



## **L'encadrement des thèses : Cas des sciences économiques et de gestion**

Le 10 octobre 2018  
Rectorat de l'Université Libanaise

### **9h00 : Ouverture**

**9h00 - Séance plénière : Accompagnement de recherches et réussite : Etat de l'art**  
Laetitia Gerard Docteur en pédagogie universitaire

### **10h30 - Première table ronde : L'aventure de la thèse ne se raconte pas... elle se vit**

Modérateur : Sanaa HAJJ SAFA (Sciences de Gestion)  
Intervenants : Hervé SABOURIN (Mathématiques)  
Bachir EL MURR (Sciences Economiques)  
Hussein HEJASE (Management).

### **Faire une thèse : c'est un pari gagnant pour l'avenir**

La plupart des jeunes qui souhaitent entreprendre un doctorat ne sont pas totalement conscients de ce qu'implique cette décision. Faire une thèse est une aventure intellectuelle inégale et inoubliable. C'est une opportunité qui permet d'approfondir un sujet qui nous intéresse et d'acquérir une compétence poussée dans un domaine. De ce fait le/ la doctorant/e a intérêt à choisir un sujet qui le/la passionne. C'est un chemin de curiosité et de réflexion intellectuelle irremplaçable et un enrichissement scientifique et personnel. Il y a des bonnes raisons pour se lancer dans cette aventure : un enrichissement social et intellectuel, le moyen de développer l'esprit critique, la confiance en soi et la rigueur intellectuelle et scientifique.

Mais on ne fait pas une thèse juste pour le plaisir intellectuel, c'est aussi un pari gagnant pour l'avenir, élargir les possibilités d'une reconversion professionnelle, assouvir sa passion pour la Recherche, s'orienter vers le métier d'enseignant chercheur, faire de la recherche en entreprise (Cifre), être consultant ou un expert de son domaine ... L'une des pires raisons d'entreprendre un doctorat est d'être une solution au chômage ou le faire pour le prestige

La thèse exige beaucoup d'énergie et de persévérance, dans un contexte de vie familiale ou sociale difficile à gérer, avec des perspectives qui ne sont pas toujours faciles à définir, il n'est jamais simple en effet de valoriser les produits de son travail de recherche auprès des employeurs ou du grand public. D'où l'intérêt de bien se connaître et connaître ses motivations pour faire une thèse ainsi que les débouchés qui existent.

### **Aventure intellectuelle et entrepreneuriale : de l'idée au projet**

Concevoir le sujet ou le projet de recherche est une tâche difficile. Ce n'est pas une décision qui se prend instantanément. Au contraire, un sujet de doctorat se construit progressivement. Il n'y a pas a priori de bon ou de mauvais sujet de thèse. Toutefois, il est important que le sujet s'inscrive dans un projet réaliste et réalisable, qui apporte une nouveauté à la communauté scientifique et qui est nécessairement validé par un laboratoire de recherche.

Ce sujet se construit en s'appuyant sur des lectures (bibliographie, sources), en discutant avec des enseignants, et surtout en discutant avec son/sa futur.e directeur.trice de recherche. Son choix peut varier entre des propositions émanant de laboratoires de recherches (en Sciences) ou une proposition faite par le doctorant à un laboratoire ou à une école doctorale (principalement dans les spécialités des arts, langues, lettres, sciences humaines et sociales). Le sujet de thèse sera ensuite élaboré avec le futur directeur de thèse.

Choisit-on son sujet ou son directeur de thèse ? il est évident que le doctorant a besoin d'être accompagné pour élaborer son projet de thèse. Les formules d'accompagnement diffèrent selon les disciplines, les spécialités et les institutions. Avec la difficulté actuelle de trouver un encadrant, que faire pour attirer son directeur de thèse éventuel ?

### **12h00 - Deuxième table ronde – La relation Doctorant-Encadrant : le mariage arrangé et forcé !**

Modérateur : Loubna EL SAGHIR (Sciences économiques)

Intervenants : Jean François VERNE (Sciences économiques)

Gretta SAAB (Sciences économiques)

Marie Thérèse KHEIR BADAWI (psychologie clinique)

#### **Des attentes antagonistes et des dérives probables**

Les jeunes chercheurs attendent de leur directeur des qualités relationnelles et une attention personnalisée. Surtout en début de thèse, les doctorants ne s'attendent pas à une relation neutre ou strictement professionnelle : ils veulent parfois un vrai accompagnateur, un coach ! Or, les directeurs, eux, ne veulent pas « mater » le doctorant.

Les directeurs cherchent à travailler d'abord et avant tout sur les aspects intellectuels de la thèse, ce qui amène certains d'entre eux à se cantonner à un appui scientifique et à oublier de prendre en compte la réalité matérielle, sociale, mais aussi *psychologique* qui est celle du doctorant ; or ce dernier attend un soutien individualisé et entoure les relations avec son directeur d'une certaine émotivité. Un directeur peut ainsi laisser passer beaucoup de temps avant d'envoyer une appréciation laconique à son doctorant, sans se rendre compte à quel point le jeune chercheur peut interpréter cette attitude comme un signe de dédain et en être personnellement blessé et déconcerté

Les jeunes chercheurs se sentent souvent dépendants du regard du professeur, quêtant son approbation, et sont profondément découragés face à la critique. Ils perçoivent les remarques de leur directeur comme une sanction et une atteinte personnelle. Mais pour le directeur, critiquer un écrit, c'est simplement faire son travail ; en effet, pour lui, le doctorant doit savoir s'améliorer et apprendre à être fort face aux critiques, qu'il recevra tout au long de sa carrière.

Il y a aussi les divergences sur le fond qui peuvent également surgir ; des positions scientifiques trop divergentes entre eux sont vraiment problématiques, et constituent une source permanente de conflits.

#### **La codirection (ou la co-tutelle) où l'art de gérer un « ménage à trois »**

La codirection présente beaucoup d'avantages aussi bien pour le doctorant que pour le directeur : Expertise plus large, discussion stimulante sur le plan intellectuel.

Mais aussi des inconvénients : possibles désaccords et divergences d'opinions qui interfèrent avec le travail de l'étudiant au détriment de l'évolution de sa recherche. Parfois les chercheurs viennent de la même discipline mais ils n'ont pas le même cadre théorique. En d'autres occasions, ils proviennent de disciplines/cultures différentes et le potentiel de conflit est encore plus grand. Enfin, il arrive que le rôle de chacun ne soit pas clairement défini à moins d'une entente au préalable sur le processus. La qualité de l'encadrement des étudiants risque alors d'en souffrir. Nécessité de définir dès le début les rôles et responsabilités de chacun.

Rôle de la « charte des thèses ».

### **13h30 Pause déjeuner**

### **14h30 Troisième table ronde : Réussir son rôle d'encadrant**

Modérateur : M Sélim MEKDESSI (Sciences de Gestion)

Intervenants : Laetitia GERARD (Consultante internationale en pédagogie universitaire)

Charbel SALLOUM (Sciences de Gestion)

Rajaa MAKKI (Sciences Sociales)

Véronique KAZPARD (Géosciences)

Les encadrants jouent simultanément plusieurs rôles auprès des doctorants : un rôle professionnel, un rôle administratif et un rôle de soutien.

Quatre styles d'encadrement : directif, conseiller, guide et non-directif. Selon la personnalité et les besoins du doctorant, un style d'encadrement en particulier pourrait convenir davantage qu'un autre. Si le doctorant sent le besoin d'un encadrement plus étroit, il préfère probablement travailler avec une personne qui offre une direction plus structurée. S'il est de nature plus indépendante et prend facilement des initiatives, il serait alors plus à l'aise avec un encadrement moins directif.

Dans tous les cas, un directeur de thèse est, avant tout, un mentor pour le doctorant qu'il va encadrer. Il l'aidera à comprendre et à s'approprier son sujet de thèse, mais aussi, le cas échéant, l'aidera à faire évoluer le sujet de thèse et à accepter cette évolution.

Le directeur de thèse aiderait également le doctorant à maîtriser les méthodes, les outils et la démarche nécessaires au bon déroulement de la thèse et à la réalisation du projet de recherche. Il l'inviterait à se questionner face à ses résultats, à chercher et trouver, y compris à l'extérieur, l'aide ou l'expertise dont il aura besoin pour réaliser son projet.

Le directeur de thèse veillera en outre au bien-être matériel, intellectuel et personnel du doctorant. En effet, le directeur de thèse est le membre du personnel permanent le plus proche du doctorant. Il sera donc le premier à noter que l'étudiant ne se présente pas au laboratoire, présente des signes de mal-être, des problèmes d'intégration, ou se sent harcelé.

Évidemment, le directeur de thèse ne jouera pas le rôle du médecin ou même de l'assistant social ou du parent, mais il a le devoir d'en discuter avant tout avec le doctorant et, si nécessaire, de l'orienter vers la direction du labo, de l'ED et les services appropriés.

Après la thèse, le directeur de thèse peut orienter le doctorant dans sa recherche d'un post-doc ou un autre emploi. Pour cela il doit utiliser son réseau professionnel et y introduire le doctorant aussi rapidement que possible. Les participations à des congrès, workshops et écoles thématiques sont essentielles pour atteindre cet objectif, typiquement dès que le doctorant a obtenu des résultats, même préliminaires.