

ENJEUX

La gestion d'un projet de recherche doctoral demande une grande polyvalence et la capacité à mener de front plusieurs tâches et responsabilités. Le projet est plus long et plus complexe que ce que connaissent la plupart des doctorant-e-s, mais les délais doivent être respectés.

L'encadrant-e accompagne la/le doctorant-e dans l'organisation de son temps et l'établissement de priorités dans ses tâches, difficultés qu'il/elle expérimente il/elle-même, car inhérentes au métier de chercheur-e-s et d'enseignant-e chercheur-e.

OBJECTIFS

Clarifier objectifs et tâches dans le cadre d'un projet de recherche
Rendre autonome la/le doctorant-e dans la définition des objectifs et tâches et leur planification

Mobiliser des outils à proposer à la / au doctorant-e pour planifier et établir des priorités au sein de ses obligations

ANALYSE

Axe 1 : DÉTERMINER LES OBJECTIFS

Dans le cadre d'un projet de recherche, il est difficile d'exprimer des objectifs pour tout le projet dès le début : les objectifs vont évoluer au fur et à mesure et être revus. Cependant, se fixer des objectifs est important pour la motivation, et évite l'impression « d'avoir le temps » qui risque de susciter un dépassement des délais.

Exemple d'outil pour formuler des objectifs : S.M.A.R.T.

L'outil SMART permet de vérifier la pertinence de l'objectif dans le contexte du projet, et de l'exprimer dans les termes les plus propices à sa réalisation.

S	Spécifique	Exprimer une action (verbe d'action) orientée vers un résultat .
M	Mesurable	Définir des indicateurs de mesure (pas nécessairement quantitatifs)
A	Ambitieux	Motiver par l'expression d'un objectif ambitieux ; s'assurer que l'objectif est partagé (accepté)
R	Réaliste	S'assurer que le/la doctorant-e a les moyens et les compétences nécessaires
T	Temporellement défini	Disposer d'une date limite favorise la motivation, et permet d'avancer. Procéder par jalons

Axe 2 : LA PLANIFICATION

La planification consiste à diviser les objectifs en tâches pour pouvoir en estimer la durée et les ressources nécessaires.

Une tâche :

- est la description d'une **action à accomplir**
- prend en compte les **ressources** humaines et matérielles
- prend en compte une **durée**, réaliste
- est affectée à une **personne**

On peut difficilement envisager une planification sur l'ensemble de la durée d'un doctorat, et certains éléments ne sont pas planifiables, par exemple, la créativité, l'innovation. Cependant la planification permet :

- de s'approprier le projet
- de donner du sens à ses choix
- de tenir compte des facteurs extérieurs et d'apprendre à anticiper
- d'améliorer l'évaluation et l'optimisation du temps nécessaire pour différentes tâches
- d'envisager les risques

FORMULATION DES OBJECTIFS

Un objectif peut être motivant ou au contraire démotivant. Un objectif flou donné à un-e doctorant-e peut mener à d'importantes pertes de temps ; un objectif flou proposé par un-e doctorant-e est le symptôme d'une réflexion trop peu aboutie.

Les indicateurs S.M.A.R.T. peuvent ainsi être utilisés tout d'abord par les encadrant-e-s pour fournir des objectifs motivants, puis par le/la doctorant-e quand sa maturité scientifique le permet.

SOURCES DE RETARD

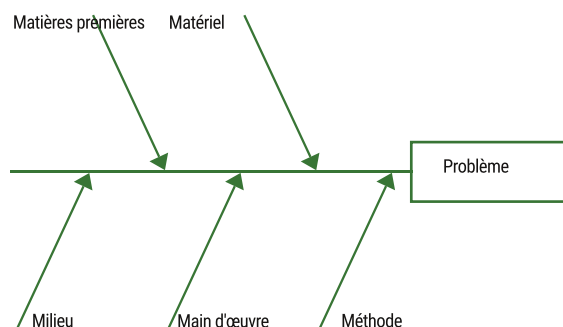
Les raisons de non respect des délais durant un doctorat sont nombreuses : mauvaise compréhension de l'objectif, manque de compétence, désaccord sur la pertinence de l'objectif, mauvaise gestion des priorités, oubli de tâches intermédiaires, mauvaise estimation du temps, sentiment d'avoir le temps.

Les outils proposés dans la présente fiche permettent d'aider les doctorant-e-s par rapport à plusieurs de ces sources.

AIDER À L'IDENTIFICATION DES PRIORITÉS

Exemple d'outil pour la planification : l'arête d'Ishikawa

Le diagramme de causes et effets, (ou arête d'Ishikawa / 5M), permet de faire le tour d'un problème : il est souvent utilisé dans les démarches qualité mais aussi dans le cadres de processus de créativité. Il consiste à analyser un problème en prenant en compte **cinq axes du problème** : la Main d'œuvre (moyens humains et compétences nécessaires), le Matériel (outils, logiciels), la Matière première (données, consommables, objet d'étude), le Milieu (accès au terrain, environnement nécessaire) et la Méthode (organisation du travail et interdépendance des tâches)

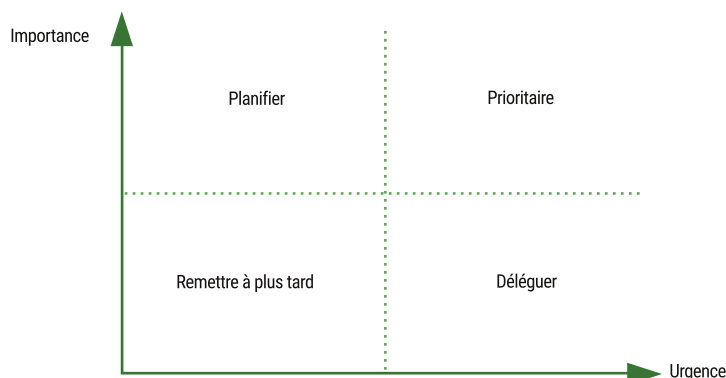


Axe 3 : PRIORISER SES ACTIONS

Quand les tâches s'accumulent dans des délais serrés, il est important de savoir différencier les tâches prioritaires des tâches non essentielles. La première étape est d'établir une liste des tâches, mais l'ordre de ces tâches n'est pas évident à établir. Une mauvaise gestion des priorités peut être à l'origine de retards importants et d'incompréhensions quant à la capacité de travail des doctorant-e-s.

Exemple d'outil de priorisation : la matrice d'Eisenhower

Les tâches sont placées sur deux axes en fonction de leur degré d'importance et d'urgence.



En plaçant les différentes tâches à effectuer sur ces deux axes, les doctorant-e-s peuvent établir le degré de priorité à donner : les tâches importantes doivent être réalisées de suite si elles sont urgentes, planifiées avec une date prévisionnelle sinon ; les tâches moins importantes peuvent soit être déléguées quand cela est possible, soit remises à plus tard.

Faire réaliser ce travail par l'encadrant-e et le/la doctorant-e séparément pour ensuite comparer permet souvent d'**identifier des différences dans la compréhension** du sujet et de ses enjeux. La matrice d'Eisenhower est donc un outil particulièrement utile dans le cadre de projets impliquant plusieurs collaborateur-e-s.

FAIRE LE TOUR D'UN PROBLÈME

Réfléchir aux différents aspects d'un problème ou d'une tâche permet d'éviter d'oublier des tâches intermédiaires et de mieux planifier son temps à court terme.

La méthode peut être utilisée de façon récursive sur chaque arête du diagramme pour un problème complexe (par exemple, l'accès au bon milieu peut nécessiter de réfléchir à la main d'œuvre ou au matériel qui seront nécessaires)

LES PIÈGES COGNITIFS DE LA PRIORISATION

Prioriser les tâches est un exercice qui nous demande de lutter contre notre propre cerveau : face à une question complexe telle que « quelle est la tâche prioritaire ? » le cerveau peut être tenté de répondre en ne considérant qu'une version simplifiée, par exemple « qu'est-ce qui est urgent ? » ou « qu'est-ce que j'ai envie de faire ? »

La matrice d'Eisenhower permet de nous forcer à poser les questions pertinentes pour décider des priorités à donner aux différentes tâches. À ce titre, elle est utile dans tout projet complexe, pour les doctorant-e-s et pour les autres catégories de personnels.

POUR ALLER PLUS LOIN

Gettings Things Done, S'organiser pour réussir, David Allen, Michel Edéry (trad.), Leduc.S Editions (2008)

Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée, Daniel Kahneman, Raymond Clarinard (trad.), Flammarion (2012)



Adoc Métis

15 avenue du Rhin
67100 Strasbourg
06 52 85 85 22

contact@adoc-metis.com
adoc-metis.com

