

ENJEUX

Les co-encadrements peuvent être une richesse importante pour un projet doctoral : complémentarité d'expertise, multiplicité des regards scientifiques, compensation des variations de disponibilité sont quelques exemples d'avantages.

Mais ces co-encadrements amènent des défis supplémentaires, en termes d'organisation et de relations. Si ces défis ne sont pas anticipés, ils peuvent mener à des conflits importants entre co-encadrant-e-s.

ANALYSE

Axe 1 : LA PRÉPARATION DU CO-ENCADREMENT

La littérature scientifique est encore relativement faible concernant les conditions optimales des co-encadrements, mais tout semble indiquer qu'une des clefs du succès se situe dans les discussions en amont et la préparation du projet.

Plusieurs éléments sont particulièrement importants :

- un consensus quant au partage des tâches (cf. axe 2),
- un accord quant au périmètre scientifiques,
- une discussion des ressources respectives des différent-e-s encadrant-e-s allouées au projet.

Se mettre d'accord sur le périmètre scientifique est une étape non triviale, car elle peut demander de passer outre des conceptions différentes de la recherche. Les malentendus sont particulièrement probables quand les co-encadrant-e-s ont peu d'expérience de collaboration commune et quand leurs domaines d'expertise sont très différents.

Dans de nombreux cas de conflits, on constate que les co-encadrant-e-s, s'étant entendu-e-s sur un titre de thèse, pensaient avoir la même vision du projet. Nous vous proposons donc l'exercice suivant : répondre chacun-e de son côté aux questions suivantes puis comparer les réponses.

- Quels sont les critères de réussite de ce projet, d'un point de vue scientifique ?
- Quelles sont les grandes étapes du travail ?
- Quelles sont les hypothèses de départ ?
- Pourquoi le sujet est-il pertinent ?
- Quelles perspectives le projet peut-il ouvrir ?

Quand les co-encadrant-e-s ne proviennent de la même équipe/structure, une clarification des ressources disponibles est conseillée. Cela sous-entend qu'une estimation des ressources (financières et matérielles) nécessaires au projet a été réalisée. Une fois cela fait, il est possible de prévoir les grandes lignes de répartition des ressources (sous réserve, comme pour tout projet de recherche, de modifications du projet au cours du temps).

Axe 2 : L'ANALYSE DES RÔLES RESPECTIFS

La principale source de tensions entre co-encadrant-e-s est le désaccord quant au partage des tâches. Bien souvent, cela conduit à des difficultés concrètes de coordination et de disponibilité qui sont au détriment des doctorant-e-s et ouvrent la porte à des conflits entre encadrant-e-s.

Ce désaccord peut provenir de non-dits et de certitudes d'un-e ou l'autre co-encadrant-e que le partage des tâches est implicite.

Un outil qui peut éviter cet écueil est le remplissage du tableau ci-dessous.

Responsabilités et missions	D'après l'encadrant-e 1	D'après l'encadrant-e 2
De l'encadrant-e 1		
De l'encadrant-e 2		
Responsabilités communes		

OBJECTIFS

Bien préparer un projet en co-encadrement

Faciliter la communication entre les acteurs

Éviter les conflits entre co-encadrant-e-s

LES FORMES DE CO-ENCADREMENT

• Co-encadrement : terme générique désignant la présence de plusieurs encadrant-e-s, par exemple avec un-e directeur de thèse et une (ou plusieurs) personnes aidant à l'encadrement

Co-direction : deux directeurs de thèse, la plupart du temps dans deux universités différentes

Co-tutelle : deux universités d'inscription dans deux pays différents, un-e directeur-e de thèse dans chaque université, une seule soutenance, deux diplômes de doctorat

POURQUOI ?

Un co-encadrement doit apporter un bonus au projet : une expertise complémentaire, un meilleur suivi, des moyens supplémentaires, etc. Il ne doit pas s'agir d'un arrangement à la légère.

GESTION DES CO-ENCADREMENTS

L'objet est d'assurer un dialogue sur les attentes respectives des différent-e-s acteur-e-s du projet. Il peut donc être étendu aux autres encadrant-e-s s'il y en a plus, aux autres personnes impliquée-s (doctorant-e, ingénieur-e-s, technicien-ne-s, partenaires, ...).

Tout comme les questions mentionnées dans l'axe 1, l'idée ici est de remplir chacun-e de son côté le tableau et de comparer les réponses. Des différences sont, la plupart du temps, révélatrices de conceptions différentes.

Nota : organiser une réunion de lancement (cf. fiche « Réunions de suivi du projet ») dans les premières semaines du projet peut être l'occasion d'expliquer les résultats de cette réflexion à l'ensemble des acteur-e-s du projet.

À ÉVITER : LES « PRÊTE-NOMS »

Dans la réglementation française, seule un-e titulaire de la HDR peut être directeur-e de thèse. Cette limite mène à une pratique fréquente où un-e titulaire de l'HDR est directeur-e « sur le papier » mais laisse l'encadrement opérationnel à une autre personne.

Cette pratique est problématique à plusieurs titres : d'un point de vue éthique, cela amène le/la directeur-e à s'attribuer des travaux qu'il/elle n'a pas menés et à être garant-e de travaux suivis par quelqu'un d'autre ; en outre, cela ne permet pas à l'encadrant-e réel-le de disposer de toute la légitimité de la fonction d'encadrant-e ; enfin, en cas de conflits ou de difficultés, la personne interpellée par l'établissement sera le/la directeur-e et non l'encadrant-e de terrain.

La réglementation permet à une personne non HDR d'être directeur-e de thèse « sur proposition du directeur de l'école doctorale et après avis de la commission de la recherche »

Axe 3 : LA COMMUNICATION ENTRE LES ACTEUR·E·S

Le respect des engagements, sur la base des discussions entre co-encadrant-e-s (cf. axes 1 et 2) est essentiel. Il doit passer par une communication honnête et transparente entre les co-encadrant-e-s.

Plusieurs astuces peuvent faciliter la communication entre les acteur-e-s et, en particulier, entre les co-encadrant-e-s :

- différencier plusieurs types de réunion mises en place pour le suivi du projet afin de déterminer à quelles réunions les différent-e-s co-encadrant-e-s participent,
- organiser de temps à autres des réunions entre encadrant-e-s, hors présence du/de la doctorant-e, afin de faire le point sur l'avancement du projet, sur la montée en compétences du/de la doctorant-e et sur l'évolution des tâches respectives des co-encadrant-e-s,
- l'utilisation d'outils de suivi en ligne du travail (listes de tâches partagées, tableaux Kanban en ligne, etc.).

Il est essentiel en tous les cas de systématiquement s'assurer que tout le monde a les informations nécessaires pour son travail : les doctorant-e-s sont responsables de la transmission des informations à tou-te-s les acteur-e-s concerné-e-s ; les encadrant-e-s sont responsables de s'assurer que cela est correctement fait.

BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

- Discuter en amont du projet des modalités de suivi du travail et en particulier de la fréquence des rencontres avec le/la doctorant-e,
- Montrer à un-e doctorant-e l'existence de désaccords entre co-encadrant-e-s peut être intéressant, mais il faut s'assurer de ne pas donner de consignes contradictoires,
- S'accorder, en amont du projet, sur la personne qui aura le dernier mot en cas de désaccord (le cas échéant en fonction du type de questions ou du champ disciplinaire concerné).

POUR ALLER PLUS LOIN

Arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat - <http://goo.gl/fvGGN9>

Article 16 : qui peut être directeur-e de thèse

Articles 20 à 23 : cadre des cotutelles

Fiche-outil « Réunions de suivi du projet » par Adoc Métis

Fiche-outil « Bien gérer la communication »

COMITÉS DE SUIVI

Les comités de suivi peuvent se pencher sur les modalités du co-encadrement afin d'aider les encadrant-e-s à adapter leur suivi et/ou en cas de difficultés entre les co-encadrant-e-s (cf. notre fiche-outil « Comités de suivi » pour plus de détail sur le rôle des comités)

LES SIGNATURES D'ARTICLE

Dans les domaines où il est traditionnel que les encadrant-e-s co-signent les articles écrits par les doctorant-e-s, leur positionnement parmi les co-auteur-e-s est un sujet de conflit récurrent.

Ces conflits traduisent la plupart du temps une frustration liée à l'orientation du projet de recherche et/ou un manque de confiance entre co-encadrant-e-s. Pour éviter ces situations, il est conseillé d'assurer des discussions ouvertes, transparentes et régulières quant à l'orientation du projet.

Des co-encadrant-e-s témoignent également de l'intérêt que peut représenter le fait de discuter, au démarrage du projet, des positionnements prévisionnels des co-auteur-e-s sur les articles prévus, quand le projet est suffisamment cadré pour cela.



Adoc Métis

15 avenue du Rhin
67100 Strasbourg

06 52 85 85 22

contact@adoc-metis.com

adoc-metis.com

