

Lab.RII

**UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**

**CAHIERS DU Lab.RII
- DOCUMENTS DE TRAVAIL -**

N°112

Novembre 2005



Patrick AUDEBERT-LASROCHAS

LETTRE A UN JEUNE CHERCHEUR

LETTER TO A YOUNG RESEARCHER

Patrick AUDEBERT-LASROCHAS

RESUME : Devenir directeur de recherche à l'université... Quelles motivations ? Quelles difficultés ? Quels « sacrifices » ? L'auteur présente différents points, en particulier la pluridisciplinarité des matières et des approches, les grands types de recherche et le travail de recherche en équipe. Recommandations faites aux jeunes chercheurs qui se lancent dans l'aventure; ces conseils ne concernent pas directement les méthodologies de recherche qui sont du ressort des professeurs et/ou des directeurs de recherche, mais un ensemble de détails qui pourront permettre au chercheur débutant d'éviter un certain nombre de pièges.

ABSTRACT: To become a director of research at University... What are the motives? What are the difficulties? what are the "sacrifices"? The author presents different points, in particular the pluridisciplinarity of subjects and of approaches, the main categories of research and the collective character of research. He makes recommendations to young researchers. These advices do not concern the methods of research which are the responsibility of professors or research directors, but they consist in a set of details which may help the young researcher to avoid some traps.

LETTRE A UN JEUNE CHERCHEUR

LETTER TO A YOUNG RESEARCHER

*«Un jeune chercheur, c'est un feu qu'on allume,
pas un vase qu'on remplit»*

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
I. EXPOSE POUR L'OBTENTION DE L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES	5
I.1. Apports des Recherches	7
I.1.1. La créativité	8
I.1.2. - La gestion du stress	8
I.2. L'homme chercheur	10
I.2.1. Motivations du chercheur	10
I.2.2. Carrière professionnelle	11
I.3. Les recherches actuelles et d'avenir	12
I.3.1. Gestion de projets	12
I.3.2. Négociation	12
II. RECOMMANDATIONS	13
II.1. Le Directeur de Recherche	13
II.2. Le thème de recherche	14
II.3. Président du Jury et Membres du Jury	14
II.4. Autres Personnages importants	14
II.5. Sources d'information	15
II.6. Recueil d'informations	15
II.7. Le Temps	15
II.8. Rédaction	15
Conclusion	16
4 - BIBLIOGRAPHIE	17

Introduction

Ayant, depuis vingt cinq ans, subi les «affres» de la recherche, mais surtout les étapes obligatoires d'une carrière universitaire que sont les mémoires du DEA et en particulier la thèse de doctorat, nous avons ressenti le besoin de réfléchir sur cette carrière. Cette réflexion s'est concrétisée douze ans après avoir passé notre doctorat à l'occasion de la préparation de l'Habilitation à Diriger des Recherches. Cette Habilitation nous a obligé, de manière non contraignante bien sûr, à revoir l'ensemble de nos recherches et de nos publications.

Lors de cette réflexion qui a été, en réalité, une maturation de plusieurs mois, nous sommes arrivés au constat suivant :

Il y a deux grands types de travaux dans la carrière d'un chercheur universitaire :

1 - les travaux qui sont obligatoires si l'on veut passer les concours d'Etat de type maître de conférences ou l'agrégation du supérieur. Dans ce cas, la contrainte est forte : il faut être docteur et faire plusieurs publications, si possible dans des revues internationales, et en tout état de cause, publier dans des revues qui ont des comités de lecture.

2 - les travaux qui sont faits tout au long de sa carrière, qu'elle soit publique ou privée. Dans ce cas, les travaux n'ont pas directement d'influence sur la carrière, si ce n'est la possibilité d'obtenir l'Habilitation à Diriger des Recherches qui permet, entre autres, de devenir professeur par la voie longue, mais surtout, de se faire connaître et d'asseoir sa réputation d'expert auprès des hommes et/ou des organismes publics et privés.

L'ensemble de ces travaux satisfait également le plaisir du chercheur; ils justifient notre fonction auprès de la société mais surtout auprès de ses propres aspirations.

Comme de nombreux chercheurs, nous avons suivi la filière classique de la recherche universitaire : Dess +DEA +thèse. Tout au long de nos études, nous avons eu des formations en méthodologies de la recherche, des témoignages de chercheurs, des lectures spécialisées et des conseils personnalisés. Néanmoins, nous avons rencontré beaucoup de difficultés, en particulier en DEA et en thèse, car personne ne nous a expliqué clairement et à l'avance, les problèmes spécifiques que la recherche pose. Peut-être et même vraisemblablement, le chercheur doit faire sa propre expérience et ne pas «copier» ses maîtres, mais nous avons souhaité, au travers de cet article, soulever des problèmes que nous avons rencontré dans nos recherches et ceci afin d'aider, si possible, les jeunes chercheurs. Jeunes, en terme d'âge, pour les étudiants qui démarrent leur carrière professionnelle par la formation à la recherche, mais jeunes également pour les cadres et c'est notre cas, qui font une «pause» volontaire ou non dans leur carrière et qui, au travers de la formation continue, découvrent cet «eldorado» qu'est la recherche, lieu, certes, de souffrance mais aussi de grand plaisir.

Nous terminerons cette introduction par l'affirmation suivante : toutes les idées développées dans cet article sont le seul fait de l'auteur et n'engagent en rien l'Université et/ou les organismes cités; il s'agit seulement d'une réaction «épidermique» qui n'a d'autre objectif que, d'une part, avoir aidé l'auteur à faire le point à un moment crucial de sa carrière publique et privée et d'autre part, apporter si possible quelques éléments de réconfort aux chercheurs qui se trouvent dans la situations où nous étions nous-même au début de notre carrière d'enseignant-chercheur.

Hormis l'introduction, l'article se décompose en deux grandes parties :

I : Exposé que l'auteur a fait lors de sa soutenance à l'Habilitation à Diriger des Recherches; différents points y sont abordés, en particulier la pluridisciplinarité des matières et des approches, les grands types de recherche et le travail de recherche en équipe.

II : Recommandations faites aux jeunes chercheurs qui se lancent dans l'aventure ; ces conseils ne concernent pas directement les méthodologies de recherche¹ qui sont du ressort des professeurs et/ou des directeurs de recherche, mais un ensemble de détails qui pourront permettre au chercheur débutant d'éviter un certain nombre d'écueils.

C'est, en tous cas, notre vœu.

I. EXPOSE POUR L'OBTENTION DE L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES

Cette soutenance a eu le 15 novembre 1997 à l'IAE de Lille; le Président du Jury étant le Doyen Jean-Pierre Raman², les membres du Jury : le Professeur Jean-Pierre Debourse³, le Professeur Michel Félix⁴, le Professeur Pascal Grandin⁵, le Professeur Christophe Dupont⁶, Laurence Bécart⁷, Hary Touret, Directeur des Ressources Humaines du groupe Rhône-Poulenc Agro Monde et Hérald de Maistre, Directeur général des achats du groupe Danone.

Monsieur le Président, Madame et Messieurs les Membres du Jury,

L'usage veut que le postulant qui se présente aujourd'hui devant vous expose ses travaux afin d'être évalué; une fois de plus nous allons, avec votre autorisation, transgresser en partie cette règle. En effet, les travaux qui vous sont présentés, qu'ils soient de finance, de gestion de projet ou de négociation, sont très «mécanistes»; nous profiterons donc de ce moment privilégié pour expliquer notre démarche de chercheur afin que vous puissiez mieux, Monsieur le Président, Madame et Messieurs les Membres du Jury, faire l'adéquation entre l'homme et ses travaux de recherche.

Dans un premier temps, nous vous exposerons une synthèse de nos travaux et dans un deuxième temps nous développerons les problématiques humaines; enfin, nous terminerons par nos travaux actuels et futurs.

Avant d'aborder nos travaux, nous souhaiterions faire le constat suivant : nos recherches sont, en quelque sorte, hors norme et nous nous sommes retrouvés constamment en position de dilemme, sur lesquels nous reviendrons. «**Hors normes**» par les deux grandes spécificités de nos recherches :

¹ La bibliographie en annexe donne les principaux ouvrages traitant des méthodologies de recherche.

² Professeur agrégé des Universités

³ Professeur agrégé des Universités

⁴ Professeur agrégé des Universités

⁵ Professeur agrégé des Universités

⁶ HEC, docteur d'Etat ès sciences de gestion, ancien professeur associé à l'IAE de Lille I, directeur du laboratoire LEARN de l'ESC Lille

⁷ Docteur d'Etat ès sciences de gestion, maître de conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale

La première vient des domaines explorés; les chercheurs qui s'intéressent à la gestion de projets, à la négociation ou à la créativité ont du mal à être reconnus en tant que tels par la communauté scientifique.

Nous en voulons pour preuve la dernière présentation de novembre 97 du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (le CLAREE) qui note dans son introduction : « La recherche en sciences de gestion se développe sur la base d'un découpage en spécialités disciplinaires qui reflète l'organisation traditionnelle de l'entreprise en grandes fonctions et, plus généralement, la distinction des principaux types de compétences ou de métiers que requiert le développement des activités productives et de service.

L'existence, en France, de différentes associations spécialisées en Marketing, Gestion des ressources humaines, Comptabilité et contrôle, Finance Stratégie, etc., est l'une des manifestations les plus évidentes de cette organisation des activités de recherche. Le CLAREE, centre de recherche en gestion de l'IAE de Lille, ne déroge pas à cette configuration puisqu'il développe, avec les différentes équipes qui le composent, des recherches en Marketing, en Gestion des ressources humaines, en Contrôle de gestion, en Finance et en Stratégie et Politique générale d'entreprise. Un tel découpage se justifie amplement par la spécificité des logiques, des problématiques et des méthodologies de recherche des différentes disciplines, ainsi que par l'ampleur des développements qui caractérise la recherche en gestion au cours de ces dernières années sur le plan international». Ce qui veut dire, en clair, que, bien que la gestion de projets et la négociation soient intégrés dans le CLAREE, nous ne sommes pas reconnus comme problématique à part entière alors que la communauté internationale, en particulier aux Etats Unis, fait une place non négligeable à la négociation et la gestion de projets.

En France, il n'y a, à notre connaissance, que deux grands organismes qui ont mis la négociation et la gestion de projets au même rang que la Finance et les Ressources humaines, l'Ecole Supérieure de Commerce de Lille à travers deux laboratoires : le LEARN et le CIMAP et le CRC de Jouy en Josas qui possède un département Négociation depuis plus de vingt ans, ce département où trente experts interviennent est un des plus importants d'Europe. Cela ne veut pas dire, à notre avis, que les publications concernant la gestion de projets, la négociation ou la créativité ne sont pas d'un très bon niveau intellectuel; nous expliquons cette situation par la transversalité de ces domaines qui s'appliquent à toutes les fonctions de l'entreprise et qui n'ont pas encore trouvé aujourd'hui la place qu'ils méritent. Nous sommes néanmoins convaincus que l'avenir proche réparera cet oubli.

La deuxième particularité de nos travaux vient de son approche pluridisciplinaire; nous avons travaillé aussi bien sur la gestion de projets que sur l'animation des groupes ou la négociation. En général, le chercheur est «mono-spécialiste» ou reconnu comme tel. Ce n'est pas notre cas, même si la négociation demeure notre domaine privilégié.

«**Hors normes**», c'est le sentiment que nous avons eu tout au long de notre carrière de chercheur; mais cette angoisse a été fortement atténuée, d'une part par la confiance que nous ont accordé nos maîtres universitaires depuis plus de vingt ans et d'autre part, tout récemment par les travaux de Richard d'AVENI de l'Amos Tuck School of Business de Dartmouth et surtout de Garry HAMEL de la London Business School.

Ces deux auteurs viennent de soutenir que face à la concurrence et aux évolutions technologiques, la science de la gestion ne suffit plus. Il faut avoir du flair, de l'imagination.

Ils poursuivent : «La théorie du management se fait passer pour une science exacte depuis trop longtemps, les conseils sur la gestion d'entreprise sont souvent assésés comme des vérités absolues.» Quant à Richard d'AVENI, il soutient : «Le management relève plus de l'art que de la science. Il est impossible d'identifier à l'avance et avec certitude la décision qui générera le plus de bénéfices, pas plus qu'on ne peut donner d'instructions sur la façon de sculpter un chef d'œuvre; l'essentiel, c'est de sentir les choses».

Dans un autre domaine, nous avons été sécurisés par les déclarations de Stanley PRUSINER, dernier prix Nobel de médecine; en parlant de ses travaux, il a affirmé : «Je suis parti d'une hérésie qui est devenue un dogme». Quant à Claude ALLEGRE, ministre des Universités, qui a décidé de «débureaucratiser» la recherche française, il a déclaré dans un interview à la presse : «Les grands innovateurs vous diront qu'ils ont passé leur vie à ne pas répondre aux circulaires et aux réunions».

Nous n'avons pas la prétention d'avoir, dans nos recherches, transformé des hérésies en dogmes ni d'être un grand innovateur, mais ces affirmations, nous ont mis du «baume» au cœur et nous ont confirmé dans la voie que nous avons prise. Nous allons maintenant aborder nos apports de recherche.

I.1. Apports des Recherches

Nous nous contenterons, dans cette première partie, de développer nos recherches en négociation qui reste l'axe principal de nos travaux.

Ces recherches peuvent être caractérisées par deux éléments principaux :

1 - Le premier élément concerne les deux grandes approches de la négociation : La plupart des ouvrages qui traitent du sujet n'abordent, dans leur grande majorité, qu'un des éléments de la négociation, à savoir les aspects comportementaux et le traitement des relations interpersonnelles des négociateurs. Nous avons constamment, dans nos travaux post-doctoraux, privilégié l'autre aspect de la négociation, à savoir les processus et les techniques.

Nous entendons par processus et techniques, tout ce qui est «mécanique» dans la négociation et qui ne dépend pas directement de la personnalité des partenaires qui négocient. A titre d'exemples, nous avons travaillé sur :

- les phases de la négociation
- les grandes techniques
- les tactiques
- la gestion du temps

Notre dernier ouvrage : «Profession Négociateur» consacre d'ailleurs les trois quarts de ses exposés aux processus tels que nous venons de les énumérer.

Pour détailler encore plus cette approche et à titre d'illustration, nous avons travaillé plus particulièrement sur les tactiques en négociation.

La problématique était la suivante : de nombreux auteurs font, à notre avis, la confusion entre stratégies, techniques et tactiques de la négociation. Notre publication «Les Tactiques dans la Négociation» dans les cahiers «Etudes et Reflexion» de l'ESC Lille tente de faire la différence entre ces trois concepts.

Nous avons, dans ce même article, proposé une typologie qui reprend la centaine de tactiques répertoriées. Ce travail n'avait, à notre connaissance, jamais été fait à ce jour.

2 - L'autre élément de recherche en négociation a été les apports techniques au service des négociateurs. Nous avons expérimenté l'adjonction d'approches spécifiques qui au départ, dans une première analyse, n'avaient pas de convergences avec la négociation et qui, finalement, se sont révélées très complémentaires; nous voulons parler de la créativité et de la gestion du stress au service de la négociation.

I.1.1. La créativité

L'utilisation de l'imagination d'un individu et/ou d'un groupe pour trouver des solutions originales n'est pas nouveau; le «Brainstorming» mis au point par le publicitaire américain Alex OSBORN date de 1933. Ces techniques sont restées très longtemps confinées au service du marketing, en particulier pour trouver de nouveaux noms de produits ou des emballages originaux. Nous sommes parmi les premiers à avoir systématisé l'utilisation de la créativité au service de la négociation. L'apport de ces techniques s'est révélé très performant pour trouver des solutions originales permettant de débloquer des positions apparemment inconciliables.

I.1.2. - La gestion du stress

La négociation est avant tout un outil, parmi d'autres, pour gérer les conflits, qu'ils soient commerciaux, sociaux ou internes. Les partenaires se trouvent bien souvent en situation de stress et l'introduction de techniques pour gérer cet handicap lors des négociations s'est avéré, aux dires des professionnels de la négociation, d'une grande utilité. Dans ce domaine également, nous sommes parmi les premiers à avoir systématisé cette approche.

En conclusion de cette première partie, nous voudrions souligner ce qui pourrait paraître comme le point faible de ces travaux, à savoir le manque de modèles théoriques ou d'innovation dans les concepts. Nous le reconnaissons et nous allons tenter de nous justifier de la manière suivante : il y a deux grands types de recherche; la recherche fondamentale (dite théorique) et la recherche appliquée. Suivant les milieux scientifiques dans lesquels on se trouve, chaque approche a ses défenseurs et ses détracteurs. Sans tomber dans le travers de ces «extrémistes», nous voudrions comparer cette approche à ceux qui font la dichotomie entre la grande musique et la variété. Les spécialistes censés reconnaître qu'il n'y a pas de grande ou de petite musique, mais de la bonne ou de la mauvaise musique.

Nous oserons la comparaison pour la recherche : il n'y a que de bonnes ou de mauvaises recherches. Nous l'avons dit, nous reconnaissons bien volontiers avoir privilégié la recherche appliquée et ceci pour deux raisons :

1 - Notre double expérience de l'Université et de l'Entreprise nous ont amené à constamment oeuvrer pour le rapprochement de ces deux mondes.

2 - Après de longues années professionnelles, nous avons l'humilité d'avoir pris conscience que notre «cerveau», autrement dit notre culture et nos modes de fonctionnement intellectuel correspondaient mieux à la recherche appliquée. Exprimé d'une autre manière, nos résultats ont été beaucoup plus significatifs en recherche appliquée qu'en recherche fondamentale.

Néanmoins, comme les musiciens qui utilisent les mêmes notes et les mêmes instruments, quel que soit le type de musique, nous nous sommes «nourris» de la recherche fondamentale pour mener à bien nos applications en ayant le voeu pieux et peut-être prétentieux que les chercheurs théoriques s'inspirent un peu des résultats de la recherche appliquée. C'est en tous cas notre souhait et nous avons eu la confirmation de ces faits, par notre ministre des

Universités, lors de l'émission télévisée de Bernard Pivot du 3 octobre dernier qui a déclaré : «Il ne peut y avoir de recherche appliquée sans recherche fondamentale»; mais dans la presse économique d'octobre 1997, il a ajouté : «Le transfert de la recherche fondamentale vers les applications industrielles est le problème n°1 du Pays». Il n'a pas précisé si c'était les mêmes chercheurs qui doivent faire les deux approches mais notre conviction est qu'il ne s'agit pas des mêmes profils d'hommes. Ce qui nous paraît fondamental, c'est que d'une part, les deux existent et collaborent et que d'autre part, les résultats soient opérants. C'est en tous cas notre souhait.

Une autre critique nous est souvent adressée : une part non négligeable de nos travaux ont été réalisés en équipe. Ce travail d'équipe peut s'expliquer de deux grandes manières : Nos maîtres nous ont toujours fortement influencé pour que nous travaillions en équipe; il n'est que de voir ce que le Professeur Debourse mit au point il y a plus de vingt ans à l'IAE. Des équipes disciplinaires d'enseignement et de recherche, au travers des départements de finance, Ressources humaines, Marketing, sans oublier l'équipe de négociation dirigée par le Professeur Dupont. Cette organisation, en équipe a naturellement favorisé la recherche, le nombre de thèses et d'articles de cette époque en témoignent. Il en est de même aujourd'hui à l'ESC de Lille, et la formule, révolutionnaire il y a vingt ans, s'est avérée, au fil des années très «payante».

Pour apporter un début de preuve à ces affirmations, nous nous référerons à deux articles tirés du *Figaro* économique de mai 1997. Le premier décrit la révolution organisationnelle chez IBM, réforme imposée par son nouveau PDG, Lou Gerstner : «Le management a été profondément remanié et rajeuni, l'ingénieur commercial a été descendu de son podium et la bureaucratie dépoussiérée. La firme américaine est désormais organisée en réseaux de groupes de travail flexibles tournés vers le client». On ne peut nier qu'IBM est un leader incontesté de la recherche dans son domaine.

Le deuxième, est écrit par Albert Zennou, qui intitule son article : «Jouer l'équipe» : «Une carrière a beau être un parcours personnel, la réussite se fait pourtant à plusieurs... Pour que la réussite soit entière, il faut qu'intérêt particulier et intérêt général soient le plus en phase possible. Pour cela, il est important de ne pas jouer personnel, comme disent les sportifs... Et le management moderne n'est pas en reste qui met en avant les gestions par équipes de projets. Des équipes interdisciplinaires sont constituées à l'intérieur des entreprises pour travailler ensemble. Ce qui signifie partage des informations, communication et concertation avec des membres d'une même équipe. Cette notion est tellement importante aux yeux des directions, que, de plus en plus, la partie variable de la rémunération est directement liée à la réalité du travail en équipe. Les cadres trop personnels sont irrémédiablement écartés».

Il y a dix ou vingt ans, le travail d'équipe dans les entreprises n'était pas reconnu; aujourd'hui, les articles que nous venons de citer le prouvent, on ne parle plus que «d'équipes performantes». Nous avons la fierté et la prétention de soutenir que grâce à la volonté et la clairvoyance de nos maîtres, nous avons devancé l'évolution.

La recherche en équipe et l'évaluation des travaux communs, demeure néanmoins un problème au sein de l'Université. Cette noble institution accepte le travail d'équipe mais souhaite, pour ne pas dire impose, une évaluation individuelle.

Nous rencontrons là encore des difficultés que nous voudrions illustrer d'un simple exemple : Lors de nos réunions et discussions de recherche au sein du laboratoire LEARN avec le

Professeur Dupont, nous nous posons souvent la question suivante : «Mais qui a eu cette idée ?» Nous trouvons rarement une réponse individuelle. Nous rencontrons donc le dilemme suivant : Lors de cette soutenance, nous sommes aujourd'hui nettement dans un processus universitaire, donc individualisé, mais notre culture et nos modes de fonctionnement personnels nous ont toujours amené à travailler en équipe.

Monsieur le Président, Madame et Messieurs les Membres du jury, nous attendons votre jugement.

I.2. L'homme chercheur

Il y a peu de temps, nous avons redécouvert que nous étions, par statut, enseignant-chercheur, alors que l'habitude fait répondre aux universitaires, lorsqu'on leur demande leur métier, par leur titre, Professeur ou Maître de conférences, par exemple. Nous nous sommes donc demandé si nous étions enseignant parce que nous étions chercheur ou si c'était l'inverse ; nous n'avons pas trouvé de réponse à cette interrogation. Nous rencontrons le même dilemme entre la formation et le conseil; lorsque nous faisons cours à des étudiants, il est clair que nous sommes avant tout un formateur; mais en entreprise, faisons nous de la formation ou du conseil ? Les deux sont liés. Il en va de même, à notre avis, avec l'enseignant-chercheur.

Aujourd'hui, c'est quand même le chercheur avant tout qui est évalué et nous souhaiterions aborder les deux thèmes suivants :

- Pourquoi et comment sommes-nous devenus chercheur ?
- Le déroulement de notre carrière de chercheur

I.2.1. Motivations du chercheur

Préparer une soutenance telle que nous la vivons actuellement oblige le candidat à faire, de longues semaines à l'avance, un travail intellectuel sur ses travaux mais nous avons découvert que cette préparation nous avait permis de revoir «le film» de notre carrière professionnelle; sans tomber dans «l'onirisme», nous devons reconnaître que ces retours en arrière, «feed back» bien connus des psychologues, nous ont aidé à mieux comprendre une partie de notre propre vie; la recherche nous a permis un retour sur nous-même, ce qui n'est pas en principe, son rôle, mais qui nous a beaucoup apporté à titre personnel. Nous sommes devenus chercheur grâce à une conjonction de plusieurs facteurs :

- **Par mimétisme** : Avant d'intégrer l'Université, nous avons rempli des fonctions d'encadrement dans plusieurs entreprises, Olivetti et Allibert entre autres. A l'époque, la recherche dans ces entreprises était le domaine exclusif des bureaux de Recherche et de Développement. Lorsque nous sommes arrivés à l'IAE de Lille dans les années 1974, nous avons été environnés par des chercheurs; non seulement nous avons voulu, consciemment ou inconsciemment, les imiter, mais nous avons «baigné» dans cet environnement, tous les jours et ceci pendant des années.

- **Par affinité** : Nous avons assisté à la rédaction de la thèse d'un de nos collègues qui était devenu un ami ; nous servions, suivant les semaines, les jours ou les moments, de «catalyseur», de «nounou», de «faire-valoir» et parfois de «souffre-douleur» suivant les phases et les humeurs du doctorant. Grâce à cette expérience, nous avons compris, en partie seulement, qu'une thèse de doctorat demandait non seulement un grand travail intellectuel, mais aussi de gros efforts en terme physique, psychologique et moral. A la fin de cette thèse, l'idée nous est venue naturellement : et pourquoi ne ferions nous pas la même chose ?

- **Par défi** : alors que nous poursuivions nos études de 3^{ème} cycle, nous avons posé la question suivante à un de nos collègues, Christian Navarre : «Me crois tu capable de faire une thèse de doctorat ?» La réponse fut cinglante : «Jamais». C'est peut-être le goût de l'impossible ou de la provocation qui nous a motivé pour mener à bien cette tâche.

Le mimétisme, les affinités et les défis étant réunis, il nous manquait les hommes; nous avons eu la chance extraordinaire d'être encadré, aidé et soutenu par des maîtres de grande valeur aussi bien intellectuelle que morale. Qu'ils en soient ici publiquement remerciés.

I.2.2. Carrière professionnelle

Notre thèse de doctorat terminée, nous devons bien avouer aujourd'hui qu'à ce moment là, nous n'avions toujours pas bien compris ce qu'était vraiment la recherche. C'est au cours de notre vie professionnelle de chercheur post-doctoral que nous avons compris l'intérêt et surtout découvert le plaisir que procurait la recherche. Ce qui nous paraît fantastique, et le mot n'est pas trop fort, c'est que lorsque l'on écrit un article ou un ouvrage, on est heureux, fier de soi. Cela nous rappelle la joie des mamans lorsque leur enfant paraît.

D'autres apports, très importants dans notre carrière, ont été les contrats que les entreprises ont bien voulu nous donner. Le groupe DANONE, nous a fait confiance depuis plus de huit ans, pour les aider à monter des programmes de formation à la négociation, à savoir les projets ECHANGE et MERCURE. Ces programmes nous ont amené, en collaboration bien sûr, à imaginer de nouvelles pédagogies et à construire des cas originaux. De même, le groupe RHONE POULENC Agro nous a permis de mettre en œuvre des approches pluridisciplinaires que nous avons abordées au début de cet exposé.

Dans les deux cas, ces entreprises ont pris de grands risques, non seulement en fonction des sommes en jeu qui représentaient plusieurs centaines de milliers de francs, mais aussi dans les enjeux; si ces programmes avaient échoué, c'est tout un pan de leur stratégie qui serait tombé avec des conséquences difficiles à évaluer mais certainement très importantes. La présence des responsables de ces projets dans le Jury prouve, s'il en était besoin, que l'Université et le monde industriel peuvent s'enrichir mutuellement. En ce qui nous concerne, nous avons le sentiment, en ayant géré ces projets, d'avoir plus reçu que donné ; la preuve en est apportée par notre dernier ouvrage dont plusieurs pages doivent beaucoup à ces deux sociétés.

Nous souhaiterions conclure cette partie, avec votre permission, Monsieur le Président, Madame et Messieurs les Membres du Jury, par une synthèse rapide de notre situation :
«Nous avons, à travers notre expérience de chercheur, deux centres d'intérêt qui sont difficilement hiérarchisables : l'Université et le monde industriel.»

I.3. Les recherches actuelles et d'avenir

Nous terminerons cet exposé par nos travaux actuels et futurs; nous avons deux projets en cours de réalisation :

I.3.1. Gestion de projets

Nous allons mettre au point, avec l'équipe de gestion de projets de l'ESC Lille, un manuel de techniques; de nombreux ouvrages traitent du sujet global de la gestion de projets, mais il n'y a quasiment rien, ou tout du moins peu de globalisation, sur les techniques à utiliser. Ces techniques sont non seulement le fruit de nombreux chercheurs, en particulier américains, mais avant tout la somme des expériences des membres du laboratoire CIMAP de l'ESC.

I.3.2. Négociation

Avec le professeur Christophe DUPONT, nous sommes entrain de réaliser, à notre avis, une œuvre unique et originale : une base de données interactive sur la négociation. Travail gigantesque, en terme de temps et de concepts. Il s'agit d'identifier les mots clé de la négociation ou tout du moins les concepts, les mots, les expressions utilisées par les partenaires dans les négociations. Nous avons identifié, à ce jour, plus de 800 mots ou expressions.

Nous allons définir chaque mot, donner les champs et les règles d'application et les illustrer par des exemples réels tirés, de l'apport des chercheurs français et étrangers dans ce domaine, de nos expériences et de la presse spécialisée.

L'intérêt de cette recherche est double : d'un point de vue théorique, nous allons globaliser la négociation en créant une base de travail pour les chercheurs; d'un point de vue pratique, nous apporterons une aide à tous les négociateurs professionnels qui auront, grâce à cette base de données, des points de repaire, comme tout écolier a son dictionnaire.

Par rapport à un dictionnaire classique, cette base de données pourra être enrichie en temps réel par toutes les personnes concernées grâce aux moyens informatiques modernes. Faire un dictionnaire peut paraître simple; en réalité, c'est la synthèse de nombreuses années d'expérience. Pour illustrer ce propos, nous voudrions citer un peintre dunkerquois bien connu, Arthur Van Hecke. Lors d'une visite de son atelier, il venait de terminer un petit tableau; se tournant vers ma fille aînée, âgée à l'époque de sept ou huit ans, il lui dit : «Tu vois, ce tableau, je l'ai fait en cinq minutes et en trente ans d'expérience». Il nous faudra, avec le Professeur DUPONT, vraisemblablement plus de cinq minutes pour réaliser ce travail, mais les expériences accumulées au fil des années seront indispensables.

Nous souhaiterions, Monsieur le Président, Madame et Messieurs les Membres du Jury, conclure cet exposé en justifiant ce qui nous a amené à soutenir devant vous aujourd'hui, cette habilitation à diriger des recherches.

Il est évident que pour nous, il est très valorisant et agréable d'être reconnu par ses pairs, sans parler des promotions de carrière qu'un tel diplôme peut permettre. Mais bien au delà de ces considérations, ce qui nous motive le plus c'est la possibilité qui nous est offerte, grâce à ce diplôme, d'aider de jeunes ou de moins jeunes chercheurs qui sont actuellement dans la position qui était la nôtre il y a vingt ans. Nos maîtres nous ont transmis le goût de la recherche et il normal que nous continuions la chaîne; c'est en tous cas notre souhait le plus cher.

Monsieur le Président, Madame et Messieurs les Membres du Jury, nous vous remercions de votre attention.

Note au lecteur :

Par rapport à une publication scientifique, nous n'avons pas mis de notes de renvoi pour les citations car il s'agit d'un texte présenté oralement. D'autre part, la tradition veut que le candidat, lors de sa soutenance, tout du moins lors de son exposé, s'exprime à la première personne du pluriel (nous) au lieu de la première personne du singulier (je).

II. RECOMMANDATIONS

La thèse de doctorat étant, en général, la première grande étape ou tout du moins la première «grande œuvre» du chercheur, les remarques qui suivent concernent avant tout les doctorants, appelés plus familièrement «thésards».

Le Directeur de Recherche⁸ et le thème de la recherche nous paraissent les deux composantes les plus importantes pour la réussite d'un doctorat; ils sont difficilement dissociables.

La qualité et la rapidité de la rédaction et de la présentation de la thèse seront, avant tout, fonction des choix que fera le doctorant pour ces deux critères.

II.1. Le Directeur de Recherche

C'est le personnage central de votre thèse et/ou de vos recherches. Il faut bien le choisir alors que c'est souvent lui qui vous choisit. Vous allez vivre avec ce personnage entre deux et cinq ans; c'est dire si la relation doit être conçue au départ comme solide et viable à moyen et long terme. Il y a indéniablement une relation affective entre le Directeur de recherche et son thésard ; il s'agit presque d'une relation «filiale» où le «père spirituel» va constamment sanctionner son «fils» en l'aidant, le soutenant et le récompensant mais aussi en le punissant. Le Directeur de recherche sera choisi, bien sûr, en fonction de sa spécialité, autrement dit de ses centres d'intérêts intellectuels et de ses capacités à diriger des recherches mais il ne faut jamais oublier la dimension affective. C'est une relation unique que vous rencontrerez rarement dans votre vie professionnelle.

N'oubliez pas non plus que le Directeur de recherche vous choisira aussi dans son propre intérêt, vos pistes de recherche pouvant l'intéresser dans ses propres travaux. Enfin, votre Directeur de recherche doit avoir des qualités spécifiques : il doit être «à l'aise» dans les réseaux universitaires et éventuellement professionnels afin de vous ouvrir le maximum de portes, qu'elles soient intellectuelles (rencontres avec d'autres chercheurs, présentation d'ouvrages et/ou de recherches en cours ou publiées), utilitaires (introduction auprès d'organisations et/ou d'entreprises pour faire vos expériences), ou mercantiles (trouver un travail rémunéré pour financer vos études). Il doit également posséder deux qualités qui ne dépendent pas toujours de lui: être disponible pour vous accorder du temps et proche géographiquement (certains chercheurs habitent à Lille avec peu de moyens d'existence et leur Directeur de recherche est à Marseille ou à Nice d'où des difficultés de communication et des surcoûts de transport et de téléphone !)

En général, vous découvrirez votre Directeur de Recherche en suivant ses cours ou par relations; le «vivier» normal étant le corps professoral qui enseigne en DEA et/ou dirige un

⁸ Directeur ou Directrice; nous parlerons au masculin pour respecter la bonne tradition française mais il est évident que nous ne faisons aucune différence entre hommes et femmes de quelque côté (étudiant/enseignant) que l'on se trouve !

laboratoire; vous pourrez également le trouver dans des organismes privés ou publics, en particulier de formation et de conseil.

II.2. Le thème de recherche

Le thème, qui sera le cœur de votre thèse, ne se choisit pas au hasard. De nombreux chercheurs sont restés plusieurs mois sans arriver à définir leur problématique; d'autres se sont «emballés» sur un thème et ont dû en changer quelques semaines ou quelques mois plus tard. Il vaut mieux attendre, laisser «maturer» le sujet que de se précipiter sur un thème, et ceci pour deux raisons :

- bien souvent, un thème vous plaît et vous vous apercevez au bout d'un certain temps qu'il ne mène à rien ;
- encore pire, si vous «sentez» ce thème, vous vous «voilez la face» et vous vous auto-persuadez que c'est la recherche de votre vie. Moins vite vous prendrez conscience de votre erreur, plus grande sera la désillusion et l'envie d'abandonner.

Une fois de plus, votre Directeur de recherche aura un rôle fondamental; suivez ses avis et ne vous lancez dans un thème qu'en plein accord avec lui. N'oubliez pas que vous allez vivre plusieurs années avec votre thèse; vous la porterez jour et nuit au fond de vous-même comme un enfant et que le meilleur médicament anti-rejet, c'est l'amour.

II.3. Président du Jury et Membres du Jury

Vous avez le temps de penser aux membres du Jury; en plusieurs années, des modifications profondes de votre environnement de recherche peuvent avoir lieu : nominations, rencontres, etc. C'est votre Directeur de recherche qui vous conseillera, sachant que la composition du Jury peut avoir de l'influence sur la suite de votre carrière.

II.4. Autres Personnages importants

A - Environnement

Lors de vos recherches, vous serez amené à cotoyer beaucoup de personnes; soyez attentifs, à l'écoute de leurs remarques; vous devez le plus possible discuter, parler de vos recherches et provoquer des réactions. C'est de la multitude d'avis, convergents ou divergents que naîtront de nouvelles pistes.

B - Personnes spécialisées

Vous pourrez vous appuyer sur de nombreux spécialistes que vous trouverez à l'Université, dans les organismes privés (les ESC, par exemple) et/ou dans les laboratoires de recherche : statisticiens, informaticiens, experts en analyse de données. D'après notre expérience, ce sont des personnes qui se feront un plaisir de vous aider.

II.5. Sources d'information⁹

Les sources sont très nombreuses, nous citerons celles qui à titre personnelle nous ont ou nous aident beaucoup :

A - Les centres de documentation, qu'ils soient universitaires ou privés. En général, ils sont dirigés par de grands professionnels qui seront à même de vous guider dans la recherches de références.¹⁰

⁹ Cette liste n'est pas, et de loin, exhaustive.

B - Les centres de données des Chambres de commerce, de Métiers, Syndicats professionnels, sans oublier les services marketing des entreprises.

C - Les réseaux multimédia type Minitel ou Internet (à titre d'exemple, il y a plus de 26.000 références en négociation sur le web !)

D - Les grandes encyclopédies de gestion Economica et Vuibert, Britannica et Universalis.

II.6. Recueil d'informations

Equipez vous d'un carnet de notes et/ou d'un dictaphone de poche (magnétophone portable). On entend souvent une idée, une phrase, une citation ou une référence qui sont intéressantes et on ne la note pas par manque d'outils; bien souvent, l'idée est oubliée le soir même !

Lorsque vous lisez un livre ou une revue, notez systématiquement le nom de l'ouvrage, l'auteur, l'éditeur, l'année de parution et le numéro de la ou des pages d'où sont tirés les idées ou les citations. Dans une thèse comme dans un article scientifique, toutes ces références sont obligatoires. Oublier une de ces références, c'est relire un ou deux ans après un livre pour retrouver le numéro de la page de votre citation !

Il est bien évident que le premier investissement à faire est un ordinateur avec imprimante et scanner. Un bon logiciel de bases de données est aussi indispensable. Pensez néanmoins à sauvegarder systématiquement votre travail et à mettre des copies dans des endroits physiquement différents.¹¹

II.7. Le Temps

Tout dépendra de votre disponibilité et de la difficulté d'avancer dans vos travaux. Il est néanmoins important de se fixer des dates limites pour les principales tâches. Ce travail est à faire avec soi-même mais aussi avec son Directeur de recherche.

II.8. Rédaction

Muni d'un ordinateur, la rédaction se fera aisément. Il vaut mieux rédiger «morceau par morceau», certains pouvant être faits avant d'autres. En général, l'introduction et la conclusion se font en dernier. Lorsque votre thèse sera quasiment terminée, pensez à la relire mot à mot pour corriger les fautes d'orthographe, que les références sont numérotées dans le bon ordre et qu'il n'y a pas d'erreurs dans les tableaux. En général, les membres du jury relèvent, lors de la soutenance, ce type d'erreurs.

Je vous conseille de faire relire en toute dernière extrémité votre thèse par un professeur de lettres¹² qui non seulement corrigera les fautes d'orthographe restantes mais traduira en bon français certains paragraphes ou phrases «alambiqués».

Conclusion

¹⁰ A titre d'illustration, les centres de documentation de l'IAE et de l'ESC Lille sont particulièrement opérationnels.

¹¹ Les vieux chercheurs lillois se souviennent de ce thésard qui avait transformé son coffre de voiture en bibliothèque et en centre de stockage pour ses travaux; la voiture fût bien sûr volée et jamais retrouvée...

¹² Il existe des correcteurs professionnels, employés souvent par les maisons d'édition, mais ils sont en général assez chers.

Pour conclure cet article, nous voudrions insister sur les points suivants :

Faire une thèse, nous l'avons déjà dit, est une épreuve intellectuelle, physique et psychique qui demande non seulement une grande dépense d'énergie mais fait aussi passer le thésard par des phases d'euphorie et de déprime.

Il faut penser à «soigner» son stress, soit par des méthodes appropriées soit par du sport et/ou de la relaxation.

Sachez que tous les doctorants sont passés par ces phases positives et négatives et que la sélection entre ceux qui «tiennent le coup» jusqu'au bout et ceux qui abandonnent se fait peut-être aussi à ce niveau.

Si vous êtes marié ou en couple, la vie commune pendant la thèse risque de traverser des moments pénibles. Vous devez en être conscient et anticiper ces passages délicats.

Enfin, «l'après thèse» est aussi un moment difficile à vivre. Une sorte de déprime, dûe à la décompression, peut apparaître; dans ce cas, une solution est d'enchaîner par la rédaction d'un article tiré de la thèse, article qui sera enrichi par les remarques et les critiques faites par les membres du jury lors de la soutenance.

Le meilleur remède reste , à notre avis, de partir... en vacances...

BIBLIOGRAPHIE

«Pratiques de Recherche en Sciences de l'Éducation»

Gisèle Tessier;

Presses Universitaires de Rennes, 1993

«Guide d'Apprentissage de la Recherche»

Marie-Fabienne Fortin

éditions Décarie, 1997

«La Recherche qualitative, Fondements et Pratiques»

Michelle Lessard-Hébert, Gabriel Goyette, Gérald Boutin

éditions de Boeck Université, 1997

«La vie de laboratoire; la production des faits scientifiques»

Bruno Latour, Steve Woolgar

éditions La Découverte, 1996

«Projets de Recherche et mémoires en santé publique et communautaire»

Michèle Baumann, Jean-Pierre Deschamps

éditions Centre International de l'Enfance, 1991

«Guide d'élaboration d'un projet de recherche»

Mace et Gordon

éditions de Boeck Université, 1997

«L'approche expérimentale en psychologie»

Jean-Pierre Rossi

éditions Dunod, 1997

«Le Processus de la Recherche : de la conception à la réalisation»

Marie-Fabienne Fortin

éditions Décarie, 1996