

De l'entreprise à la thèse Itinéraire d'un doctorant CIFRE

Marie-Rachel Jacob
EM Lyon

Depuis sa création en 1981, le dispositif de Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE) compte plus de 16 000 docteurs alors qu'environ 10 000 doctorats sont délivrés chaque année en France. Conçu au départ pour encourager la recherche appliquée en entreprise et le dépôt de brevets, le dispositif s'est progressivement ouvert aux sciences sociales. La CIFRE soulève en permanence le débat sur la recherche salariée (Perrin-Joly, 2010) et la formation des doctorants (Gaglio, 2008). Si l'on trouve quelques témoignages de doctorants CIFRE d'une part (<http://infusoir.hypotheses.org/2027>) et des textes à portée plus générale sur le dispositif (Gaglio, 2008 ; Perrin-Joly, 2010), la combinaison des deux est plus rare. C'est pourquoi ce texte s'attache à discuter les problèmes généraux posés par la CIFRE en les illustrant à la lumière d'un cas de doctorant CIFRE en sciences de gestion. L'itinéraire nous indique le chemin qui mène d'un endroit à un autre en décrivant les lieux traversés. Parler d'un itinéraire professionnel reviendrait à mettre en exergue les étapes traversées pour arriver à un état (Zimmermann, 2011). Cet article traite des problèmes rencontrés par tout doctorant CIFRE à la lumière d'un itinéraire personnel depuis l'entrée dans l'entreprise sous convention de stage en avril 2009 jusqu'à la soutenance en juillet 2012. Depuis le montage de la convention, en passant par le réseau de relations du doctorant et la gestion des relations au quotidien dans l'entreprise, le texte traite également de la manière d'exister dans le monde académique et de la sortie de l'entreprise puis de l'Université.

Le montage d'une CIFRE : patience et longueur de temps...

Selon le dispositif conçu par l'Agence Nationale Recherche et Technologie (ANRT), la Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE) comprend un doctorant, un laboratoire et une entreprise. La convention CIFRE à proprement parler inclut un contrat à durée déterminée de trois ans entre le doctorant et l'entreprise et un contrat de collaboration entre l'entreprise et le laboratoire.

La première difficulté réside certainement dans la recherche d'un accord entre un étudiant, un directeur de thèse potentiel rattaché à un laboratoire et un responsable d'entreprise. Je parle volontairement de personnes et non d'entités comme le fait l'ANRT en parlant d'entreprise et de laboratoire. Si effectivement le doctorant en CIFRE sera salarié d'une entreprise et membre d'un laboratoire, il n'en demeure pas moins que les relations se font *a minima* avec un directeur de thèse et un responsable

d'entreprise qui joue le rôle de tuteur. En outre, le doctorant sera inscrit dans une école doctorale en plus de son rattachement à un laboratoire. Les formalités administratives passeront par cette entité pour l'inscription en thèse et la délivrance des justificatifs demandés par l'ANRT pour instruire la CIFRE. Le contrat de collaboration nécessite l'approbation du conseil scientifique et du conseil d'administration de l'Université une fois la négociation entre le laboratoire et l'entreprise ayant abouti sur un document.

Une multiplicité d'acteurs apparaît alors derrière les intitulés de laboratoire et d'entreprise. Il est donc important que le directeur de thèse soutienne le doctorant face aux responsables de l'école doctorale, du laboratoire et de la valorisation de la recherche. Pour l'entreprise, en fonction de sa taille, une personne chargée des ressources humaines intervient dans le processus en plus du tuteur.

La motivation du doctorant est cruciale pour le bon fonctionnement du dispositif. Même s'il existe des offres de CIFRE pour lesquelles un laboratoire et une entreprise proposent un sujet de thèse, le suivi du dossier administratif sera à la charge du doctorant. Des témoignages de doctorants CIFRE (par exemple, celui d'un docteur en géographie : <http://infusoir.hypotheses.org/2027>) font généralement état de leur intérêt à réaliser un doctorat en entreprise.

Je souhaitais, pour ma part, réaliser une thèse en sciences de gestion au plus près du terrain. Le dispositif m'offrait de combiner la réalisation d'une thèse avec un contrat de travail. L'accord de l'entreprise pour une CIFRE a été facilité par le fait que j'avais commencé en tant que stagiaire dans le cadre d'un Master 2 de Sciences de gestion. Le processus aboutissant à l'accord de principe de l'entreprise aura néanmoins duré six mois, de décembre 2008 à mai 2009.

Dès l'entrée en Master recherche en octobre 2008, mon intention était de réaliser une thèse en entreprise dans le cadre d'une convention CIFRE. J'avais alors envie d'aller étudier la fusion entre deux entreprises du secteur de l'énergie. Rapidement, j'ai l'opportunité de rencontrer un professeur du Master qui avait réalisé sa thèse en CIFRE dans une des deux entreprises. Il me met en contact avec deux de ses anciens collègues, aujourd'hui managers dans l'entreprise fusionnée. Je rencontre la responsable du contrôle interne de la direction des services généraux en décembre 2008. En février 2009, j'obtiens un accord de principe pour un stage à compter d'avril. La directrice des services généraux souhaite définir une stratégie pour sa direction dans le contexte post-fusion. Elle demande un appui sur l'élaboration d'un modèle de gestion des services généraux. C'est sur ce motif qu'elle accepte de me prendre comme stagiaire dans sa direction.

En mai 2009, la directrice me donne son accord pour poursuivre notre collaboration avec un financement CIFRE. Je lance les démarches pour constituer le dossier pour l'ANRT, donner les éléments justificatifs à la chargée de RH de l'entreprise pour le CDD de trois ans et réaliser les inscriptions nécessaires à l'Université. Il apparaît que le dispositif simple en apparence prend beaucoup de temps du fait de la multiplicité des acteurs impliqués à l'Université notamment. Je n'arrive à m'inscrire formellement en thèse qu'en décembre 2009, soit sept mois après le lancement des démarches. Le dossier de l'ANRT est complet le 8 juillet 2010 soit plus d'un an après. Depuis la toute première réunion en décembre 2008 jusqu'à début juillet de 2010, il aura fallu dix-huit mois pour que l'ANRT signe la CIFRE.

Le dispositif qui se dessine alors du côté de l'entreprise comprend ma tutrice, la direction des services généraux comme entité d'accueil et la Direction des Ressources Humaines comme gestionnaire du Contrat à Durée Déterminée de trois ans. La fixation du salaire suit la grille des salaires de l'entreprise d'accueil qui me considère comme un jeune diplômé de niveau bac +5. Cette grille est très avantageuse pour moi compte tenu du Master 2 obtenu. En somme, j'ai la même rémunération qu'un cadre débutant. Si le contrat de

travail est plutôt généreux, la discussion avec l'Université est plus tendue dans la mesure où le présumé reste celui d'une exploitation du doctorant par l'entreprise. Le contrat de collaboration validé par le Conseil Scientifique de l'Université ne contient pas de financement en plus des salaires versés par l'entreprise. Le laboratoire de rattachement restera en dehors des relations avec l'entreprise tout au long du déroulement de la CIFRE. Le directeur de thèse sera mon interlocuteur principal pour l'Université.

Le réseau de relations du doctorant CIFRE : double dépendance au directeur de thèse et au tuteur dans l'entreprise

Dans le dispositif CIFRE, le directeur de thèse constitue le point d'entrée du laboratoire. En pratique, cela dépend des organisations et des personnes. Dans mon cas, j'ai dû attendre la troisième année de thèse pour pouvoir participer à une réunion des doctorants avec le directeur de laboratoire. Il nous a précisé à ce moment-là : « votre intégration dans le laboratoire dépend de celle de votre directeur de thèse ». Le message était clair. Je n'étais pas conviée à présenter mes travaux sauf si c'était mon directeur qui les introduisait. Par chance, j'ai pu bénéficier d'un nouveau programme lancé par la FNEGE à destination des doctorants CIFRE en sciences de gestion : le CEFAG Entreprise (Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion). Les séminaires doctoraux organisés ont encadré le déroulement de ma thèse.

Du côté de l'entreprise, le tuteur constitue également le point d'entrée dans l'entreprise. Du fait de la multiplicité des acteurs, entre les personnes décisionnaires, les salariés opérationnels et les chargés de RH, le doctorant s'insère dans un réseau de relations. L'atterrissage dans l'organisation étant une étape importante des thèses de terrain (Berry, 2000), il s'agit de voir comment le doctorant CIFRE arrive dans l'entreprise.

J'intègre la direction des services généraux avec une convention de stage en avril 2009. Ma tutrice, la responsable du contrôle interne m'accueille et me présente aux membres de son équipe : un jeune cadre arrivé comme stagiaire dans l'entreprise en 2007, une apprentie de Master 2 et une en Master 1 sont étudiantes à l'Université. Je m'installe sur un poste de travail dans un bureau partagé avec ces trois personnes. Mes nouveaux collègues le désignent comme étant le bureau de l'équipe « CI&HA » [pour contrôle interne et référent achats]. Mes premières missions alimentent le projet stratégique de la directrice. Comme le dit souvent ma tutrice, « Marie-Rachel travaille pour la directrice et pas pour l'équipe CI&HA ». Elle considère que mon travail est d'abord consacré aux projets stratégiques de la direction sur lesquels elle seconde la directrice, étant en quelque sorte son bras droit informel. J'ai dû néanmoins participer à certains dossiers de « l'équipe » lorsqu'elle me le demandait. Même si ce n'était pas en rapport avec la mission première qui m'avait été confiée, cela m'a permis de mieux connaître la direction et d'en comprendre le fonctionnement.

Gérer les relations au quotidien dans l'entreprise

Les doctorants CIFRE expriment généralement une difficulté à exister entre les deux mondes, celui de la recherche et celui de l'entreprise. On entend également souvent dire que les entreprises considèrent les doctorants CIFRE comme des salariés à part entière et font peu de cas de la thèse qu'ils doivent mener. S'il est vrai que le doctorant est pris dans les dynamiques organisationnelles, l'enjeu semble être de pouvoir retrouver un compromis entre le travail pour l'entreprise et la thèse. Les changements de nature à déséquilibrer les dispositifs CIFRE relèvent du changement de responsables, du changement de poste du tuteur ou tout simplement du changement des priorités de

l'entreprise concernant un projet sur lequel travaille le doctorant. Sur le changement d'acteurs dans l'entreprise, la gestion des relations paraît cruciale pour s'assurer que la thèse ne soit pas mise en danger.



Cabourg
(9 août 2014, 20^h04)

En juillet 2010, la directrice qui m'avait recrutée quitte l'entreprise et sa direction est reprise par le directeur immobilier. Ma tutrice et moi faisons partie de l'équipe projet qui a conduit le changement de février à juin 2010 pour transformer la direction des services généraux en direction immobilière et logistique. Elle prend un nouveau poste dans la nouvelle direction. C'est le moment où les équipes déménagent et nous nous retrouvons dans le nouveau siège de l'entreprise à La Défense.

Cet épisode marque un changement dans l'accès au terrain. La directrice étant partie, je n'ai plus accès aux projets stratégiques qu'elle menait. Le nouveau directeur est entouré par des consultants avec lesquels il travaille depuis dix ans. Il ne voit pas l'intérêt de m'intégrer parmi ses conseillers. Je n'insiste pas et je participe désormais aux projets menés par ma tutrice selon un accord tacite entre nous deux. En effet, lors du projet de réorganisation, je n'ai pas demandé à expliciter clairement mon nouveau rôle dans la nouvelle direction. J'ai pris le parti de suivre ma tutrice et de voir ce qui allait se passer.

Elle passe dans cette période du rôle informel de bras droit de la directrice à celui très formel de responsable RH et organisation de la nouvelle direction. Sa nouvelle responsable lui expliquant que les missions d'organisation sont confiées aux consultants du directeur, il apparaît difficile de trouver des marges de manœuvre dans son poste. Ma tutrice se lance alors sur les dossiers RH tels que l'organisation des entretiens annuels, le suivi des demandes de formation, la constitution d'un dossier RH par salarié et la remontée des vœux en matière de rémunération. Venant du contrôle de gestion et du contrôle interne, c'est un nouveau domaine de compétences pour elle. Je l'aide à comprendre l'environnement des ressources humaines et nous travaillons ensemble sur la déclinaison des politiques de RH de l'entreprise. Elle me sollicite notamment pour l'appuyer sur le dossier des rémunérations sur lequel j'ai travaillé à temps plein pendant trois mois. Ce sujet semblait loin de ma thèse au départ mais il m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise. *A posteriori*, ce fut une réelle opportunité de participer aux dossiers sur lesquels je n'étais pas censée travailler.

Si le nouveau contenu du travail enrichit notablement mon expérience, le contexte organisationnel est très compliqué pendant cette période. Selon l'organisation présentée aux instances de représentation du personnel, ma tutrice était chef d'une équipe de trois salariés et de six externes. Juste après la mise en place, sa nouvelle responsable lui avait expliqué que finalement elle ne voulait pas avoir de « sous-équipe » dans son département et qu'elle prendrait « tout le monde en râteau » c'est-à-dire sous sa responsabilité directe. Néanmoins, ma tutrice explique en réunion d'équipe que sa responsable lui délègue la responsabilité informelle de l'équipe. Les deux femmes ne s'entendent pas et ma tutrice tentera à plusieurs reprises d'être rattachée au directeur. Ma relation avec la tutrice, qui était très bonne du temps de l'ancienne directrice, se complique fortement du fait de ces tensions. Je marche sur des œufs pendant quelques mois mais je dois affirmer les spécificités de mon statut suite à des dérapages dans l'entreprise. Mes collègues se trouvant tous dans des situations incertaines, une mauvaise ambiance s'installe dans le bureau, sur fond de soupçon.

Je suis au milieu de ma thèse et je profite de cette situation délétère dans l'entreprise pour m'extraire quelques jours et me consacrer à l'élaboration de ma question de recherche.

Pouvoir exister dans le monde académique

La spécificité du doctorant CIFRE est de réaliser sa thèse la plupart du temps loin du laboratoire. Les quelques fois où il côtoie ses collègues doctorants à temps plein au laboratoire, il les entend raconter leurs conférences à l'étranger, les cours qu'ils donnent et l'organisation des tournois de baby-foot dans le laboratoire. Il les envie sur le temps qu'ils peuvent passer ensemble, profitant de pauses cigarettes pour refaire le monde.

Le problème du doctorant CIFRE peut être de pouvoir exister dans le monde académique en étant loin du laboratoire. La première injonction est de pouvoir avancer sa thèse.

« Alors ta thèse, ça avance ? » me disaient toutes les personnes que j'ai côtoyées durant cette période. Amis, famille et collègues étaient bien curieux de savoir ce que je pouvais bien faire...

À la suite d'un premier séminaire doctoral du CEFAG suivi en fin de première année, je décide de prendre les deux mois d'été hors des locaux de l'entreprise. Mon objectif est de rédiger deux revues de littérature, une sur la notion de *facilities management* (qui aboutira à la conclusion que ce n'est pas un sujet académique) et une sur la modularité organisationnelle. En reprenant une note de terrain écrite à la mi-juin 2010, il apparaît que je m'interroge sur l'adéquation entre la forme de ma recherche et les exigences académiques en termes de publication. Je note également les observations réalisées d'une part et les thématiques théoriques à mobiliser. Je cherche la problématique qui articulera un « trou » dans la littérature et les observations que je fais sur le terrain. Je me sens perdue. Comment remplir les exigences académiques avec un format de thèse qui ne permet pas de publier dès la première année ?

Au mois de décembre 2010, je formule le souhait de participer à un atelier doctoral prévu pour juin 2011. Je rédige un projet de thèse autour de la problématique du temps dans les organisations faisant suite à une note rédigée le 5 octobre 2010 qui étayait cette première idée de problématique. Le résultat ne convainc pas mon directeur de thèse et après plusieurs échanges difficiles, j'abandonne ce projet. Je constate donc avec effroi qu'au bout d'un an et demi, ma thèse est toujours au point mort.

Une fois sorti de l'entreprise, le doctorant reprend sa casquette d'étudiant à l'Université. En fonction des laboratoires et des écoles doctorales, la place des doctorants n'est pas toujours bien définie. En premier lieu, les locaux ne sont pas toujours faits pour les accueillir. Il reste important que le doctorant CIFRE soit légitime dans son Université de rattachement au même titre qu'un doctorant sous contrat doctoral. En effet, le doctorant CIFRE dispose d'un bureau dans son entreprise et sous ce prétexte, l'Université peut être tentée de ne pas le mettre en priorité dans les locaux à destination des doctorants. Or, certaines activités de recherche comme lire des articles pour réaliser une revue de littérature peuvent être mal vues en entreprise. D'où l'importance que le doctorant CIFRE puisse avoir un endroit à l'Université où réaliser ce type d'activité.

À la rentrée de septembre 2011, le directeur de mon laboratoire de rattachement organise une réunion des doctorants pour présenter le fonctionnement d'une salle commune. « Ce n'est pas un bureau des doctorants » précise le directeur, « vous ne pouvez pas laisser vos affaires et la priorité sera donnée aux réunions du labo ». Sous réserve de vérifier à chaque fois la disponibilité de cette salle, j'ai prévu de rédiger mon manuscrit là-bas. Mon objectif est de trouver un lieu pour rédiger ma thèse dans lequel je sois légitime. Au final, j'y ai passé la majorité de mon temps de rédaction. Sur les derniers mois de ma thèse, j'ai vécu au rythme d'un doctorant se rendant tous les jours à l'Université pour

travailler sa thèse. J'ai eu la chance d'occuper la salle située au-dessus du bureau des doctorants en économie. Ils m'ont adoptée pour leurs pauses café, cigarette et déjeuner.

Gestion du temps et des temporalités : les spécificités de la CIFRE

Les temporalités de l'entreprise vont plus vite que celles du monde académique. Ce décalage se situe au cœur de la CIFRE où le doctorant suit les projets de l'entreprise aux horizons temporels courts et prépare une thèse sur trois années.

En fin de première année, je prends deux mois pour avancer une revue de littérature. Il n'y a pas vraiment d'infrastructures à l'Université pour avoir un endroit où travailler au calme. Je travaille depuis mon domicile ou dans des bibliothèques. J'ai beaucoup de mal à appréhender une articulation entre les articles que je lis et mes observations du terrain. Mon retour dans l'entreprise est plus rapide que prévu. Je sollicite un rendez-vous avec ma tutrice et mon directeur de thèse pour m'aider à retrouver un cap pour ma thèse. À ma grande surprise, ces deux derniers me font comprendre que ce n'est pas le moment de me poser des questions sur la publication ou sur la problématique de ma thèse car il y a des problèmes urgents à traiter sur le terrain. Compte tenu de la réorganisation, ma tutrice lance des projets pour consolider la nouvelle structure au travers notamment de l'élaboration d'un tableau de bord prospectif. J'accepte de retourner plus tôt sur le terrain pour participer à ce projet opérationnel. Cela me permet d'oublier pour un temps mes problèmes académiques. Je n'oublierai pas en revanche de mieux négocier ma sortie du terrain pour ne pas me faire rappeler à l'ordre de la sorte la prochaine fois.

En sus des difficultés liées aux différentes temporalités, la durée de la CIFRE est de trois ans avec une répartition du temps entre l'entreprise et le laboratoire. L'ANRT prévoit une répartition indicative par année avec, par exemple, pour la première année, 80% du temps dans l'entreprise et 20% dans le laboratoire, pour la deuxième année, 60% dans l'entreprise et 40% dans le laboratoire et pour la troisième année, 20% dans l'entreprise et 80% dans le laboratoire. Le plus compliqué semble être d'arriver à respecter cette répartition eu égard aux différents problèmes évoqués.

Ma tutrice demande à ses collaborateurs de remplir un « fichier temps » sous la forme d'un tableur Excel. Ils saisissent le temps passé chaque jour sur les différents dossiers traités par l'équipe. Elle me demande également de réaliser le suivi du temps que je passe en entreprise et de respecter le temps prévu pour le laboratoire. Tout au long de la CIFRE, j'utilise donc un tableur Excel dans lequel je compte les jours que je « dois » à l'entreprise conformément à la convention et ceux que j'ai pour réaliser ma thèse. Je réalise aussi un suivi précis des jours que j'utilise pour la thèse par rapport au quota annuel. Cette pratique me permet de voir par année, le nombre de jours pris pour la recherche et de cumuler ceux que je n'ai pas pu prendre pendant les pics d'activités dans l'entreprise.

Ce fichier étant partagé avec ma tutrice, je n'ai jamais eu de problème pour poser mes jours « recherche » comme je les appelais. Grâce au suivi des jours dus à l'entreprise, j'ai pu aisément prouver que j'avais fait le temps total imparti pour l'entreprise sur deux années au lieu de trois. J'ai ainsi pu partir en septembre 2011 soit un an avant la fin du CDD avec l'entreprise.

Si les responsables de la direction des services généraux ont accepté sans sourciller que je quitte le bureau, j'ai dû rappeler à la chargée de RH que mon contrat continuait alors que je n'allais plus me rendre sur le lieu de travail. Ceci ne constituant pas la norme du point de vue du droit du travail, elle a signalé une absence autorisée du 14 septembre 2011 au 30 septembre 2012.

Couper avec l'entreprise pour produire la thèse ? Passer d'une relation fondée sur une présence quasiment quotidienne et continue à une relation à distance

Si l'arrachement au terrain constitue selon Berry (2000) une étape indispensable pour la rédaction de la thèse, une coupure définitive ne semble pas souhaitable dans le cadre d'une CIFRE. En premier lieu, l'entreprise est véritablement partenaire de la production de la thèse et même si les conditions d'exploitation des données sont stipulées dans le contrat de collaboration, il paraît incontournable de tenir l'entreprise informée du contenu de la thèse. En second lieu, il peut s'avérer nécessaire de revenir récolter des données dans l'entreprise ou d'utiliser le matériel qu'elle possède. En somme, il s'agit de négocier la sortie de l'entreprise tout en s'assurant un retour possible de temps à autre. Pour le doctorant cela signifie de passer d'une relation fondée sur une présence au quotidien à une relation à distance.

Construire le bon moment pour partir :

La situation se dégrade dans l'entreprise au mois de mars 2011, à tel point que mon collègue de bureau qui réalise le suivi des effectifs, me demande à plusieurs reprises « à quelle date mon contrat se termine ». Ma date officielle de sortie des effectifs étant le 30 septembre 2012, je dois rappeler que conformément à ma convention, je sortirai du lieu de travail avant cette date pour rédiger ma thèse. Je sens la pression monter sur la particularité de ma situation et comme l'ambiance au sein du bureau se détériore, je m'éloigne quelques jours de l'entreprise. Ce temps me permet de rédiger un projet de thèse au sens de Berry (2000) et de prendre le parti de me concentrer sur la thèse que je veux soutenir. Lorsque je reviens au bureau, j'avertis ma tutrice que je souhaite organiser ma sortie de l'entreprise. J'informe par la suite mon directeur de thèse du sujet que j'ai retenu et le planning de réalisation de la thèse. Les relations avec les différents protagonistes s'apaisent et je me lance dans la production à proprement parler de la thèse.

Conserver des relations avec l'entreprise dans la distance : du rituel de sortie à des pratiques pour garder le contact et s'assurer que l'entreprise est consultée sur le contenu de la thèse :

Je quitte le terrain le 13 septembre 2011. Malgré les périodes désagréables vécues ces derniers mois et l'empressement de certains managers et collègues à me voir quitter l'entreprise, j'organise un pot de départ où je convie 62 personnes rencontrées pendant ces deux années et demi. À ma grande surprise, la mobilisation est forte et je reçois de beaux cadeaux et beaucoup de messages d'encouragement. Cet événement me permet de tourner la page « terrain » de manière sereine. Je garderai finalement un bon souvenir des personnes de l'entreprise.

Ma tutrice m'avait proposé de lui envoyer chaque semaine les pages que j'aurais rédigées. À l'occasion de notre point du 10 novembre 2011, elle me rappelle durement « tu n'as pas respecté notre accord, tu dois anonymiser ton récit. ». Je lui réponds que je préférerais d'abord stabiliser mes descriptions avant d'anonymiser les noms des personnes et des entités. Notre échange est glacial. Sa situation dans la direction n'étant toujours pas stabilisée, lire mon travail lui est sans doute pénible. Heureusement à notre rendez-vous suivant, quinze jours plus tard, son attitude est plus positive et elle m'encourage à mettre en avant les avantages de la CIFRE pour l'élaboration de ma thèse : « Fais attention, à te lire on dirait que c'est le bain de faire une CIFRE ». Lorsque je lui demande quel prénom elle souhaite que j'utilise pour parler d'elle dans mon récit, elle me répond « le mien, comme ça mon nom sera quelque part. Dans la direction, ils effacent mon nom de tous les dossiers auxquels j'ai participé. ». Nous avons un troisième rendez-vous lors duquel, elle me fait part de sa vision de mon sujet.

Je présente mes premiers résultats à ma tutrice et à l'ancienne directrice le 31 janvier 2012. J'ai la bonne surprise de constater qu'elles comprennent

bien l'articulation que je fais entre la littérature et les données récoltées dans l'entreprise. Je repars rassurée sur la portée empirique de mon travail. Il me reste à convaincre le directeur de thèse.

Ma tutrice quitte l'entreprise à ce moment et me laisse « voir » avec son ancienne responsable pour la validation de la partie terrain de la thèse. Elle prévient le directeur de cet accord. Je redouble de vigilance sur ma relation avec le directeur et la responsable pour m'assurer qu'il n'y aura pas de problème dans la dernière ligne droite. Je négocie avec elle de laisser l'ordinateur que j'utilisais dans une armoire pour que je puisse m'en servir en cas de besoin. Je lui demanderai par deux fois de m'autoriser à venir au bureau pour utiliser l'ordinateur pour ma thèse.

Pour m'assurer de ne pas avoir de problème avec l'entreprise, je décide de consulter la responsable bien avant d'avoir le manuscrit définitif. Je lui écris le 22 février 2012 pour lui demander de valider mes descriptions de l'entreprise avant la fin du mois de mars. Elle me donne rendez-vous le 3 avril 2012. Elle ne manque pas de me faire remarquer que mes descriptions sont « beaucoup moins intéressantes » que les développements théoriques de la revue de littérature. Au final, elle ne demande que quelques suppressions qui, à mon sens, ne sont pas les éléments les plus sensibles que j'ai pu écrire... alors j'accepte toutes les modifications. Je lui renvoie une version quasi-définitive le 12 avril par mail. Comme je n'ai pas de réponse de sa part, j'écris au directeur une semaine plus tard. Il a toujours été bienveillant avec moi. Il m'a souvent raconté son expérience du doctorat qu'il a réalisé en droit. J'obtiens son aval pour déposer ma thèse le 19 avril 2012. Je suis soulagée.

Produire une thèse académique

Élaborer une question de recherche à partir de l'expérience en entreprise semble la phase critique pour produire une thèse répondant aux canons académiques. Le terrain est tellement prenant surtout dans les contextes actuels de transformation des entreprises. Il y a tant de choses à dire. Cependant, une thèse n'est ni un rapport d'étonnement, ni un rapport de consultant. Le doctorant doit réaliser une transformation de l'expérience vécue en entreprise en matériau de recherche.

L'élaboration concrète de la question de recherche démarre en février 2011, soit plus de dix-huit mois après le début de la CIFRE. Je rédige plusieurs notes entre janvier et mars 2011. Ces textes font la synthèse des approches méthodologiques possibles d'une thèse réalisée sur le terrain (observation-participante, thèse de terrain), d'autres décrivent les observations réalisées et certains font l'objet de résumés d'articles par thématique (par exemple sur les frontières ou les rôles de traducteurs aux frontières).

En avril 2011, je prends des jours « recherche » pour rédiger un projet de thèse au sens de Berry (2000). Il s'agit de proposer une problématique sur une quinzaine de pages en étayant en quoi elle articule un manque dans la littérature qui est étayé par les données récoltées sur le terrain. La discussion avec le directeur de thèse devient possible.

Les données récoltées pendant deux années et demie de présence dans l'entreprise sont transformées en descriptions prenant le point de vue des acteurs c'est-à-dire utilisant une perspective *emics* (Garsten, 2011). Le processus de rédaction commence par le traitement du matériau et je réalise une première boucle en janvier 2012. La confrontation avec la perspective *etics* correspond à ce que dit la littérature (Garsten, 2011). Il me faudra deux autres boucles avant de finaliser le manuscrit à la fin avril 2012.

La finalisation du manuscrit ne marque pas la fin de la thèse car le processus qui mène à la soutenance à l'Université apporte lui aussi son lot de formalités. Par rapport au doctorant bénéficiant d'un autre mode de financement, il est d'usage que le tuteur de la CIFRE figure parmi les membres de jury.

Concernant les négociations avec mon directeur de thèse, j'envoie le 4 avril une version très avancée et je propose la composition d'un jury de thèse. Ma tutrice en fait partie en tant que représentant de l'entreprise. Nous tombons assez rapidement d'accord sur cette composition. Le plus dur sera de trouver une date commune aux sept personnes concernées.

Je veux soutenir avant l'été, mon directeur de thèse ne partage pas cet objectif. Entre le 20 avril et le 21 mai, les négociations se durcissent. Je me dépêche de finaliser le document que je rends à mon directeur le 30 avril. Il lance les demandes aux membres souhaités pour le jury. C'est compliqué. En attendant d'avoir la date définitive, des compositions alternatives s'envisagent. Mon directeur tient à respecter certains équilibres entre les membres rattachés à l'Université française et ceux qui ont des affiliations différentes. Le rôle de président du jury serait parfait pour un Professeur réputé, il faut qu'un des deux rapporteurs soit de l'Université française mais si l'un n'est pas là, il faut redistribuer les cartes. Mon directeur me dit qu'il faut être vigilant sur la composition du jury d'autant plus qu'il subsiste toujours un soupçon sur la qualité académique des thèses CIFRE.

Ma tutrice ne pourra pas participer à la soutenance à la date retenue, mais l'ancienne directrice accepte de la remplacer. Cela me tient à cœur d'avoir un représentant de l'entreprise dans mon jury. Je dois à l'entreprise un financement confortable et à ma tutrice et à l'ancienne directrice de m'avoir soutenue dans mon projet.

Je souffre dans cette dernière ligne droite car j'ai l'impression que cela ne finira jamais.

Le manuscrit est déposé à l'Université le 25 mai 2012. Les formalités administratives de l'Université ont encore été relativement lourdes mais j'ai désormais l'humour nécessaire pour y survivre. La soutenance a lieu le 10 juillet 2012 et je passe un très bon moment malgré la fatigue et le stress.

Conclusion

Le montage d'une CIFRE peut paraître relever du parcours du combattant mais l'horizon temporel des trois ans permet de profiter de la sécurité formelle que la convention engendre. Les difficultés se situent essentiellement dans les relations que le doctorant doit gérer en dépendant à la fois de son directeur de thèse et de son tuteur. Ainsi, les difficultés propres aux CIFRE reposent essentiellement sur cette relation

triangulaire avec deux organisations qui ne suivent pas les mêmes logiques. Si l'ANRT parle d'entreprise et de laboratoire, cet itinéraire illustre à quel point la clé d'un bon fonctionnement repose sur la qualité des relations avec le directeur de thèse et le tuteur en entreprise. On observe en filigrane une difficulté de ces deux rôles lorsque l'organisation à laquelle ils appartiennent est en transformation. Que ce soit l'Université pour le directeur de thèse ou l'entreprise pour le tuteur, les tensions actuelles dans ces deux types d'organisation fragilisent la possibilité pour des personnes de tenir des rôles de directeur de thèse ou de tuteur. Dans mon cas, la tutrice est contestée dans son



*Deauville
(23 août 2013, 20h30)*

poste, ce qui la déstabilise par rapport aux étudiants qu'elle encadre. Le directeur de thèse finit par quitter le laboratoire et changera même d'Université par la suite. L'école doctorale pourrait à mon sens devenir un lieu de refuge pour le doctorant CIFRE qui pourrait développer des relations avec d'autres doctorants dans la même situation que lui. À ce titre, l'ANRT pourrait formaliser l'appartenance de l'école doctorale au dispositif pour renforcer son rôle auprès du doctorant et permettre aux rôles de tuteur et de directeur de thèse d'être moins critiques dans la réussite de la CIFRE ■

Références

- Berry Michel (2000) "Diriger des thèses de terrain", *Gérer et Comprendre*, n° 62 (décembre), p. 88-99.
- Gaglio Gérald (2008) "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* [En ligne], 3 URL : <http://socio-logos.revues.org/2093>.
- Garsten Christina (2011) "Recherches qualitatives dans les organisations : éléments méthodologiques", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°2 , pp. 3-13.
- Perrin-Joly Constance (2010) "De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche", *SociologieS* [En ligne], Expériences de recherche, URL : <http://sociologies.revues.org/338>.
- Zimmermann Bénédicte (2011) *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.