaborés dans le cadre du partenariat d'une Cifre ? Qu'en reste-t-il quand la collaboration entre le doctorant et l'entreprise touche à sa fin ? La structure d'accueil parvient-elle à s'appropriier ces productions ? Organise-t-elle la diffusion en son sein des savoirs et savoir-faire qui émergent de la collaboration ? La métaphore de la sédimentation invite à questionner l'accumulation, la persistance et la reproduction des pratiques et des savoirs générés dans le cadre des partenariats, dans un contexte organisationnel souvent marqué par des fluctuations de l'activité et du renouvellement des personnes.



La diffusion des savoirs

La présence prolongée du doctorant peut conduire les membres de la structure d'accueil à reprendre à leur compte les notions, les argumentations, le langage et les méthodes développés. L'appropriation de ces éléments semble s'opérer dans de nombreux cas de manière informelle et spontanée. Le partage d'une même formation professionnelle initiale entre les chargés de projet et certains doctorants peut favoriser cette forme de diffusion.



« Si, aujourd'hui, je regarde nos supports de formation, par exemple, je vois qu'on organise beaucoup de sessions pour les agents sur les questions de stratégie de concertation, d'animation de concertation. Il y a beaucoup d'éléments qui viennent de recherches que j'ai faites pour ma thèse. Il y a eu un apport extrêmement fort. Ma thèse a permis de mettre des mots et des concepts sur des choses que l'on faisait intuitivement et en bricolant. Du coup, avec mes collègues, soit parce qu'ils ont suivi le même type de formation que moi, soit parce qu'ils m'ont entendue en parler, il y a une forme de transmission de ces théories » (doctorante devenue directrice d'agence).

Les situations de coproduction et de réflexivité ne sont pas seulement sources de motivation pour l'interaction entre le doctorant et ses collègues, comme nous l'avons vu dans la partie B. Elles peuvent aussi s'inscrire dans une visée d'amélioration continue des savoirs et savoir-faire à travers leur diffusion au sein de l'entreprise. Cela apparaît dans les témoignages de certains responsables de structures d'accueil et de leurs collaborateurs.



« La doctorante nous disait [...] : "Quel est vraiment l'objectif ? On recadre tout et on améliore l'outil." Ça, c'était la deuxième année. Là, on est en dernière année et nous avons nous aussi un peu plus d'expérience. On s'attache un peu plus à des questions stratégiques et aux objectifs. C'est vraiment ce qui va nous guider lorsque l'on travaille avec nos cotraitants ou entre nous, soit à développer, soit à améliorer un outil. [...] À l'issue des expériences et des ateliers de concertation, on va venir échanger avec la doctorante sur la manière dont cela s'est passé » (salariée d'une structure d'accueil).

Cependant, la circulation des savoirs ne se fait pas toujours de façon spontanée. Certains protagonistes ont pris conscience qu'il est nécessaire d'organiser ces processus.



« Dans les tout derniers temps [...], la logique était : comment l'équipe, au-delà de ce chercheur, au-delà de moi-même, se réapproprie les méthodes de travail telles qu'on a pu les imaginer. Aujourd'hui, il n'est plus là. Mais moi, j'ai un plan sur cinq ans pour travailler sur les modes de collaboration, sur nos différents axes de travail ! » (directrice d'agence).

Il s'agit plus souvent d'intentions que de mesures réalisées. La mise en place d'« ateliers », de « séminaires » ou de « chantiers » peut être considérée comme un premier niveau d'organisation de la diffusion des productions. Ces dispositifs de partage et de mise en débat des connaissances constituent dans de nombreux cas le moyen privilégié d'assurer un retour des investissements matériels et immatériels dans le partenariat. Leur organisation peut être inscrite dans la mission du doctorant. La régularité et l'inclusion d'un grand nombre de membres de la structure sont des facteurs favorables pour produire des formes de ritualisation du débat en interne.



« [La doctorante] nous a permis d'aller plus vite dans l'amélioration continue [...] de nos façons de faire. Pendant les trois ans, elle a organisé trois cafés-discussions [...]. Le premier portait sur la concertation. Il y avait un premier point sur la propriété intellectuelle, un deuxième sur la méthode et les outils et un dernier sur les mots de la concertation. [...] Cela nous a permis d'améliorer notre cadrage avec la maîtrise d'ouvrage et d'avoir une transparence vis-à-vis des élus et des habitants. [...] La maîtrise d'ouvrage [voit] que l'on connaît bien notre sujet alors elle nous laisse davantage la main. Parce que, si on ne donne pas ces éléments-là, ils ne savent pas non plus vers où on va. En fait, cela les rassure » (salariée d'une structure d'accueil).

Mais ces modalités de diffusion peuvent s'avérer aléatoires et fragiles. Un manque d'attention de la structure d'accueil pour la production du doctorant, un départ du porteur du partenariat ou une réorganisation de l'entreprise peuvent entraver ou interrompre la mise en circulation des savoirs.



« Les différents laboratoires étaient constamment mis en avant et pourtant, quelque temps après que la personne qui a animé tout ça est partie, on se rend compte que l'outil n'existe quasiment plus et donc que la pérennité de la collaboration reste quand même largement attachée à ceux qui la portent dans l'organisation [...]. S'il n'y a pas un temps sanctuarisé pour pouvoir, dans l'organisation, participer aux restitutions, etc., c'est très difficile de faire vivre des résultats » (doctorant).

Certains responsables des structures d'accueil semblent apprécier des formes d'appropriation qui dépassent le « simple » réemploi des outils et dispositifs d'intervention mis en place avec le doctorant. C'est notamment le cas de la directrice d'une agence de programmation.



« Voilà : on va réutiliser l'outil qui a été élaboré dans le cadre de cette mission spécifique, mais j'ai surtout vu – et je trouve ça beaucoup plus intéressant – que l'on est devenu capables de le réadapter et d'en changer les objectifs » (directrice d'une agence d'architecture).

L'appel à la réflexivité des chargés de projet et leur capacité de développer une certaine autonomie dans la mobilisation des productions de la recherche, par exemple en réinterprétant le sens, constituent un signe plus fort encore du bénéfice de la collaboration. Cette perspective d'appropriation est aussi appréciée très favorablement par certains chargés de projet, comme cette salariée d'une agence d'architecture qui a accueilli sa première doctorante dans le cadre d'une thèse en Cifre : « *La deuxième année, la doctorante était présente à l'agence, mais un peu moins souvent. Donc, là, nous avons commencé à développer nous-mêmes des outils.* » En termes d'apprentissage, cela signifie que les transformations dépassent le stade de l'intégration et du perfectionnement de savoirs et savoir-faire nouvellement acquis. Les acteurs acquièrent la capacité de modifier les structures et les cadres de leur action et de stimuler de nouveaux savoirs.

La difficulté de pérenniser les savoirs

La notion d'apprentissage invite à approfondir la question des dispositifs mis en place dans l'intention de pérenniser les savoirs et savoir-faire issus du partenariat. La prise de conscience du fait que la collaboration avec le doctorant peut avoir des effets sur les compétences, le positionnement de l'activité et le fonctionnement interne des structures d'accueil a conduit quelques agences d'architecture et bureaux d'études urbains, encore rares, à mettre en place des approches dépassant l'organisation de séances de partage des savoirs. Pour favoriser la pérennité des acquis du partenariat, ces approches se sont engagées dans des transformations structurelles. Deux cas illustrent ces dynamiques.

Dans le premier cas, il s'agit d'une agence d'architecture qui s'est lancée dans une démarche de normalisation de ses pratiques d'intervention.



« *Les méthodologies des démarches ont été très largement réécrites. Auparavant, on abordait ce type de mission avec des éléments que l'on avait déjà réalisés, et c'était un peu la veille pour le lendemain. [Avec la doctorante], on a tout transformé en ISO, sauf la concertation, [...] dès la première année. C'était la mise en méthode de tout ce que l'on avait en magasin. Certes, s'interroger sur "comment on prépare", "comment on analyse dans un premier temps ce qu'il faut faire", "comment est-ce que l'on planifie [...]", c'est un peu la base, mais, auparavant, on avait tendance à le faire au feeling* » (directrice d'agence).

Il s'agit là d'une démarche lourde qui engage l'agence tout entière et qui repose sur une culture de la normalisation acquise au fil du temps. Une version plus circonscrite de ce type de changement structurel est l'élaboration de documents types pour faciliter l'exécution de certains rendus ou démarches de projet. La définition d'une charte constitue une autre modalité pour stabiliser des pratiques au sein d'une structure.

La formalisation et la routinisation de certaines tâches sont aussi appréhendées dans certains cas comme une dimension de l'amélioration du processus d'intégration de nouveaux collaborateurs.

Le second cas se situe également dans une agence d'architecture, de taille plus importante, et témoigne d'une approche consistant à pérenniser la fonction de recherche au sein de la structure.



« On a choisi d'embaucher le doctorant à temps plein après sa thèse pour piloter cette activité de recherche que l'on souhaite intégrer à l'activité permanente de l'agence. C'est très fondateur pour nous, finalement, beaucoup plus que d'accueillir une thèse Cifre [...]. C'est maintenant une recherche que l'on souhaite mener à l'intérieur de l'agence » (associé d'une société d'architecture).

Le fait de mettre en balance l'embauche du chercheur après la thèse et l'accueil d'une autre convention Cifre est finalement assez significatif de l'importance que cette structure accorde à l'activité de recherche en interne. La démarche apparaît d'autant plus cohérente que la structure a accueilli d'autres doctorants par la suite.

L'opportunité et la pertinence d'une approche sur le plan structurel sont cependant questionnées par le caractère foncièrement incertain des productions auxquelles peuvent aboutir les associations de démarches scientifiques et professionnelles.

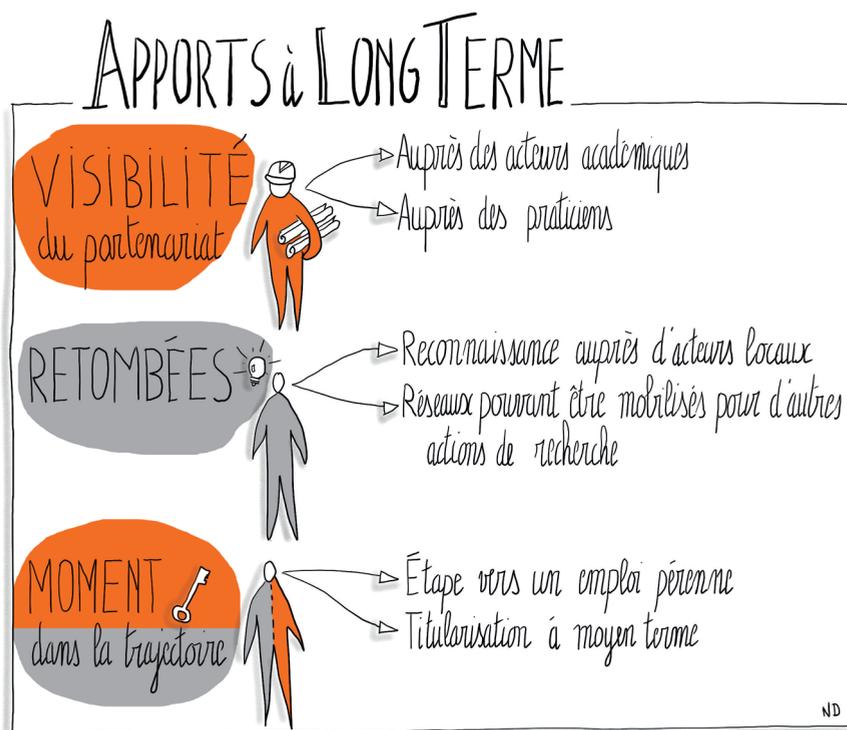


« Pour le coup, prévoir ce qui va arriver quatre ans après, y compris la dynamique que cela peut créer, la co-construction du sujet avec le laboratoire, [...] être capable d'imaginer ce temps-là, dans notre cas, ce serait une illusion » (représentant d'une agence d'architecture).

Cette incertitude pourrait en partie expliquer le fait que des réorganisations formelles soient peu pratiquées dans le cadre des situations de partenariat examinées dans la présente analyse. La volonté de transformer les modes de faire semble plus centrée sur les comportements et viser plus directement une amélioration de la coopération entre membres de la structure. Les récits énoncent par exemple l'intention d'accroître la « transversalité » et de ne plus « travailler en silos », sans toutefois préciser les dispositifs mis en place.

3 Les prolongements et effets à plus long terme des partenariats

Les transformations et l'apprentissage liés à la pratique professionnelle et aux savoirs des acteurs du partenariat ne sont pas les seuls registres pour appréhender les résultats que produit la collaboration. Certains effets peuvent se situer en dehors de l'emprise directe de ces acteurs ou s'inscrire dans une temporalité différente de celle de la Cifre. On peut les déceler dans les récits qui portent notamment sur la valorisation des expériences, sur le sens que celles-ci prennent dans d'autres contextes et sur des formes de poursuite des collaborations en dehors de la Cifre.



La question de savoir ce qu'apporte la recherche, une fois achevée, aux parties prenantes et plus largement aux sphères socio-économiques est généralement abordée sous l'angle de son utilité. Cette idée est au cœur des politiques publiques d'innovation, qui la déclinent notamment en termes d'exploitabilité et de transférabilité des résultats produits¹². Certains

¹² Pour aller plus loin sur ce point, voir par exemple le rapport « Quinze ans de politiques d'innovation en France », Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation, janvier 2016, www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_cnepi_21012016_0.pdf [consulté le 24 août 2020].

partenaires des conventions Cifre ont énoncé des préoccupations similaires, comme ce responsable d'agence.



« La question de l'applicabilité ou de l'utilisation des résultats est centrale, ce qui pose indirectement la question du type de recherche que l'on souhaite faire. Si on la pose dès le départ, le résultat doit être appliqué et le sujet doit beaucoup changer la première année, au risque de le restreindre d'une manière qui n'est peut-être pas souhaitable. J'aurais tendance à souhaiter plutôt qu'il y ait un accord de principe sur ce vers quoi on s'engage. Nous, on s'est engagés dans la Cifre sans savoir ce que cela allait donner, et je pense que c'est très bien » (associé d'une société d'architecture).

Tout en soulignant l'importance de la question de l'utilité des résultats d'une recherche partenariale, ce témoignage désigne le caractère incertain, voire contre-productif, de toute démarche qui se voudrait directement prescriptive en la matière. La notion de *résultat* dans le cadre des conventions Cifre, en particulier dans le champ de l'architecture et de l'urbanisme, appelle ici une précision. Si une partie de la production du doctorant est clairement dirigée vers le monde académique, notamment les réflexions épistémologiques de la thèse, une autre partie, qu'elle soit de nature critique ou opérationnelle, s'adresse aussi au monde professionnel impliqué dans la collaboration. En effet, dans son travail quotidien sur le terrain, le doctorant embarque des savoirs et des outils qui servent la thèse mais qui guident aussi ses choix et interactions : cadres d'analyse, concepts et théories, ressources méthodologiques, dispositifs d'accompagnement, etc. et laissent des traces au niveau de la production collective de la structure d'accueil.

Les productions sont donc, du moins partiellement, sous-tendues par une dynamique d'hybridation qui opère tout au long de la collaboration. La question de la valorisation « contrôlée » ou « contrôlable » des résultats développés, au sens de leur exploitabilité pour les activités économiques, ne se pose donc pas de la même façon dans les recherches partenariales menées dans le champ de la fabrication de la ville, et plus largement dans le domaine des sciences humaines, que dans certains domaines davantage liés aux secteurs industriels, souvent plus directement visés par les politiques publiques de soutien à l'innovation. La question de l'exploitabilité dans le champ qui nous intéresse ici, si elle est posée par les acteurs, est traitée à travers la collaboration même, dans la durée de celle-ci, et se mesure plutôt par la façon dont les collaborations réussissent à transformer les représentations et les pratiques des participants¹³.

13 Sur la valorisation dans le domaine des SHS, voir l'entretien croisé entre Maria-Teresa Pontois, responsable valorisation à l'INSHS du CNRS, et Nicolas Dromel, adjoint au directeur du secteur SHS de la DGRI du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Réseau national des MSH, août 2019 : www.msh-reseau.fr/actualites/innovation-et-processus-de-valorisation-en-shs-et-au-sein-des-maisons-des-sciences-de [consulté le 24 août 2020].

Notons encore que la nature hybride des productions repose aussi sur une autre spécificité des collaborations cadrées par la Cifre dans ce champ. En architecture, sans doute plus que dans beaucoup d'autres domaines, de nombreux doctorants partagent la même formation initiale que les membres des structures d'accueil. Cette hypothèse sur le rôle des formations initiales dans le déroulement et les effets de la collaboration mériterait un approfondissement qui dépasse le cadre de la présente analyse.

Les bénéfices de la visibilité du partenariat

Parmi les effets qui se manifestent en dehors du périmètre des résultats produits par le processus de recherche et échappent en grande partie à l'emprise directe des protagonistes, il y a ceux qui adviennent ou sont escomptés à travers une mise en visibilité du partenariat, du sujet de la recherche ou encore de l'activité du doctorant vis-à-vis d'un cercle élargi d'acteurs des sphères professionnelle et académique.

Le témoignage qui suit éclaire le fait qu'à travers l'affichage de la présence du doctorant, la structure d'accueil peut vouloir construire une certaine image d'elle-même et renforcer la légitimité de son action.

 « À un moment donné, au cours d'un entretien sur la Smart City, mon tuteur à la Ville avait parlé de l'équipe en disant qu'il y avait des ingénieurs, des gens de Sciences Po et "des" anthropologues alors que j'étais la seule et que je n'étais pas vraiment un agent de la collectivité. Je pense qu'il y avait parfois tout un jeu de recherche de légitimité de leur part pour dire : "oui, il y a les sciences humaines et sociales, donc ne vous inquiétez pas, la ville de demain ne sera pas horrible". Ce jeu était assez fort quand même » (docteure).



Cette forme de valorisation se présente aussi à un niveau très opérationnel. Les membres de la structure d'accueil peuvent s'appuyer sur la présence du doctorant, éventuellement sa maîtrise d'une méthode, sa connaissance d'un sujet précis, pour chercher à susciter la confiance de leurs interlocuteurs : maîtres d'ouvrage, partenaires, habitants, etc.

Dans certains cas, le doctorant est activement impliqué dans la construction ou la consolidation d'une certaine reconnaissance de la structure d'accueil. Dans la situation qui apparaît dans le témoignage suivant, ce processus de mise en visibilité du partenariat inclut une boucle qui passe par le monde académique.



« Si le travail de valorisation des résultats de ma thèse dans des congrès scientifiques a été soutenu par l'entreprise, c'est aussi parce qu'elle avait accueilli d'autres thèses en Cifre en sciences "dures", où l'apport de la recherche au rayonnement de l'entreprise a été d'emblée plus évident. On m'a donc beaucoup poussé à communiquer dans des congrès en me disant : plus tu communique sur cette collaboration, plus cela nous sert aussi » (doctorant).

Le doctorant peut d'ailleurs participer de son propre chef à cette forme de valorisation. L'identification très forte avec les finalités de la structure d'accueil joue un rôle important dans ce cas. Une autre motivation est sans doute liée au fait que le doctorant contribue ainsi à la construction de son propre positionnement dans les sphères professionnelle et académique.



« J'ai fait la com' de l'agence : je me disais que cela faisait partie de mon apport de mettre en valeur cette démarche qui est quand même extrêmement vertueuse. Moi, quand je suis arrivée, je me suis dit qu'ils étaient trop modestes. [...] Et donc je me suis dit : ils embauchent un doctorant, il faut mettre ça en avant, et c'est vrai que j'ai essayé, quand j'étais en intervention, etc., de valoriser cette démarche de l'agence. Parce qu'à un moment, c'est un investissement. Il y a des investissements sur le moyen ou le long terme, il fallait aussi qu'il y en ait [...] sur le court terme » (doctorante).

Dans certains domaines, l'idée d'exploitation des résultats de l'activité scientifique est associée à des bénéfices économiques. Cet aspect n'est pas complètement absent des situations évoquées ici, mais l'effet reste impossible à chiffrer.



« Un des maîtres d'ouvrage m'a dit récemment qu'un promoteur parisien pense : "Soit je choisis une petite agence agile, dynamique, en vogue, soit je choisis une agence de plus grande taille qui a une unité de recherche." Je ne sais pas ce qu'il entend par "recherche" mais cela montre que la question de la valeur ajoutée de la recherche

n'interroge pas seulement les architectes ou le ministère, elle intéresse beaucoup de monde : il ne faut pas se leurrer, c'est en partie pour cela que l'on a une activité de recherche » (associé d'une société d'architecture).

La nécessité d'un retour vers la structure d'accueil, au regard des coûts et du temps d'accompagnement qu'elle a investis, se pose aussi avec acuité par rapport à la taille et à la capacité d'investissement des très petites structures.



« Moi, je suis nulle en communication, alors je pense que [...], si des entreprises doivent aider au financement des labos, il faut qu'elles soient capables de communiquer et de se faire mousser avec ces questions-là [...], surtout si ce sont des TPE. Parce que les grosses structures, en général, ont des services de com'. Dans les petites comme nous, il y en a qui sont bons et d'autres moins » (directrice d'une agence).

À côté du versant économique, les acteurs pointent une autre forme de retour que procure la mise en visibilité de la recherche partenariale, qualifiée de « rémunération symbolique ».



« Une chose que je n'ai pas dite sur l'intérêt de l'entreprise : cela valorise les parcours, c'est une forme de rémunération symbolique. Nous, on a deux formes de rémunération symbolique : on arrive à être médiatisés au niveau de la presse nationale [...] et à travers les thèses » (représentant d'une agence d'architecture).

Cet aspect est d'autant plus à souligner qu'il concerne le champ des agences d'architecture et d'urbanisme et des bureaux d'études, où la presse professionnelle et la publicité autour des productions sont particulièrement convoitées.

Des retombées pour le laboratoire de recherche

Des retombées de la mise en visibilité des partenariats Cifre sont également identifiées du côté des laboratoires de recherche. Notre matériau ne permet pas de dire si cette visibilité y est aussi activement recherchée que par certaines structures d'accueil, mais elle a clairement des effets pour le laboratoire. La qualité des recherches produites contribuerait notamment à la « réputation » du laboratoire.

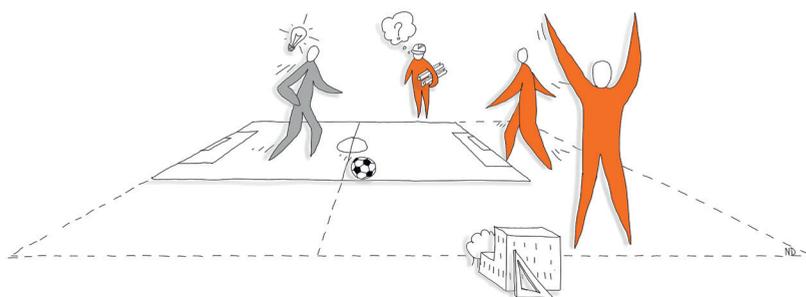


« Dans la soutenance des thèses se joue un effet de réputation pour le laboratoire. Nous avons heureusement un très fort taux de réussite. [...] Les gens nous font confiance, tous les doctorants ont eu du travail derrière, donc l'employabilité est un critère de la réussite des Cifre. L'obtention d'un poste très visible dans le cadre de l'action urbaine locale nous a beaucoup aidés dans nos activités de recherche. [...] Ça a été un pied à l'étrier pour la reconnaissance du laboratoire par les acteurs

locaux. Il y a vraiment une dynamique qui s'est créée. De même, l'embauche d'une ancienne doctorante dans une entreprise de BTP a permis de financer le post-doc d'une autre thésarde » (directeur de thèse).

On voit ici poindre des effets sur le développement de l'activité du laboratoire, dans la perspective de mettre en place d'autres conventions de partenariat, d'obtenir des financements et de consolider ou d'élargir des thématiques de recherche. Cependant, les attentes que la qualité des expériences ainsi construites peut susciter dépassent parfois la capacité d'encadrement et d'engagement des directeurs de recherche.

Certains laboratoires semblent tirer un bénéfice de leur engagement aux côtés des doctorants par l'organisation d'événements et de séminaires leur permettant de « *mettre en travail ce que représentent les entreprises dans le champ de l'action politique et sociale et les analyses scientifiques* » (directeur de thèse, ancien directeur de laboratoire). En élargissant certains séminaires aux entreprises partenaires, les laboratoires créent les conditions d'un croisement des regards entre les deux sphères. Ils entretiennent par la même occasion un réseau pouvant être mobilisé dans le cadre d'autres actions de recherche.



Si l'évidence de ces effets cumulatifs s'est encore peu manifestée, la capacité à tirer un bénéfice sur le long terme semble reposer sur l'engagement répété du directeur de thèse dans l'expérience des recherches partenariales.



« *Le bénéfice de la recherche partenariale se structure dans le temps dans un effet de sédimentation progressive des expériences. Avec le recul, je serai plus exigeant sur une certaine présence et une dynamique entre acteurs et chercheurs que je ne l'étais. Avant, j'étais simplement content d'avoir un contrat Cifre, mais aujourd'hui je pense que c'est très différent : il y a aussi le parcours du laboratoire sur lequel on s'appuie, les thèses réussies. On peut poser des exigences beaucoup plus facilement. Collectivement, il y a aussi des acquis à faire passer qui peuvent être transmissibles et qui vont aider les générations de doctorants et de directeurs de thèse à mieux appréhender ce lien et cette situation-là* » (directeur de thèse).

Des formes de prolongement de l'expérience

L'expérience de la collaboration à laquelle donne lieu le partenariat, la compréhension et la confiance mutuelle qu'elle engendre ainsi que l'appréciation de son bénéfice par les parties prenantes incitent les acteurs à chercher des formes de prolongement des interactions et de la réflexivité entre les sphères professionnelle et académique. Certains partenariats se poursuivent ainsi à travers la mise en place de nouvelles actions qui peuvent être portées et réalisées conjointement ou être soutenues ou commandées par l'une des parties. Ces actions sont notamment la soumission de projets de recherche à l'Agence nationale de la recherche, l'organisation de colloques, la publication d'articles, la participation commune à des manifestations, la réalisation d'expertises, etc.

Certaines structures d'accueil, même petites, accordent de l'importance à la collaboration avec les milieux de la recherche ; elles s'engagent dans plusieurs partenariats successifs. Cependant, des déconvenues ont également été signalées.



« À ma connaissance, il n'y a pas eu d'autres conventions Cifre depuis [la mienne]. Mais cela dénote une méfiance vis-à-vis des chercheurs qui, je pense, était déjà là, une méfiance vis-à-vis de la recherche critique. [...] Si réfléchir à ce que l'on fait, c'est se remettre en question [...], le chercheur peut décaler les objectifs de l'entreprise, et ça, ce n'est pas forcément bien vu » (docteure).

4 La portée des expériences dans une perspective institutionnelle

Quel regard les structures d'accompagnement portent-elles sur les expériences que constituent les conventions Cifre dans le domaine des sciences humaines et sociales et dans le champ de l'architecture et de l'urbanisme ? Quelles actions mettent-elles en place pour contribuer à la diffusion des expériences ?

Un premier élément à souligner est le fait que ces structures ont pleinement conscience de la dimension humaine et incertaine qui caractérise la démarche partenariale, de la période de montage du dispositif jusqu'au dénouement de la collaboration.



« Il est très important de comprendre qu'au départ, à la construction du projet, il y a effectivement cette rencontre avec le doctorant, mais il n'y a aucun préjugé sur ce que va devenir le travail. C'est vrai pour n'importe quel type de recherche. Un travail de recherche, c'est un pari : un pari humain, un pari de résultats, un pari sur ce qui peut déboucher » (représentant ANRT).



Ce témoignage fait autant référence à la vocation de l'ANRT d'œuvrer pour un rapprochement entre les milieux socio-économiques et ceux de la recherche qu'aux situations auxquelles elle peut être confrontée au quotidien à travers les projets de convention qui lui sont soumis.

Un des points communs de ces structures est la reconnaissance du rôle pivot du doctorant dans le lien entre la recherche et le monde professionnel. Cette vision est au cœur de la mission d'organisations comme l'ANRT ou l'Association Bernard-Gregory, qui proposent des espaces de réflexivité et de travail de préparation et d'accompagnement des dispositifs de recherche partenariale avec une attention particulière accordée à la place du doctorant.



« Le doctorant est vraiment perçu comme une passerelle entre ces deux mondes. [...] Sur les plusieurs milliers de thèses que l'on a pu analyser, c'est vraiment ce qui ressort [...] : une passerelle entre deux mondes qui parfois ne se connaissent pas. Par exemple, 24 % des PME ont conclu leur premier partenariat avec un organisme public grâce à la Cifre. [...] Cette notion de passerelle est un élément extrêmement important et constitutif de ce qu'est une Cifre » (représentant de l'ANRT).

La perspective de professionnalisation offerte par le dispositif de la Cifre a été renforcée par l'arrêté du 22 février 2019, publié par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, qui a fait entrer le diplôme de doctorat dans le Répertoire national des certifications professionnelles. Plusieurs blocs de compétences qui y figurent portent sur l'exploitation et la valorisation des résultats de recherche, plaçant la Cifre à la proue d'une certaine attente d'efficacité des recherches doctorales.

Face à cette ambition, on constate que les acteurs institutionnels mettent en œuvre des actions pour favoriser la compréhension des dispositifs de recherche partenariale et en soutenir la « démocratisation » dans le monde des PME et TPE. Les conventions de recherche réalisées et en cours permettent de produire des statistiques et d'illustrer les situations de collaboration concrètes¹⁴, constituant ainsi des sources d'information très riches et indispensables pour la promotion des dispositifs. On voit là une approche qui consiste à restituer la connaissance d'une addition de situations singulières tout à fait utile pour appréhender à la fois quantitativement et qualitativement le phénomène.

14 « L'état de l'emploi scientifique en France. Rapport 2018 », ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, DGESIP/DGRI-SIES.

[/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid35205/etat-de-l-emploi-scientifique.html](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid35205/etat-de-l-emploi-scientifique.html)

« Les cinq premières années de vie active des docteurs diplômés en 2010. Résultats de l'enquête Génération 2010, interrogation 2015 », Céreq études, n° 9, mai 2017.

[/www.cereq.fr/sites/default/files/2018-09/a0d667efb684362bdbc00e67a987ddaa.pdf](http://www.cereq.fr/sites/default/files/2018-09/a0d667efb684362bdbc00e67a987ddaa.pdf)

Les échanges organisés à travers nos séminaires dévoilent toutefois la nécessité de développer une vision d'ensemble des effets et conséquences des politiques en faveur de ces dispositifs de recherche à l'échelle nationale. Quelle est la valeur apportée par la recherche partenariale ? Quel est son rôle dans la capacitation des systèmes sociaux et de production à conduire des transformations ? Quelle capacité critique a-t-elle contribué à construire ?

5 La Cifre, un moment décisif dans la trajectoire professionnelle des doctorants

L'immersion du doctorant dans une interaction prolongée avec la structure d'accueil constitue un moment important de sa formation à la recherche. Au-delà de leur rôle dans l'élaboration de la thèse, les expériences et la réflexivité que suscite le terrain opérationnel contribuent à construire son positionnement scientifique et professionnel et exercent une influence sur sa carrière après la thèse.

Une étape vers un emploi pérenne

L'orientation vers une situation professionnelle future semble davantage se construire « *chemin faisant* » que suivre une stratégie préétablie. On entend rarement un doctorant dire : « *J'ai toujours voulu faire de la recherche* » ou « *grâce à la recherche, je vais pouvoir mieux me définir professionnellement* ». Les témoignages évoquent plutôt des opportunités que le doctorant ou le jeune docteur a su saisir au cours de l'immersion ou à l'issue de sa thèse. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de démarche construite, mais que l'absence de visibilité à moyen et long termes sur l'accès à l'emploi incite souvent les doctorants à avoir une souplesse et une ouverture vis-à-vis des propositions qui peuvent surgir dans cette période, la démarche consistant notamment à multiplier les échanges scientifiques et professionnels et à adhérer à des réseaux. Le récit d'un directeur de thèse invite cependant à nuancer cette lecture. L'une de ses expériences avec le dispositif Cifre concerne un doctorant qui travaille sur la robotique dans le domaine de la construction. Ayant l'intention d'être embauché par sa structure d'accueil, une entreprise du BTP, celui-ci considère la Cifre comme un moyen d'y parvenir.



Dans l'ensemble, l'expérience de la Cifre semble favoriser l'embauche des docteurs par le secteur socio-économique. Plusieurs témoignages en attestent, comme celui-ci, d'un directeur de recherche :



« Elle [son ancienne doctorante] sortait tout juste de l'école d'architecture avant la thèse et a trouvé tout de suite du travail dans son domaine après. Elle avait eu plusieurs propositions. Elle est aujourd'hui chargée de production chez un bailleur social qui fait de l'habitat participatif et coopératif. Elle avait acquis une certaine réputation dans son domaine durant sa Cifre, ce qui l'a aidée à être embauchée si vite » (directeur de thèse).

Dans certains cas, l'employeur est la structure d'accueil¹⁵ ; dans d'autres, c'est une société opérant dans un secteur similaire ou intéressé par le thème de la thèse. Dans notre corpus, ce sont des agences d'architecture et d'urbanisme,

¹⁵ « À l'issue de la Cifre, 30 % des doctorants restent salariés dans l'entreprise. Et en CDI dans une majorité de cas » (représentant ANRT).

des bureaux d'études, des collectivités, un bailleur social et une entreprise du BTP. La recrue est alors soit pleinement intégrée dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise, soit affectée à une activité de recherche et développement. Dans cette dernière situation, la mission peut même être de mettre en place une telle activité. Celle-ci peut consister à encadrer le recrutement et le suivi d'autres doctorants de l'entreprise et/ou à structurer un travail de recherche de longue haleine, souvent dans le prolongement des thématiques engagées durant la Cifre.

L'immersion de la Cifre fonctionne donc aussi comme une période de compréhension et de reconnaissance réciproques qui peut être très fructueuse pour la carrière du futur docteur.

L'entrée dans la recherche et l'enseignement, notamment par le biais de la titularisation, constitue l'autre direction d'une trajectoire post-thèse. Les témoignages font état d'étapes intermédiaires plus ou moins laborieuses, notamment celles de vacations répétées. Le post-doctorat est une voie très valorisée pour accéder à une position académique confirmée. Le plus souvent, il confirme la direction prise vers une carrière scientifique.

Le choix d'une carrière académique ou professionnelle n'est cependant pas univoque. L'expérience de la Cifre semble favoriser chez certaines personnes l'ambition de prolonger une activité dans les deux sphères à la fois. À défaut, un grand nombre de jeunes docteurs ont le souci de maintenir un lien entre les deux.



« Moi, j'ai fait un post-doc au Québec en recherche partenariale dans une structure qui ne travaille que comme ça et, depuis, j'ai beaucoup travaillé avec des associations dans des quartiers populaires qui, elles aussi, réfléchissent autour de leurs pratiques professionnelles sur les questions de participation, etc. » (docteur).

Toutefois, il n'est pas simple de maintenir une activité de recherche et de publication en parallèle d'une pratique professionnelle.

La question de l'employabilité

La réflexion sur le devenir professionnel du doctorant qui accompagne la période du partenariat se pose aussi en termes d'employabilité. Cette préoccupation, présente tout au long du parcours, s'accroît avec la perspective de l'achèvement de la thèse. Le dispositif de la Cifre est perçu dans ce contexte comme un atout dans le sens où il participe, de manière essentielle, de la capacité du doctorant à se positionner et à agir sur plusieurs champs d'intervention.



« D'un point de vue personnel, j'ai pu construire une posture qui, finalement, est devenue une posture d'enseignante et de chercheuse, alliant les qualités que j'appréciais dans le milieu professionnel – organisation, respect du calendrier, prise en compte d'un mode économique réel, hiérarchie orientée vers l'exécution d'un projet, travail d'équipe, équilibre entre vie professionnelle et vie privée – et les qualités que j'ai identifiées durant ma thèse comme étant fortement liées au travail de recherche : rigueur, curiosité, travail personnel incessant. Et aujourd'hui j'arrive à être bien [...] avec toutes ces compétences accumulées au cours d'un parcours complètement hybride » (docteure).

L'employabilité est un enjeu que partagent fortement les directeurs de thèse. Il peut apparaître dès le processus de mise en œuvre de la convention Cifre, le directeur de thèse veillant notamment à ce que la charge de travail soit supportable sur les trois ans du contrat et n'obère pas la qualité du travail à venir.

L'expérience d'une démarche de recherche qui s'est appuyée pendant au moins trois ans sur un dispositif partenarial marque profondément le doctorant dans sa façon d'envisager sa pratique future de la recherche.



« La Cifre laisse bien entendu des traces sur le doctorant chercheur. Moi, par exemple, j'ai du mal à envisager la recherche autrement que par la recherche partenariale. [...] Ce n'est pas une recherche très valorisée d'un point de vue académique, ce n'est pas une recherche qui permet de publier rapidement. On aurait beaucoup de choses à dire sur les méthodologies. Il y a tout ce temps de la prise de distance, du recul réflexif [...]. C'est long » (docteure).



Un autre bénéfice significatif de cette expérience du partenariat, désigné à plusieurs reprises comme une qualité à faire valoir sur le plan de la professionnalité du jeune docteur, est celui d'être identifié comme un « passeur » entre les milieux professionnels et le monde de la recherche. Cet aspect apparaît tantôt comme un objectif du dispositif Cifre, notamment de la part de l'ANRT, qui parle du rôle de « passerelle entre les PME et un organisme public [de recherche], qui ne se connaissent pas », tantôt comme un effet de la recherche partenariale, qui, aux dires des doctorants eux-mêmes, façonne et accroît la « porosité entre les mondes ».

Cette publication visait à éclairer les modalités de construction des collaborations et les formes de capitalisation suscitées par le dispositif Cifre entre les milieux professionnels, d'une part, et ceux de l'enseignement supérieur en architecture, urbanisme et paysage, d'autre part.

Elle cherchait, dans un premier temps, à expliciter les conditions dans lesquelles s'engagent et s'organisent ces parcours doctoraux expérimentés depuis peu par les ENSA-P, à travers les attentes des différentes parties concernées. Alors qu'il existe aujourd'hui plusieurs plateformes gérées par des associations, des services académiques ou des organisations centrales permettant aux laboratoires de recherche et aux structures professionnelles de proposer des sujets de partenariat, dans le champ de l'architecture, on note que l'initiative du montage d'une thèse en Cifre est pour le moment encore presque systématiquement le fait du doctorant. Les motivations des entreprises d'accueil sont en revanche assez similaires à celles que l'on trouve classiquement dans d'autres domaines, y compris dans des secteurs fort différents du nôtre tels que ceux de l'industrie, souvent associés aux sciences physiques, de la vie et de la Terre, ou de l'ingénierie. Dans un langage managérial qu'utilisent traditionnellement les sites Internet s'adressant aux chefs d'entreprise, on peut les décrire ainsi : le rôle et le travail du doctorant seraient valorisés pour ses apports d'ordre méthodologique concernant les procès et les outils mis en œuvre dans l'entreprise ; ils induiraient aussi une réflexivité sur les modes d'organisation et sur les transformations de la demande sociale ; ils seraient susceptibles de procurer un avantage concurrentiel sur les marchés en crédibilisant l'entreprise par l'offre de compétences de pointe qu'elle peut ainsi faire valoir. La présence du doctorant est de ce fait vectrice d'une image d'innovation.

Les témoignages recueillis montrent que la mise en œuvre de la collaboration s'attache essentiellement à trois questions :

- La répartition des modalités de présence du doctorant dans et hors de la structure d'accueil. S'expriment alors différents rapports au temps de travail. Le « *temps passé* » est mesuré et constitue un moyen de contrôle important dans la sphère professionnelle. Dans le monde académique, il s'apprécie à travers les résultats : niveau d'avancement de la thèse, communications, publications réalisées.

- La définition des « *missions* » et « *tâches* » du doctorant dans la structure. Au cours de l'expérience, on observe une évolution de ses activités, consacrées d'abord à de la veille, aux réponses aux appels d'offres ou à la gestion de dossiers, vers un statut de « *consultant* », voire de « *chargé de projet* ». Le doctorant représente l'entreprise à l'extérieur, peut faire valoir des compétences différentes de celles présentes en interne, tout en disposant d'une plus grande liberté de parole que ses collègues.

– Le choix des « terrains » ou « cas d'études ». Il détermine le lien entre la recherche et la pratique. Il favorise l'accès à un ensemble de données mais peut soulever des problèmes de confidentialité lors de la diffusion des résultats et constituer un risque si les relations avec la structure se tendent au cours du doctorat.

Ces trois points expriment plus fondamentalement la représentation que peuvent avoir les différentes parties du travail de recherche, des intérêts associés à la collaboration ou encore du statut du doctorant. Ce dernier doit intégrer le fait qu'il n'est pas seulement en situation d'observation. De manière réciproque, la structure ne peut attendre de lui une participation à ses activités qui soit équivalente à celle des autres salariés. La singularité de cette situation est souvent très appréciée et envisagée comme l'un des principaux atouts de la thèse en Cifre, mais elle n'est pas toujours totalement anticipée, en particulier dans les plus petites structures et dans celles qui ont encore peu l'habitude du dispositif. Si elle peut conférer au doctorant un statut « privilégié », par sa liberté de ton et de mouvement, sa présence en pointillé, sa proximité avec un tuteur ayant une position supérieure dans la hiérarchie, elle peut aussi s'avérer inconfortable vis-à-vis des autres salariés.

Les conditions d'établissement de la convention autant que le document lui-même jouent un rôle très important pour la qualité et la pérennité de la collaboration qui s'engage, mais ils ne peuvent les garantir totalement. Le doctorant doit trouver les moyens de conforter la relation de confiance esquissée lors de la signature du partenariat en faisant la preuve de son apport pour l'entreprise. Dans les agences d'architecture et les bureaux d'études urbaines, sa faculté d'intégration semble souvent se jouer dans le partage des situations d'exercice professionnel. Les doctorants qui ont une formation d'architecte, d'urbaniste ou de paysagiste peuvent s'appuyer sur leurs capacités à agir, à synthétiser et à formaliser pour faire la démonstration de leur « opérationnalité ». Mais ils doivent alors aussi veiller à ne pas devenir une variable d'ajustement dans la gestion des « plans de charge ».

La structure d'accueil et ses prolongements dans les espaces liés aux activités qu'elle déploie offrent au chercheur débutant plusieurs terrains d'investigation et d'expérimentation. Cette position stimulante pour le doctorant soulève toutefois plusieurs interrogations qu'il lui faut anticiper et instruire avec l'aide de son tuteur et de son directeur de thèse tout au long de son parcours. Dans quelle mesure la structure d'accueil et ses collègues accepteront-ils d'être observés ? Et sont-ils prêts à se placer dans une démarche critique ou réflexive portant sur leurs propres pratiques ? Cet effet miroir que peut susciter la présence d'un doctorant n'est-il pas source de fragilisation de l'équilibre interne au sein de son service ou de son entreprise ?

Le chercheur sera-t-il autorisé à restituer dans sa thèse des analyses portant sur le fonctionnement de sa structure, l'évolution de son positionnement et de ses méthodes, dans des secteurs d'activité très concurrentiels ?

Si le doctorant peut se réjouir de mener une recherche sur laquelle reposent de fortes attentes, il doit alors se préparer à concilier des temporalités et des exigences épistémologiques liées à la production de connaissances et à leur possibilité d'application. Se joue ici la manière dont les notions de recherche-action et d'expérimentation peuvent être appréhendées par les différentes parties, au regard de ce qu'elles supposent en termes de mise en place de dispositifs d'évaluation. Il s'agit d'une question à laquelle les approches environnementales et pragmatistes des sciences de la conception se sont particulièrement intéressées depuis quarante ans dans les pays anglo-saxons (Zeisel, 1984; Findeli et Coste, 2007; Findeli, 2015). Sa mise en débat en France pourrait contribuer à étendre les échanges entre les structures professionnelles et les laboratoires de recherche des ENSA-P dans les prochaines années. Pour le moment, si les collectivités ou les agences offrent souvent un double terrain au doctorant, il est encore rare, dans les champs de l'architecture et de l'urbain, qu'elles développent des relations au-delà du dispositif d'encadrement avec le laboratoire. Ce dernier constitue pourtant un large espace d'accès à des ressources et à des compétences scientifiques.

Les situations que font apparaître les récits analysés au cours de cette réflexion exploratoire éclairent un enjeu majeur : celui d'aider les structures d'accueil PME et TPE à mieux penser l'articulation entre l'engagement dans une collaboration avec le doctorant et le monde académique, d'une part, et leur propre projet de développement et de transformation, d'autre part. *In fine*, ce sont moins les attendus du projet de recherche, en termes de résultats concrets, qu'il s'agit de mieux définir que la place dudit projet dans une démarche active de transformation de la structure d'accueil.

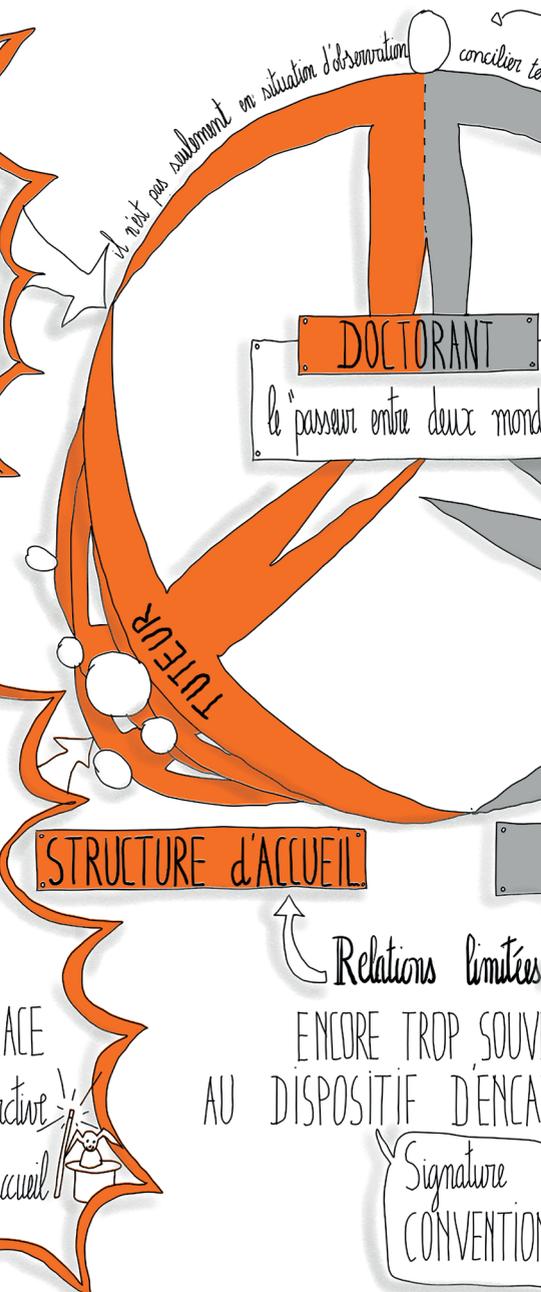
La portée de la recherche en Cifre dépend, autant pour le doctorant que pour la structure, de la manière dont se créent des situations favorisant une montée en compétences collective qui permet une diffusion en interne des savoirs et des savoir-faire issus du monde scientifique et de l'expérience doctorale. L'existence de cellules de recherche dans les structures de taille importante peut constituer un terrain favorable, mais la réussite du processus dépend plus largement de la culture organisationnelle de l'entreprise et de sa capacité à se placer dans une situation d'apprentissage. De plus petites agences en apportent la preuve, quand d'autres, moins inscrites dans une logique de réflexivité, auraient davantage tendance à se saisir essentiellement de la Cifre comme d'une aubaine économique.

Premiers pas de la collaboration

- ▷ RÉPARTITION du TEMPS du doctorant dans & hors structure
- ▷ DÉFINITION MISSIONS & TÂCHES du doctorant dans la structure
- ▷ CHOIX des CAS d'ÉTUDES

Portée de la recherche en CIFRE

- ▷ INSTRUMENTS FAVORABLES à une ritualisation de transmission des connaissances en interne
- ▷ ENJEU de la DÉFINITION de la PLACE du doctorant dans une démarche active de transformation de la structure d'accueil



Souvent à l'initiative
de la CIFRE

temporalité et exigences de production

Questions à anticiper

- ▷ DANS QUELLE MESURE la structure d'accueil accepte-t-elle de se placer dans une démarche critique ou réflexive ?
- ▷ LA PRESENCE du doctorant n'est-elle pas SOURCE de FRAGILISATION de l'ÉQUILIBRE INTERNE ?
- ▷ LE CHERCHEUR SERA-T-IL AUTORISÉ À RESTITUER dans sa thèse des analyses sur le fonctionnement de la structure ?

LABORATOIRE

d'autres initiatives
à construire ?

Soutenance

Séminaires
CONJOINTS

À explorer :

encore peu de données sur les effets à long et moyen termes d'une telle collaboration

ND

La perspective d'un enrichissement réciproque au niveau du développement de l'activité que peut offrir le partenariat en Cifre, tant pour la structure d'accueil que pour le doctorant et le laboratoire qui l'accompagne, n'est pour le moment pas toujours identifiée ni pleinement articulée au projet doctoral. Les transformations à long terme sont la plupart du temps appréhendées comme des retombées trop indirectes et aléatoires pour être intégrées dans la stratégie des acteurs et gérées dans le cadre du dispositif Cifre.

Ce dispositif constitue une palette d'instruments favorables à la mise en place de formes de ritualisation du débat en interne et de transmission de connaissances. Au gré des expériences relatées, les doctorants en Cifre se révèlent en être des vecteurs importants, faisant preuve d'une grande inventivité pour créer des situations et des instruments d'échanges, avec des effets souvent très appréciés. Mais ces modalités de diffusion ne sont pas encore systématisées. Elles peuvent aussi s'avérer aléatoires et fragiles. Un manque d'attention de la structure d'accueil pour la production du doctorant, le départ du porteur du partenariat ou une réorganisation de l'entreprise peuvent contrarier le bon déroulement de la thèse et entraver ou interrompre la mise en circulation des savoirs et leur assimilation dans la durée.

L'intérêt que peut porter l'entreprise à un sujet de recherche, collectivement et sur la durée, dépend de la manière dont celui-ci se trouve partagé, au-delà du tuteur, avec les différents niveaux hiérarchiques. Le mode de management en place tout comme l'inventivité du doctorant pour créer des situations de diffusion des résultats de ses travaux orientent les modalités et l'étendue de la collaboration. Outre le fait de se professionnaliser à travers les missions auxquelles il participe dans des situations de projet, le doctorant peut alors acquérir des compétences de pédagogue, une faculté à transmettre des connaissances par des dispositifs de formation destinés à ses collègues. Ces exercices lui permettent en retour de clarifier son objet de recherche et de tester ses premières interprétations. Cette double expérience le prépare à exercer autant comme praticien que comme enseignant-chercheur. Elle en fait un « passeur » entre deux mondes et lui confère une capacité d'adaptation à différentes situations.

Menée à son terme, l'expérience de la Cifre semble favoriser l'embauche des docteurs par le secteur socio-économique. Elle constitue aussi un atout important pour une candidature à un poste de maître de conférences dans les champs de l'architecture et de l'urbanisme, qui intègrent une dimension praxéologique importante. Cependant, les conditions d'achèvement de la thèse restent difficiles ; le cadre des trois ans de financement imposé par référence aux disciplines des sciences « exactes », dont celles de la vie et de la Terre, se révèle quasi systématiquement impossible à tenir dans les autres domaines. Selon son ambition de se faire ou non embaucher par sa structure à l'issue de sa thèse et les conditions d'accès à ses terrains, le doctorant

est conduit à négocier des possibilités de maintien dans l'entreprise au-delà de cette période jusqu'à l'achèvement de sa recherche. Les témoignages montrent que la majeure partie de ces jeunes docteurs en architecture, une fois diplômés, cherchent à maintenir leur double ancrage dans les mondes professionnel et académique. Ils participent à l'émergence de nouveaux profils d'enseignants pour les ENSA-P, à la fois chercheurs reconnus par le milieu scientifique et praticiens.

Les productions du doctorat sont en principe sous-tendues par une dynamique d'hybridation censée opérer tout au long de la collaboration. Dans les champs de l'architecture et des études urbaines, celle-ci repose essentiellement encore sur la qualité et l'intensité des relations entre le doctorant, son tuteur et son encadrement scientifique, ce qui limite sans doute les effets d'acculturation attendus entre les milieux professionnels et ceux de l'enseignement supérieur. Au-delà des premières rencontres visant à établir la convention puis d'une invitation à la soutenance à la fin de la thèse, certains doctorats en Cifre ont donné lieu à l'organisation de séminaires conjoints autour des résultats de la recherche ou d'autres thématiques connexes, à des actions communes de valorisation scientifique ou d'exploration de nouveaux sujets d'investigation. Des initiatives sont sans doute encore à construire à cet égard. Outre la mise en réseau des doctorants en Cifre, celle des tuteurs et des encadrants en Cifre, praticiens et enseignants-chercheurs, mériterait de se développer pour favoriser le partage d'expériences.

La façon d'envisager la valorisation des résultats développés, au sens de leur exploitabilité pour les activités économiques, ne se pose pas de la même façon dans les recherches partenariales menées dans le champ de la fabrication de la ville que dans certains domaines davantage liés aux secteurs industriels, souvent plus directement visés par les politiques publiques de soutien à l'innovation. La question de l'exploitabilité dans le champ qui nous intéresse ici, si elle est posée par les acteurs, est traitée à travers la collaboration même, dans la durée de celle-ci, et se mesure plutôt par la façon dont les échanges réussissent à transformer les représentations et les pratiques des participants. Mais les structures d'accompagnement tout comme les organismes institutionnels impliqués dans le développement des Cifre reconnaissent ne disposer encore que de peu de données et d'informations concernant les effets à moyen et à long termes des partenariats mis en place pour les structures professionnelles et les laboratoires.

S'ils ont permis d'apprécier les conditions de mise en œuvre du dispositif Cifre et les effets qu'il est susceptible d'induire dans différentes situations de collaboration, les débats organisés lors de nos séminaires et les entretiens réalisés pour leur préparation témoignent d'un manque de connaissances d'ensemble sur la portée des politiques en faveur d'une recherche partenariale dans le champ de la fabrication de la ville. Quelle valeur apporte-t-elle ? Quelle capacité critique contribue-t-elle à construire ? Quel est son rôle dans la capacitation des systèmes sociaux et de production à conduire des transformations dans un domaine confronté aux défis majeurs que représentent les transitions écologique et numérique ? Comment accompagne-t-elle les évolutions – voire les mutations – des pratiques professionnelles, dont celles liées aux métiers de l'architecture, particulièrement concernés par de tels enjeux ? Ces questions appellent une évaluation des politiques existantes afin de faire un point sur les résultats atteints et d'identifier les adaptations et réorientations nécessaires pour continuer à assurer la pertinence et l'efficacité de l'action publique. Elles s'adressent aux différents acteurs de la recherche partenariale et ouvrent un domaine d'investigation inédit pour la recherche en architecture, urbanisme et paysage en France. Nous espérons que ce livret constituera une incitation à s'engager collectivement dans cette voie.

Articles et ouvrages

AUDOUX, Christine, GILLET, Anne, 2011, « Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction », *Revue Interventions économiques* [en ligne], n° 43, 1er mai 2011, consulté le 29 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1347>

CARRIOU, Claire, « L'expérience des "commandes financées" au sein du master d'urbanisme de l'université Paris-Nanterre », in Cohen, Claude et Devisme, Laurent (dir.), *L'Architecture et l'urbanisme au miroir des formations, Cahier Ramau n° 9*, Éditions de la Villette, 2018.

DEMOULIN, Jeanne, TRIBOUT, Silvère, « Construire des espaces de réflexivité pour analyser et transformer les pratiques professionnelles : un travail de légitimation », *¿ Interrogations ?*, n° 19, « Implication et réflexivité – II. Tenir une double posture », décembre 2014.

DEVISME, Laurent, « La condition grisante de la Cifre », *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère* [en ligne], 20 janvier 2020, consulté le 29 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/craup/3057>

DEVISME, Laurent, « Les aventures insoupçonnées de la thèse en alternance », *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère* [en ligne], 30 janvier 2018, consulté le 29 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/craup/370>

DULAURANS, Marlène, « Cifre : parcours de compétences d'une thèse annoncée », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 6, 2015.

DULAURANS, Marlène, « Une recherche dans l'action : le cas d'une Cifre en collectivité territoriale », *Communication et organisation*, n° 41, 2012, p. 195-210.

FERRANDO Y PUIG, Judith, PETIT, Guillaume, « Les usages de la réflexivité dans l'entreprise participative. Un enjeu identitaire aux implications pratiques, théoriques et marchandes », *Participations*, n° 16, 2016, p. 19-43.

FINDELI, Alain, « La recherche-projet en design et la question de la question de recherche : essai de clarification conceptuelle », *Sciences du design*, n° 1, 2015, p. 45-57.

FINDELI, Alain, COSTE, Anne, « De la recherche-crédation à la recherche-projet : un cadre théorique et méthodologique pour la recherche architecturale », *Lieux Communs*, n° 10, 2007, p. 139-161.

FOLI, Olivia, DULAURANS, Marlène, « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication*, n° 1, 2013, p. 59-76.

GAGLIO, Gérald, « En quoi une thèse Cifre en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, n° 3, 2008.

GILLET, Anne, « La recherche en entreprise dans le cadre d'un doctorat : un mariage entre recherche académique et utilité sociale », in Pichault F. et al. (dir.), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?*, Paris, Vuibert, 2008, p. 27-45.

HELLEC, Florence, « Le rapport au terrain dans une thèse Cifre », *Sociologies pratiques*, n° 1, 2014, p. 101-109.

HUET, Sylvestre, « Le doctorat, un diplôme qui ne tient pas toutes ses promesses », in *Le Monde*, 24 juin 2019.

LEVY, Rachel, WOESSNER, Raymond, « Les thèses Cifre, un indicateur de la structuration spatiale de la recherche », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n° 97, 2007, p. 51-66.

LEVY, Rachel, « Les doctorants Cifre : médiateurs entre laboratoires de recherche universitaires et entreprises », *Revue d'économie industrielle*, vol. 111, n° 1, 2005, p. 79-96.

PERRIN-JOLY, Constance, 2010, « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS* [en ligne], 27 décembre 2010, consulté le 20 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3380>

ROUCHI, Camille, « Une thèse Cifre en collectivité territoriale : concilier la recherche et l'action ? », *Carnets de géographes* [en ligne], n° 11, 15 septembre 2018, consulté le 29 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/cdg/1523>

RUI, Sandrine, « Réflexivité », in Paugam, Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 2018, p. 21-22.

SAINT-MARTIN (DE), Claire, PILOTTI, Anne, VALENTIM, Silvia, « La réflexivité chez le doctorant-praticien-chercheur. Une situation de liminalité », *Interrogations ?*, n° 19, « Implication et réflexivité – II. Tenir une double posture », décembre 2014, URL : www.revue-interrogations.org/La-reflexivite-chez-le-Doctorant

SCHÖN, Donald, *Le Praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Éditions Logiques, Montréal, 1994.

SOULÉ, Bastien, « Observation participante ou participation observante ?

Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, vol. 27, n° 1, 2007, p. 127-140.

ZEISEL, John, *Inquiry by Design : Tools for Environment-Behavior Research*, Cambridge University Press, 1984.

Enquêtes et rapports

ANRT, « Regards croisés doctorants, employeurs et directeurs de thèse sur 1 000 Cifre. Évaluation en fin de Cifre – année 2016 ».

BRAUP, « Doctorat en Cifre. La recherche architecturale, urbaine et paysagère au sein d'une structure professionnelle. Catalogue 2004-2018 », ministère de la Culture, 2019.

BRAUP, « Le doctorat en architecture, les chiffres-clés des Cifre », ministère de la Culture, 2019.

CDHSS (Conseil pour le développement des humanités et des sciences sociales), « Pour des sciences humaines et sociales au cœur du système d'enseignement supérieur et de recherche », rapport remis à Mme Valérie Pécresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, septembre 2010.

CÉREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), « Les cinq premières années de vie active des docteurs diplômés en 2010. Résultats de l'enquête Génération 2010, interrogation 2015 », *Céreq études*, n° 9, mai 2017.

MESRI (Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation), « L'état de l'Emploi scientifique en France. Rapport 2018 », DGESIP/DGRI-SIES.

Structures d'accueil

Nathalie Bonnevide, Filigrane Programmation

Mathieu Cabannes, agence SCAU

Alain Costes, SCOP Atelier 15 Ivry

Nolwenn Dulieu et collaboratrices, Atelier du lieu

Judith Ferrando Y Puig, Missions publiques

Claire Schorter, agence LAQ

Éric de Thoisy, agence SCAU

Myriam Toulouse, agence LAQ

Doctorant·es et jeunes docteur·es

Ségolène Charles, doctorat Cifre dans une agence d'architecture et d'urbanisme

Jeanne Demoulin, doctorat Cifre chez un bailleur social

Judith Ferrando Y Puig, doctorat Cifre dans un organisme de conseil

Guillaume Lacroix, doctorat Cifre dans un organisme de conseil

Aurélie Landon, doctorat Cifre dans une société coopérative d'intérêt collectif

Livia Lastrucci, doctorat en entreprise d'ingénierie (contrat spécifique)

Benjamin Leclercq, doctorat Cifre dans un bureau d'études techniques

Lise Serra, doctorat Cifre dans une agence d'urbanisme d'agglomération

Éric de Thoisy, doctorat Cifre dans une agence d'architecture

Ornella Zaza, doctorat Cifre dans une collectivité locale

Directeur·trices de recherche

Alessia de Biase, LAA-UMR Lavue

Jérôme Boissonade, Alter- UMR Lavue

François Guéna, MAAC, UMR MAP

Guy Tapie, laboratoire PAVE, Centre Émile-Durkheim

Représentant·es d'organismes accompagnant le dispositif

Simon Bichon, Élodie Jimenez, AD-Cifre

Pascal Giat, ANRT

Jordana A. Harriss, « 1 000 doctorants pour les territoires », HESAM Université

Thao Lang, Association Bernard-Gregory

Corinne Tiry-Ono, Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère, ministère de la Culture.

Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT)

Régie par la loi de 1901, cette association créée en 1953 se définit comme le réseau intersectoriel public-privé de la recherche française. Son objectif est d'aider à améliorer l'efficacité du système de recherche et d'innovation national à travers le renforcement des relations entre le secteur public et le domaine privé. Elle offre à ses membres – 342 personnes morales et 4800 personnes physiques d'horizons différents – un accompagnement et des formations ainsi que des conditions d'échange, de débat et de confrontation. L'ANRT fonctionne autour de trois actions principales :

- le dispositif Cifre, qui constitue la moitié de son activité, et dont les doctorants occupent un rôle pivot en cultivant les interactions entre les laboratoires publics et les entreprises ;

- le service Europe, permettant aux acteurs privés et publics de tirer le meilleur parti des politiques publiques régionales, nationales et européennes de recherche et d'innovation ;

- la plateforme de prospective FutuRIS (Recherche Innovation Société), chargée du suivi du système français de recherche et d'innovation (SFRI) dans son environnement international.

Site : www.anrt.asso.fr

Formulaire de contact en ligne

Le dispositif Cifre : Convention industrielle de formation par la recherche

Depuis 1981, le dispositif subventionne toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant durant trois ans pour lui confier une mission de recherche et développement (R&D). Placé au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public, le doctorant mène sa recherche dans le double cadre public-privé : ses travaux doivent préparer à la soutenance d'une thèse. En 2018, la subvention allouée à l'entreprise est de 14000 € par an pour un salaire brut annuel minimum de 23484 €, une somme à laquelle peut s'ajouter le crédit impôt-recherche sur la part non subventionnée.

Le dispositif Cifre est financé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (Mesri), qui en délègue la mise en œuvre à l'ANRT. En 2018, l'ANRT recense 4300 doctorants pour 2172 employeurs de Cifre. 28 % de ces doctorants œuvrent dans le domaine des sciences humaines et sociales. L'année 2018 a enregistré un record de demandes avec 1924 dossiers déposés. Les dossiers sont expertisés par un scientifique reconnu et font l'objet d'un avis du délégué régional à la recherche et à la technologie (DRRT) de la région de la structure employeur.

Site : cifre.anrt.asso.fr

Contact : cifre@anrt.asso.fr

100 doctorants dans les entreprises d'architecture à l'horizon 2020

Pour répondre à l'objectif de la mesure n° 16 axe C de la Stratégie nationale pour l'architecture, le ministère de la Culture a publié une plaquette d'information sur les doctorats en Cifre à destination des entreprises d'architecture, des étudiants et des unités de recherche des Écoles nationales supérieures d'architecture. Réalisé en partenariat avec le ministère de l'Enseignement supérieur, l'Ordre des architectes et l'ANRT, le document encourage le développement de la recherche dans les agences d'architecture.

1 000 doctorants pour les territoires

Porté par la communauté d'universités et d'établissements Hautes Écoles Sorbonne Arts et Métiers Université (HESAM), le programme «**1 000 doctorants pour les territoires** » facilite l'emploi d'un doctorant en Cifre au service d'acteurs publics (collectivités territoriales) ou associatifs. Ses missions s'organisent autour de quatre axes :

- sensibiliser les acteurs publics locaux, les laboratoires académiques et les futurs doctorants aux démarches de recherche-action ;

- informer sur les modalités d'emploi d'un chercheur en collectivité ou dans une association ;

- mettre en relation les acteurs pour répondre aux problématiques de leurs territoires ;

- accompagner les collectivités jusqu'au dépôt du dossier de la demande de subvention.

Le site Internet dispose d'une boîte à outils (articles, schémas, témoignages, retours d'expérience, FAQ) et met en relation acteurs publics, laboratoires et futurs doctorants.

Site : 1000doctorants.hesam.eu (possibilité de consulter/déposer une offre)

Formulaire de contact en ligne

Association Bernard-Gregory (ABG)

L'Association Bernard-Gregory travaille depuis quarante ans à accompagner les doctorants, pré-doctorants et post-doctorants dans leur évolution professionnelle, ainsi que les employeurs dans leurs recrutements. L'objectif du réseau des conseillers ABG est de fédérer une communauté de professionnels impliqués dans l'accompagnement des doctorants et des docteurs afin de créer du lien entre ces acteurs pour échanger informations et bonnes pratiques. Elle met à disposition des outils (dépliants, infographies, logos, etc.) et une plateforme de dépôt de candidatures.

Site : www.abg.asso.fr

Formulaire de contact en ligne

AD-Cifre SHS

Créée en 2014, l'Association des doctorants et docteurs Cifre en sciences humaines et sociales (AD-Cifre SHS) est régie par la loi de 1901. Elle se présente comme un lieu de partage et un espace de débat des doctorants sur les pratiques de la recherche en Cifre, tant au niveau des problèmes personnels ou scientifiques qu'elle soulève que des critiques qu'elle suscite. En janvier 2016, l'association recensait 187 adhérents issus de 21 disciplines des sciences humaines et sociales. L'AD-Cifre SHS s'est donné quatre objectifs :

- animer un réseau autour du doctorat Cifre en SHS ;
- alimenter la réflexion épistémologique sur la recherche en SHS dans le cadre d'une recherche au sein d'une institution ;
- interroger et valoriser la poursuite de carrière des docteurs en SHS ;
- s'associer aux actions en faveur des sciences humaines et sociales et de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Site : adcifreshs.wordpress.com

Formulaire de contact en ligne

Les compétences du diplôme de doctorat (selon l'arrêté du 22 février 2019) :

Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation a publié le 22 février 2019 un arrêté visant à inscrire le doctorat au Répertoire national des certifications professionnelles. L'article 2 stipule que « *la délivrance du doctorat certifie la capacité à produire des connaissances scientifiques nouvelles de haut niveau ainsi que l'acquisition et la maîtrise de blocs de compétences communs à l'ensemble des docteurs et liés à leur formation par la recherche* ». Dans l'objectif de favoriser le recrutement des docteurs par les employeurs des secteurs de la production et des services, ces blocs de compétences sont définis en annexe :

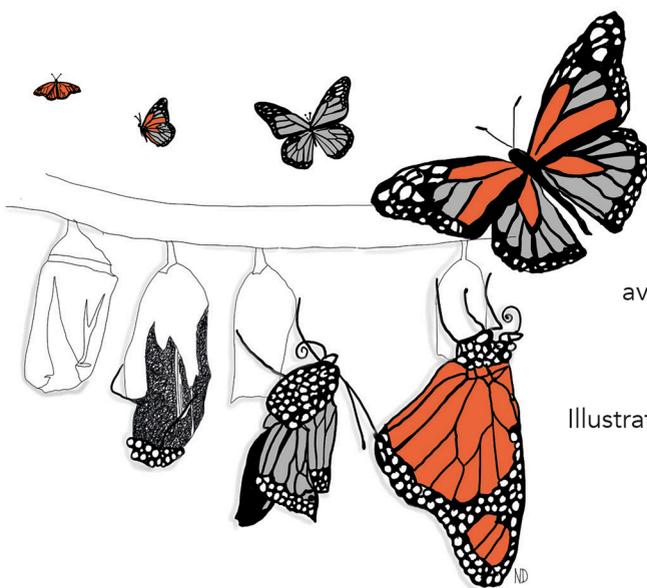
- conception, élaboration et mise en œuvre d'une démarche de recherche et développement, d'étude et prospective ;
- valorisation et transfert des résultats d'une démarche R&D, d'études et prospective, veille scientifique et technologique à l'échelle internationale ;
- formation et diffusion de la culture scientifique et technique ;
- encadrement d'équipes dédiées à des activités de recherche et développement, d'études et prospective.

Site : www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2019/2/22/ESRS1901898A/jo/texte

Le dispositif Cifre, qui permet à un doctorant de conduire sa thèse en étant recruté par une structure professionnelle aidée par un financement public, est un ressort important du développement de la recherche doctorale en architecture. À cette occasion se noue un partenariat entre un milieu professionnel d'immersion – la structure d'accueil, le tuteur du doctorant, ses collègues – et un segment du monde académique – un ou des encadrants, un laboratoire. Un pied dans chacun de ces mondes, le doctorant est à l'interface, « passeur », « funambule », dit-on souvent.

Quelles sont les attentes des différents partenaires par rapport à cette collaboration ? Comment s'opère la confrontation des pratiques ? Quels sont les résultats produits par ces expériences ? Quels en sont les freins et les leviers ? Peut-on y voir des formes d'apprentissage collectif ? Celles-ci perdurent-elles au-delà du temps de la thèse ? Engendrent-elles de l'innovation dans les pratiques ?

À partir de témoignages de doctorants, d'encadrants de thèses, de tuteurs en entreprise et de représentants d'organismes facilitateurs de ces doctorats en Cifre, ce livret pointe les moments cruciaux, les enjeux négociés, les précautions utiles, dans un esprit de retour d'expérience à destination des acteurs intéressés par cette démarche. Il se livre aussi à un jeu de « champ-contrechamp » par lequel se dévoilent les représentations croisées des milieux professionnels de l'architecture sur le monde de la recherche universitaire dans ce domaine et réciproquement, les ressemblances et les spécificités de chacun d'entre eux. Une première étape vers un rapprochement au bénéfice de tous ?



Véronique Biau, Michael Fenker
et **Jodelle Zetlaoui-Léger**
avec la collaboration de **Margotte Lamouroux**
(transcription et analyse des témoignages)
LET-Lavue et HESAM Université

Illustrations : **Nolwenn Dulieu** et **Ségoène Charles**
Atelier du Lieu, Nantes

Janvier 2021