

Noël Alain (2010) "Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?", notes de séminaire, 4 décembre 2009, *Le Libellio* d'Aegis, volume 6, n° 1, printemps, pp. 20-28

---

## Sommaire

**1**

L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète

*G. Ahrne & N. Brunsson*

**20**

Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?

Intervention d'*A. Noël*

**25**

Débat

Notes prises par *H. Dumez*

**28**

L'économie de la gratuité

*J. Baudinaud*

**36**

Complexité organisationnelle et responsabilité :

que nous apprend Gunther Teubner

*J. Bastianutti*

**53**

Vancouver

*H. Dumez*

**61**

Filmer le travail

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?

Le 4 décembre 2009, Alain Noël, de HEC Montréal est intervenu,  
dans le cadre des séminaires AEGIS

On peut partir d'une citation de Chester Barnard, à la fois un praticien de l'entreprise et un théoricien ayant écrit un des premiers livres sur l'entreprise et de la dédicace : « À mon père – *Lors d'une crise dans ma jeunesse, il m'a appris la sagesse du choix : essayer et échouer permet au moins d'apprendre ; manquer d'essayer c'est souffrir de la perte inestimable de ce qui aurait pu être.* »

Les questions que me posent le plus fréquemment les doctorants sont, dans l'ordre :

- Quelle devrait être ma question de recherche ? (Avec une variante plus agressive : Avez-vous une question à me proposer ?)
- Combien d'auteurs dois-je mettre en bibliographie ? Que devrais-je lire ?
- Devrais-je lire tel auteur supplémentaire ?
- Dois-je citer tel auteur que tout le monde cite ?
- Pouvez-vous valider ma revue de littérature ?
- Dois-je avoir des hypothèses ?
- Que pensez-vous de ma question de recherche ?

En tant que directeur de thèse, je tends à ne pas répondre, sinon par la négative dans tous les cas. En réalité, la réponse indirecte que je donne normalement est : « faites-moi un dessin, j'ai besoin de visualiser. » Et pour illustrer mon propos je leur présente trois dessins pour parler de leur thèse: une étoile façon casse-tête (fléau), un ballon de rugby, un ballon de foot.

Après discussion on conclut que le ballon de foot tourne dans toutes les directions, et qu'une thèse ne doit pas « tourner en rond ». La pièce du fléau (arme médiévale) ne nous amène pas dans une orientation précise, il y a trop d'aspérités, ce qui pour une thèse illustrerait trop de directions. Le choix se porte finalement plutôt sur le ballon de rugby (ou de football nord américain) : il peut aller très loin avec une très grande précision. Comme par ailleurs deux grandes pressions s'exercent sur le doctorant, le temps et l'argent, j'aime bien l'image du ballon de rugby (d'où sa forme oblongue). L'argent, on peut se débrouiller pour trouver des solutions. Mais pour le temps, je dis toujours à mes étudiants qu'il est vite perdu et qu'il s'est déjà écoulé. La cible, c'est au doctorant de la choisir. Elle est distante et il doit l'atteindre avec précision, d'où l'importance de la question de recherche.

On revient alors à notre interrogation : qu'est-ce qu'une bonne question de recherche ? Je demande alors à mes doctorants : avez-vous une question de recherche ou simplement un sujet ? Il est rare qu'un doctorant à qui on pose la question « sur quoi porte votre thèse ? » soit capable de répondre en formulant une question de

recherche. Plus souvent qu'autrement, il part dans dix minutes d'explications sur le sujet, sans me donner LA question.

En réalité, j'essaie de leur expliquer qu'il faut une bonne question de départ même si, paradoxalement on ne pourra la connaître définitivement qu'à l'arrivée. Parlons donc de la question de départ. Premier point : je leur rappelle qu'une bonne question de départ est une question qui doit les passionner parce qu'il y aura dans la thèse plusieurs moments de dépression. Il faut partir avec passion pour avoir l'énergie de traverser les mauvaises passes. Par contre, il faut se méfier des questions qui vous passionnent à cause d'un problème personnel. La thèse n'est pas une démarche de psychanalyse ou une thérapie.



Une question s'énonce en peu de mots. Lorsqu'il y a beaucoup de mots, c'est qu'il y a plusieurs questions, et qu'on se retrouve dans le fléau médiéval. La question vise-t-elle à découvrir ou à démontrer que ? Comme directeur de thèse, je cherche des gens curieux, qui veulent apprendre et me permettre d'apprendre et non pas des gens qui ont un projet « politique » qui consiste à démontrer une thèse préétablie. Les variables ou dimensions sont-elles identifiables ? C'est-à-dire, pourrions-nous travailler avec des données concrètes à traiter, à présenter, à comprendre ? Les réponses apportées pourront-elles apporter quelque chose de neuf et d'assez significatif ? Il y a un chapitre bien fait dans Quivy R. et Campenhoudt L. sur « la question de départ » dans le *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2006, que je leur recommande souvent.

La question de recherche doit être à l'origine de l'inventaire et de la genèse des concepts et des méthodes explorant leur question. La revue de littérature ne consiste pas à lire tout ce qui s'est écrit sur un sujet. Il faut se demander comment le sujet a été étudié avant nous. Il faut ouvrir mais pour choisir ! Une revue de littérature doit se terminer par une sélection de concepts et de méthodes. A un moment, je dois dire à mes étudiants : « fermez ». La revue de littérature ne doit pas verser dans l'intellectualisme, mais être intelligente, chercher à comprendre. Ne pas trop lire, mais bien lire. La question de recherche se revisite d'ailleurs à la lumière des concepts retenus et s'avère de ce fait la prise sur le ballon de rugby permettant de l'envoyer loin et avec précision.

En tant que directeur de thèse il y a plusieurs questions auxquelles je peux difficilement répondre et qui souvent m'embêtent, au niveau des données, comme : avez-vous des données pour moi ? Je ne sais pas où trouver des données, que suggérez-vous ? Dois-je faire mon étude de cas chez des gens que je connais ? Combien de cas dois-je faire (un seul cas est-il convaincant ? trois ?) ? Ai-je assez de données ? Qu'est-ce qu'une donnée ? Un entretien est-il une étude de cas ? Encore une fois j'ai tendance à répondre à ces questions par des non ou des « je ne sais pas » !

En réalité, j'essaie de leur faire comprendre que s'ils ont une bonne question, elle devrait leur permettre d'imaginer les données à recueillir. Je demande souvent « avez-vous bien fait votre recension pour savoir ce qui s'est fait et ce qui reste à faire ? », ou encore « pourquoi faire ce qui n'a pas été fait ? ».

La cueillette et le traitement des données dans les études doivent reposer selon moi sur des listes (gabarits ou *templates*) : bref des grilles de classement des données. Il est important de systématiser au minimum le recueil des données. Bien sûr je leur

explique que leurs grilles peuvent évoluer au fil de la recherche. J'insiste pour dire que le traitement des données doit reposer sur une chaîne argumentaire, et que cela commence dès la cueillette. On ne recueille pas des données en vrac en se disant qu'on les traitera par la suite. Si on les a recueillies en vrac, on passera énormément de temps à les reprendre. De fait, nécessairement plus de temps que celui passé à les cumuler, sans que cela ne soit pour autant de l'analyse !

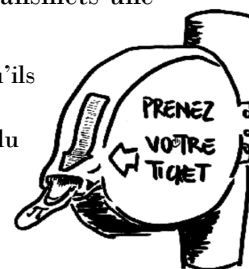
Les doctorants ont souvent tendance à penser (à tout le moins espérer) que, dans la démarche qualitative, la présentation des données, c'est la thèse. En fait, il y a la donnée brute, la donnée classée ou traitée (valide ou utile pour l'analyse) et la donnée analysée, c'est-à-dire mise en relation avec les autres données pour éclairer la question de recherche. Les grilles, listes, gabarits, ouvrent tout le potentiel des données ; ensuite il faut réduire, revenir à la question de recherche, et c'est là qu'on peut demander à nouveau aux étudiants de faire des dessins (tableaux, figures, schémas, diagrammes). La production de la thèse repose très souvent sur des « dessins » qui n'avaient pas été faits auparavant et qui associent les données de façon originale pour produire rigoureusement de la connaissance nouvelle.

C'est ici que j'introduis la notion de protocole ou de proposition de recherche qu'ils devront me soumettre. A partir d'un retour à la question, ils doivent déterminer quelles sont les dimensions du problème et leur proposition doit reposer *ex ante* sur la nature des données à recueillir et les grilles de classement anticipées. Le travail du directeur consiste alors à assurer la construction d'une chaîne d'évidence, précise, et qui ne perd pas de vue une question de recherche qui, elle, doit évoluer en permanence mais avec cohérence. Bien sûr que le protocole sera aussi revisité en cours de route, tout comme la question, mais le chercheur saura pourquoi et pourra en discuter dans ses conclusions. C'est ici que la méthode prend pour moi toute son importance : elle est là pour valider la qualité de ce qu'on fait et découle normalement de l'inventaire des méthodes qu'on a recensées dans notre revue de littérature.

*A priori*, lorsque tout cela a été fait, le travail de base de la thèse a été fait (la thèse n'est pas finie, mais le travail de construction de la thèse l'est : c'est ensuite l'écriture qui sera déterminante pour produire la connaissance).

Je suis très terre-à-terre dans mon encadrement d'étudiants à qui je transmets une série de remarques et demandes :

1. Quand voulez-vous finir la thèse ? Je les force à un dépôt de version (qu'ils espèrent toujours finale) quelques mois avant cette date ! Je leur rappelle pour ce faire qu'ils doivent anticiper le fait qu'il me faudra du temps pour les lire, que j'ai plusieurs étudiants et d'autres tâches à accomplir : ils doivent donc tenir compte des contraintes du système – congés, délais administratifs, etc.
2. De cheminer en respectant les échéanciers établis.
3. Je rappelle fréquemment que « c'est votre recherche, pas la mienne ».
4. J'annonce dès le départ qu'une thèse se réécrit de deux à trois fois (tous les doctorants pensent qu'ils vont y échapper).
5. Au fur et à mesure de la recherche, je recommande la tenue d'un journal de bord (calibrer le chercheur par rapport à sa recherche et garder une trace des idées brillantes).
6. Je mets en garde contre la dispersion (participer à des projets d'organisation, se « vautrer » dans des lectures qui s'avèrent souvent de la fuite en avant ; je dis aux



étudiants : écrivez le plus possible ; je vous demanderai de lire plus, plus tard, commencez par écrire).

7. Je ne réponds pas aux questions dont je ne connais pas la réponse (je ne suis pas spécialiste de tout et j'aime bien, dès la thèse, les pousser à l'autonomie nécessaire pour survivre dans ce métier).
8. Je leur demande fréquemment de reprendre leurs analyses, surtout pour les pousser ! La cueillette, c'est bien, le classement des données, c'est bien, mais il faut analyser : il faut tester bien des interprétations avant de produire la plus convaincante, qui n'est pas toujours la plus évidente.
9. Je dis souvent « je ne comprends pas » pour voir s'ils sont capables de m'expliquer (c'est mon rôle principal, même si les doctorants peuvent me détester de tant les questionner et surtout, de les faire reprendre une analyse et l'écriture d'une thèse qu'ils croyaient aboutie malgré mes annonces de départ sur la réécriture).
10. De traduire en français tous les termes empruntés aux langues étrangères.
11. Je rappelle que la mauvaise forme me rend non réceptif au fond ; je veux des textes bien écrits : je lis ce qui est écrit et je refuse de deviner ce qu'ils voulaient dire. Je ne dois pas devoir interpréter leurs textes, c'est leur responsabilité de me faire comprendre clairement leurs idées.
12. Mon rappel le plus fréquent : une recherche est un exercice de réponse rigoureuse à une question importante pour le chercheur et une communauté à laquelle il veut appartenir et contribuer (au fur et à mesure du développement de la thèse, je demande au doctorant de choisir sa communauté et de ne pas vouloir réconcilier tout le monde ni les asseoir à la même table).

Ma vision de la thèse est presque que le voyage importe plus que la destination, mais que la « session de photos » pour parler du voyage ne doit pas s'éterniser. Il ne faut donc pas écraser le lecteur par une montagne de données, mais choisir celles qui servent clairement à répondre à la question, destination du voyage.

De fait je vois mon rôle de directeur comme celui d'un manager qui fixe et contrôle des échéances. L'échéance de fin est toujours de deux à trois mois avant celle où ils veulent déposer pour soutenance : je veux alors la thèse complète à l'exception de la conclusion. Avant, je ne lis pas les parties en détail. Je réagis surtout, notamment à leurs tableaux, à leurs dessins, à leur fil conducteur : je ne lis jamais pour approbation et je ne valide rien. Je ne lis la thèse dans le détail qu'une fois que tout est rédigé, à l'exception de la conclusion. Lors du dépôt final je concentre ma lecture sur les changements demandés ou apportés : à l'étudiant de faire face au jugement de soutenance car je ne lirai pas pour corriger à nouveau !

Par ailleurs, avant la demande de réécriture pour laquelle je suis vraiment détesté car tout le monde croit être l'exception qui y échappera, je leur rappelle mes exigences de qualité :

1. la cohérence entre la revue de littérature et le traitement des données ;
2. la relation entre l'analyse et la question de recherche ;
3. la relativisation de ce qu'on a fait (capacité à indiquer sa contribution, et ses limites).

Dans notre système d'évaluation, un seul niveau de qualité mérite la note de passage minimale, deux niveaux justifient une note moyenne et les trois sont essentiels pour une note d'excellence et d'éventuelles mentions.

Mon expérience de direction est formelle : les thèses excellentes se produisent dans cette dernière écriture. C'est dans cette dernière boucle que les étudiants peuvent à la fois atteindre une cible précise en spécifiant une dernière fois leur question de départ et leur point d'arrivée et consolider une chaîne argumentaire qui leur permettra d'avoir une contribution valide à la connaissance.

**Conclusion :**

1. Il faut savoir dessiner.
2. Il faut savoir gérer son temps (on est toujours en retard).
3. Il faut savoir se motiver soi-même.
4. Il faut avoir le sens des priorités, savoir ne pas fuir surtout l'obligation d'écrire.
5. Se méfier : une thèse est le terrain idéal pour l'école buissonnière car le temps qui file ne se voit pas !
6. Une thèse parfaite dans quelques semaines vaut moins qu'une imparfaite derrière soi !
7. Il faut savoir faire des compromis (sauf sur la rigueur) et « lire » son directeur.

Cet exposé est la présentation d'un projet de livre sur la direction de recherches de maîtrise et de doctorat ■

*Alain Noël*  
HEC Montréal

**DÉBAT**

**Question :** *Il me semble qu'aujourd'hui, la pression à la publication est énorme. Or, vous n'en parlez pas.*

**Alain Noël :** Vous avez raison. Je suis très inquiet de la dérive actuelle. Trois candidats sur quatre aux postes de professeurs aujourd'hui, ont une foule de papiers en phase de soumission, ou de révision, mais très peu, sinon aucune, vision de leur contribution ! Aux États-Unis, on valorise de plus en plus les thèses sur articles. Les gens sont formés à écrire avec leur directeur de thèse des articles qui rapportent des points à leur institution, mais à qui on demande moins de penser. J'en suis très inquiet. De même trop d'articles qualitatifs sont soumis sans une réelle méthodologie, ce qui les rend peu crédibles. On passe du temps sur un plan épistémologique à expliquer qu'on est différent des autres, sans expliquer comment on a traité la question de la validité des données ou des analyses. On cherche trop à proposer des généralisations à d'autres populations, et pas assez à apporter quelque chose sur le plan théorique.

J'ai pris le parti de former des jeunes à la recherche en gestion et non des techniciens d'une écriture pré-formatée pour trop de revues uniquement anglophones. Ces revues sont pleines d'articles techniquement léchés qui sont totalement inutiles et ne nous apprennent rien sur les véritables problèmes des entreprises. Personnellement je veux donc former des chercheurs rigoureux et non apprendre aux étudiants à écrire des articles dans des formats satisfaisant les contraintes de diverses revues. C'est une chose que l'on devrait apprendre en début de carrière, pas dans le cadre d'une recherche importante ! Une bonne thèse donnera toujours matière à de bons articles, mais chaque chose en son temps !

**Question :** *A-t-on le temps de faire de la recherche-intervention quand on fait une thèse ?*

**Alain Noël :** Je ne sais pas baliser le travail d'un doctorant dans une telle configuration. Je ne suis pas clinicien même si je privilégie des démarches de type clinique. Je ne saurais pas rétablir une situation qui aurait mal tourné dans une

organisation du fait de l'étudiant. Je me sens confortable avec l'observation participante (sauf si c'est dans l'organisation de quelqu'un qu'on connaît). J'ai dans ma propre thèse étudié les dirigeants dans trois organisations pour comprendre comment on pouvait découvrir leurs intentions stratégiques à partir de leurs gestes quotidiens. Mais je tends à rendre anonyme tout ce qui pourrait faire reconnaître l'entreprise, justement pour aller au fond des choses. Au Canada d'ailleurs, les règles éthiques à ce propos sont presque draconiennes. Tous les protocoles sont soumis à un comité d'éthique qui rend impossibles beaucoup de recherches qui ne protégeraient pas les répondants, leurs organisations et indirectement, le chercheur. Beaucoup de recherches comme j'en observe en France ne sont plus possibles. Quant à la question du temps, je rappelle à mes étudiants que la thèse est le début d'une carrière, pas son aboutissement et qu'ils disposent de trois ans pour réaliser une recherche significative et de qualité. Je veux que mes étudiants démontrent qu'ils savent faire un travail rigoureux.

*Question : Toujours sur la question du terrain. J'aimerais faire un terrain à l'étranger. Avez-vous cette expérience ?*

**Alain Noël :** Pour faire une bonne thèse, il faut toujours être d'une certaine manière « à l'étranger ». Pour ce qui est de l'étranger « culturel » ou « géographique », dans mes cours de méthodes en gestion internationale, je recommande le livre de Marschan-Piekkari, Rebecca & Welch Catherine, *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2005, 610 pages. En matière de gestion internationale je ne privilégie d'ailleurs que des recherches qualitatives, gages de qualité pour échapper à l'ethnocentrisme des études prenant leur origine dans une culture ou une autre.

*Question : Sur l'autonomie. Vous demandez de l'autonomie et, en même temps, ce que vous proposez est très structurant.*

**Alain Noël :** Je ne veux ni ne peux diriger un étudiant qui aurait besoin de réponses précises sur ses questions de recherche. Je peux répondre sur les sujets qui sont les miens mais j'ai toujours cherché à développer non pas des assistants pour mes travaux mais des personnes qui deviendront à leur tour autonomes. Un de mes étudiants m'a étouffé par manque d'autonomie : c'est moi qui au fil du temps ai fini par le détester, au point de me retirer de son évaluation de recherche par peur de manque d'objectivité. Je ne veux être qu'un guide. L'autonomie, c'est surtout leur demander de comprendre, que je n'aie pas besoin de leur dire que ce qu'ils font est bien. Je leur répète toujours que c'est leur thèse, pas la mienne !

*Question : Quel conseil dans le choix du directeur de thèse ?*

**Alain Noël :** Je crois qu'il faut choisir quelqu'un pour qui on a de l'admiration, dont les travaux nous intéressent, mais dont il faudra un jour accepter les limites et les imperfections. Les relations de doctorant à directeur deviennent toujours tendues à un certain point, aussi bien dans les situations d'autonomie que de dépendance. A un moment, les deux finissent presque par se détester, c'est parfois mais pas toujours inévitable.

*Question : Une question précédente a été posée sur l'autonomie, en opposant l'autonomie et les contraintes imposées dans l'exposé. Pour moi, le sonnet comme forme poétique le montre, la créativité (l'autonomie) est d'autant plus forte qu'il y a des contraintes fortes. Le directeur de thèse pose des contraintes, fortes, mais il attend de l'autonomie et de la créativité à partir de ces contraintes. Après cette remarque, une question : en pratique, le système d'échéances est-il tenu par les étudiants ?*

**Alain Noël :** Je dirais que les échéances ne sont pas tenues dans la moitié des cas et que la cible est dépassée de 25 % à 30 % du temps prévu. Je note aujourd'hui



beaucoup moins de grandes dérives que dans le passé depuis que j'insiste sur la gestion des étapes de la recherche et que je restreins leur désir de tout faire (une carrière) dans une thèse. Je fais comprendre aux étudiants qu'ils doivent tenir compte des contraintes de leur environnement, les miennes principalement car je me déplace fréquemment à l'étranger. Les étudiants doivent intérioriser les délais du système. Après, il faut contraindre : je donne x semaines pour une revue de littérature répondant que, si cela paraît infaisable, je ne veux pas des centaines de références mais un choix d'articles pertinents (deux douzaines, trois douzaines ?).

*Question : Le processus est-il aussi continu en pratique que présenté sur les schémas, et aussi continu pour les thèses que pour les mémoires ?*

**Alain Noël :** La différence entre le mémoire et la thèse est qu'il y a plus de boucles dans la thèse que dans le mémoire. La recension des recherches antérieures est plus approfondie et la cueillette de données plus vaste dans la thèse. Les boucles d'analyse exigées sont aussi plus nombreuses. Je mets plus d'emphase dans les analyses de mes étudiants en thèse qu'en mémoire. Il est alors nécessaire d'envisager et de trancher entre diverses interprétations rivales de sorte qu'il y a souvent plus de richesse et plus de surprises dans les thèses que dans les mémoires. Fondamentalement le processus n'est donc pas différent. Ce sont l'exigence de rigueur et la contribution à la connaissance qui sont plus élevées pour les thèses que pour les mémoires dans lesquels l'apprentissage de la rigueur est plus important que la contribution aux connaissances.

*Question : Tu fais écrire et tu ne lis pas ?*

**Alain Noël :** En fait, je lis en diagonale, pour trouver le fil conducteur, pour comprendre la démarche et les raisonnements. Assez en détail pour trouver les failles et énoncer mes questions mais je n'approuve pas les textes soumis, jamais avant une version complète de la thèse à la date prévue pour la dernière boucle. C'est d'ailleurs cette lecture qui sera pour moi la plus détaillée. Au niveau de la version finale je lis pour voir les améliorations (je demande souvent aux étudiants de me les indiquer).

*Question : Toujours sur la recherche-intervention. Si on est très lié à un cas, comment faire pour généraliser ?*

**Alain Noël :** Je me méfie des recherches qui justifient leur intérêt du seul fait de s'associer à une entreprise ou à des gestionnaires célèbres. La valeur réelle des analyses et conclusions de ces études me paraît suspecte. C'est trop souvent la recherche d'un succès par association à une forme ou une autre de célébrité.

Je mets les étudiants en garde contre la généralisation à des populations d'entreprises car leurs échantillons ne sont souvent pas représentatifs mais théoriques en conséquence de quoi je les encourage à faire de la généralisation théorique, en formulant des propositions validées à partir d'un cas ou de quelques cas, selon leur schéma de recherche. C'est la généralisation conceptuelle au sens de Yin. Je leur fais lire sur cette question Pauwels Pieter & Matthyssens Paul, « The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business », chapitre 6, pp. 125-143 dans Marschan-Piekkari Rebecca & Welch Catherine, *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2005, 610 pages.

Il faut savoir relativiser entre ce que l'on peut dire à partir de sa recherche et ce que l'on ne peut pas dire. Pour moi former un expert veut dire former quelqu'un capable de nuancer, de calibrer. Il faut savoir, à partir de son cas, ce qu'on peut établir solidement, et ce qui reste ouvert.



*Question : Vous avez dit que vous aviez rendu anonymes les entreprises et les dirigeants que vous avez étudiés. Mais est-ce toujours possible ? N'y a-t-il pas des cas où les résultats sont liés à l'identité même du cas étudié ?*

**Alain Noël :** Je crois qu'il est important de rendre anonymes, soit les entreprises et les répondants, soit à tout le moins ces derniers lorsque la recherche porte spécifiquement sur une entreprise. Je me méfie des recherches qui justifient leur intérêt du seul fait de s'associer à une entreprise ou à des gestionnaires célèbres. Je suis toujours, dans ces cas, méfiant quant à la valeur réelle des analyses et conclusions des études. C'est trop souvent la recherche de succès par association à une forme ou une autre de célébrité.

J'ai eu des étudiants qui ont constaté des fraudes menées dans une entreprise, des comportements malveillants d'individus envers d'autres. Comment en tenir compte et même que devrait faire le chercheur devant de possibles irrégularités ? Passer les choses sous silence ? Devenir dénonciateur ? Ici aussi la question de recherche est essentielle pour garder le cap mais aussi le processus de triangulation des données, la manière dont leur recueil et leur traitement sont convaincants et rigoureux. L'anonymat, éventuellement le maquillage (sous le regard du directeur ou du comité de thèse) pour respecter les caractéristiques essentielles de la situation sans dévoiler les noms, m'apparaît essentiel dans de tels cas : c'est une question d'éthique et de protection des sources d'information. Que le nom de l'entreprise soit connu ou pas ne m'apparaît pas essentiel dans cette situation, bien au contraire.

*Question : Peut-on imaginer un schéma selon lequel la thèse peut se transformer en un essai ?*

**Alain Noël :** La réponse à cette question est de toute évidence positive mais l'enjeu est celui du moment. Une bonne thèse demande trois ans. On ne peut pas faire la thèse et des papiers intéressants ou un essai à publier en trois ans. Traiter rigoureusement une question importante et survivre financièrement et émotionnellement pendant la réalisation d'une thèse demande de l'énergie et de la concentration. Pour avoir de bonnes publications il faut de bons ingrédients. Je suggère à mes étudiants de penser aux publications dans les temps morts de la thèse (surtout avant soutenance) alors qu'ils attendent l'avis des évaluateurs. Quand la thèse est finie, nous discutons des publications, de la façon de découper les contributions théoriques, méthodologiques, les enjeux et applications pratiques et il est alors temps d'analyser les exigences de diverses revues pour commencer à jouer le jeu du formatage préétabli pour chaque revue. Je rappelle rapidement à mes étudiants qu'il est inutile d'écrire sans connaître d'abord la cible (encore le ballon de rugby) car publier est aussi un exercice de démonstration sous contraintes, celles des différentes revues. J'ai trop vu de jeunes embauchés sur des papiers soumis, sans avoir fini la thèse, et qui finalement n'arrivent ni à publier leurs papiers, ni à finir leur thèse. Je demeure disponible suite à leur thèse pour les aider à entreprendre la prochaine étape en participant à des conférences académiques où il y a toujours des ateliers sur les publications et la gestion de leur carrière ■

*Notes prises par Hervé Dumez  
PREG — CNRS / École Polytechnique*