HAL open science

Les aventures insoupçonnées de la thèse en alternance : entretien avec Claude Maillère et Matthieu Nédonchelle, référents CIFRE de thèses en cours

Laurent Devisme

To cite this version:

Laurent Devisme. Les aventures insoupçonnées de la thèse en alternance : entretien avec Claude Maillère et Matthieu Nédonchelle, référents CIFRE de thèses en cours. Les Cahiers de la recherche architecturale, urbaine et paysagère, 2018, 10.4000/craup.370 . hal-02426681

HAL Id: hal-02426681

https://hal.science/hal-02426681v1

Submitted on 2 Jan 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère
Matériaux de la recherche | 2018

Les aventures insoupçonnées de la thèse en alternance

Laurent Devisme, entretien avec Claude Maillère et Matthieu Nédonchelle, référents CIFRE de thèses en cours.

Laurent Devisme

Édition électronique
URL : http://journals.openedition.org/craup/370
DOI : 10.4000/craup.370
ISSN : 2606-7498

Éditeur
Ministère de la culture

Référence électronique
Laurent Devisme, « Les aventures insoupçonnées de la thèse en alternance », *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère* [En ligne], Matériaux de la recherche, mis en ligne le 30 janvier 2018, consulté le 21 avril 2019. URL : http://journals.openedition.org/craup/370 ; DOI : 10.4000/craup.370

Ce document a été généré automatiquement le 21 avril 2019.

Les Cahiers de la recherche architecturale, urbaine et paysagère sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.

Les aventures insoupçonnées de la thèse en alternance

Laurent Devisme, entretien avec Claude Maillère et Matthieu Nédonchelle, référents CIFRE de thèses en cours.

Laurent Devisme

1 L'entretien d'un peu plus d'une heure trente se tient dans le bâtiment recherche de l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes (ENSA Nantes) en novembre 2017, sur un *open space*, en retrait des autres activités en cours. Laurent Devisme, directeur de thèse, échange avec deux référents scientifiques qui encadrent des thèses en CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche) au sein de la société privée Keran-SCE aménagement et environnement d'une part (Matthieu Nédonchelle, désormais directeur du CISN – Crédit immobilier de Saint-Nazaire) et de l'ADDRN – Agence d'urbanisme de la région de Saint-Nazaire d'autre part (Claude Maillère). La discussion est centrée sur l'expérience de la CIFRE depuis ces « commanditaires » de recherche. Le tutoiement est maintenu dans la transcription, révélant aussi des enjeux d'interconnaissance dans le cadre ici exploré. Trois thèses sont concernées en fond de plan : celle de Pauline Ouvrard[1] a été soutenue en décembre 2016 ; les deux autres thèses sont en cours : celles de Kevin Chesnel[2], qui a commencé en 2017 à l'ADDRN également, et celle de Nicolas Bataille[3], actuellement en phase de rédaction de thèse et qui est toujours en relation contractuelle avec SCE, via le laboratoire AAU-CRENAU-Architectures Ambiances Urbanités/Centre de recherche nantais Architectures Urbanités.

2 **Claude Maillère** est urbaniste de formation, actuellement directeur du développement et de l'innovation à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire. Après un parcours professionnel à Tours, Nantes et Bordeaux, notamment dans le réseau des agences d'urbanisme, il intègre l'équipe de l'ADDRN en 2008. Au sein de cette structure, il assure différentes missions en tant que chef de projet et directeur d'études. Ses fonctions de management l'amènent à assurer pendant deux ans une mission de direction (p.i.) de l'agence dans un contexte de transition et de renouvellement des équipes municipales et communautaires. Aujourd'hui, au côté du directeur, il contribue au sein du comité de direction à l'élaboration et la mise en œuvre du programme de travail de l'agence, assure le

développement des partenariats, et consolide le positionnement de l'agence dans ses réseaux professionnels.

3 **Matthieu Nédonchelle** est ingénieur de formation. Après un parcours professionnel au sein de structures déconcentrées du ministère du Développement durable, il a rejoint la société d'ingénierie et de conception SCE, basée à Nantes, en tant que directeur du développement et de l'innovation. Depuis mi-2017, il dirige le groupe CISN, société multispécialiste de l'habitat, basé à Saint-Nazaire.

4 **Laurent Devisme** est professeur de sciences sociales, études urbaines et urbanisme à l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes. Il est ici impliqué comme directeur ou codirecteur de thèse, dans des contextes CIFRE.

Des itinéraires personnels

5 **Laurent Devisme.** Dans le cadre des thèses réalisées en contrat CIFRE, on donne rarement la parole aux référents dans les organisations. Le principe ici est de revenir sur cette expérience, de revenir aux attentes qui peuvent être celles d'une thèse en CIFRE. Je vous propose de commencer avec vos expériences personnelles de recherche, votre rapport à la recherche qui permet peut-être aussi de comprendre le rapport à la CIFRE.

6 **Matthieu Nédonchelle.** Je suis issu de Polytechnique, plutôt axé sur la recherche. Tous nos professeurs étaient des chercheurs. Dans le cursus que j'ai fait à l'époque, c'était d'abord Polytechnique et ensuite une école d'application. Par définition, l'école d'application — j'ai fait les Ponts — était… appliquée !

7 Dans le cursus, il y avait à la fin de la dernière année quatre mois pendant lesquels nous devions faire un mini mémoire de recherche. J'ai effectué ce stage à l'université Stanford, aux États-Unis. C'était de la philosophie morale et politique, plutôt de la science molle. C'était atypique car généralement, les polytechniciens font de la physique ou des maths. Mon professeur était Jean-Pierre Dupuy. J'ai travaillé sur les nanotechnologies, la façon dont on pouvait imaginer leur impact dans les années à venir et les questions que cela posait au regard du progrès, les éventuelles catastrophes que cela pouvait générer…

8 **Laurent Devisme**. Cette expérience de la science molle est-elle décisive dans certains choix que tu as faits ensuite ?

9 **Matthieu Nédonchelle**. Oui, car j'ai cette attirance-là. Je m'étais posé la question d'éventuellement poursuivre. En même temps, je voulais, pour ma carrière professionnelle, avoir quelque chose de plus appliqué. À 20, 21 ans, je m'interrogeais pour savoir si je voulais plutôt être universitaire et faire de la recherche, ce qui était vraiment une des possibilités, ou si j'allais plutôt vers la pratique. J'ai pris la résolution d'aller plutôt vers la pratique, l'opérationnel, tout en poursuivant ces réflexions. Dans ma vie professionnelle, j'ai justement commencé par travailler en DDE – direction départementale de l'Équipement, c'était vraiment très pratico-pratique : il s'agissait d'activités d'ingénierie, notamment portuaire.

10 Mon deuxième poste était un peu plus en recul, en réflexion, car j'étais dans ce qu'on appelle le CEREMA[4] aujourd'hui. Le CEREMA a un rôle d'appui opérationnel auprès de l'État et des collectivités. Une de mes activités consistait à créer des liens avec les activités de recherche, à trouver des liens avec des laboratoires. Nous avons monté des partenariats dans le domaine du transport de marchandises avec l'INRETS, maintenant

IFSTTAR[5]. Nous avons également monté des projets sur la thermique du bâtiment avec des laboratoires de thermique. Nous nous sommes également rapprochés de l'université de géographie.

11 Une de mes fonctions était d'être en lien avec l'université, voir les projets de recherche dans les différents domaines liés à l'aménagement et comment nous, en tant que CETE, nous pouvions faire l'articulation, faire profiter de la recherche.

12 Après ce parcours, s'engager dans l'encadrement d'une thèse CIFRE est donc assez naturel, même si ce n'était pas prémédité. Quand je suis arrivé au sein de SCE, nous sortions d'une étude stratégique qui disait que l'un des atouts de la société était d'être plurithématique et de proposer une approche globale à nos clients. Parmi mes responsabilités de direction du développement et de l'innovation, c'était un sujet dont je devais me saisir. Toutefois, je ne savais pas trop comment faire. C'est à ce moment-là que j'ai reçu une lettre spontanée de Nicolas Bataille, qui me disait qu'il était intéressé par la recherche universitaire, qu'il était allé sur notre site Internet et qu'il était tenté par l'idée de pluridisciplinarité exprimée. Nous nous sommes rencontrés, avons discuté : c'est aussi cela la thèse CIFRE, rencontrer quelqu'un qui nous plaît. Je suis allé voir mon président en lui disant que je pensais que c'était une bonne idée et il m'a répondu « banco ! » Cela s'est passé très rapidement : moins d'une semaine.

13 En revanche, la définition du sujet et l'obtention de l'aval de l'ANRT ont été plus longues. En effet, nous avons eu un refus. Nous avons dû travailler à nouveau et monter au créneau : c'était compliqué.

14 **Claude Maillère**. Mon rapport à la recherche a été assez sinusoïdal, c'est-à-dire constitué de périodes de rapprochement et d'éloignement. J'ai une formation en géographie urbaine avec quelques encadrants puissants en termes de culture urbaine — je pense à Pierre Signoles et Michel Lussault, qui ont eu l'occasion d'encadrer mes travaux universitaires. À l'époque, c'était un mémoire de maîtrise : cela constituait ma première approche, comme pour beaucoup, de la question de la recherche. Après ce mémoire, je me suis posé la question de faire un DEA – diplôme d'études approfondies – pour m'orienter vers la recherche, ou d'un DESS – diplôme d'études spécialisées – pour rejoindre le marché du travail. J'ai choisi cette deuxième option et un rapprochement avec les agences d'urbanisme. Je me suis donc éloigné de la recherche.

15 J'ai ensuite intégré le bureau d'études privé SCE à Nantes. J'avais des missions de planification ; c'était assez besogneux : il s'agissait de mener des missions sous forme d'opérations commandos dans les territoires. C'était plus l'apprentissage d'une pratique professionnelle avec un déploiement et un enrichissement des compétences finalement assez éloigné du monde de la recherche.

16 Je suis ensuite revenu dans le réseau des agences d'urbanisme, d'abord à l'agence d'urbanisme de Bordeaux. Une agence a tout de même un mode de fonctionnement un peu différent de celui du privé : ce sont des formats qui adoptent le partenariat, le multipartenariat et une pluralité d'ouvertures. J'ai été confronté, ou plutôt j'ai côtoyé assez rapidement le monde de l'enseignement et de la recherche. En effet, l'agence d'urbanisme accueillait de nombreux stagiaires préparant des mémoires auxquels j'ai participé en tant qu'encadrant. La dimension de recherche apparaissait un peu, avec des sujets sur lesquels nous travaillions de façon plus approfondie, sur les questions d'urbanisme commercial par exemple.

17 Le rapport à la recherche est plutôt monté en puissance dans mon histoire nazairienne avec l'agence d'urbanisme de la région de Saint-Nazaire. En effet, un retour en force d'une implication dans la réflexion approfondie en matière de recherche a eu lieu, notamment avec l'accompagnement et l'encadrement de la thèse de Pauline Ouvrard. Cela était adossé à une réflexion prospective dans un premier temps. Plus largement, cela portait sur les questions suivantes : comment faire de l'urbanisme ? Comment se mettent en place les nouvelles méthodologies et approches collaboratives ? Comment une agence d'urbanisme est-elle réinterrogée dans ses fondamentaux pendant des périodes de transition ?

18 Il s'agissait de côtoyer Pauline au quotidien et d'être dans l'agitation des idées, de s'interroger régulièrement sur ce qu'on fait, comment et pourquoi, de prendre du recul par rapport au contexte. Nous étions par conséquent vraiment dans une réflexion de recherche, de partenariats et d'échanges. En effet, l'agence encadrait ce travail de CIFRE sur son propre objet, qui était le sujet de la thèse. Il s'agissait donc d'une première immersion un peu plus approfondie avec le monde de la recherche dans le cadre d'un contrat CIFRE.

19 Il y a eu également les travaux menés dans le cadre de « Destinations 2030 », démarche prospective sur le territoire de la région Saint-Nazaire menée entre 2011 et 2013. La volonté de s'inscrire dans de nouvelles méthodologies de prospective a suscité l'intérêt et le partage et a permis de côtoyer un certain nombre de professionnels de la recherche, notamment dans le domaine de la prospective, qui se sont intéressés au cas nazairien et à la façon dont on faisait de la prospective-action. Les réflexions en prospective territoriale étaient plutôt à la mode en cette première partie des années 2010.

20 Enfin, ultime brique (en cours), c'est l'accueil à l'agence de Saint-Nazaire de Kevin Chesnel en contrat CIFRE sur le thème du périurbain. C'est un sujet que nous avons déjà investi depuis quelques années à l'agence par des approches sociologiques originales et décalées qui contribuaient à poser des fondamentaux d'une approche un peu plus orientée recherche sur laquelle Kevin se positionne. Il se saisit des matériaux anciens mais il crée aussi ses propres matériaux pour sa démarche de thèse dans le cadre d'un partenariat avec l'école d'architecture. Ce partenariat va durer quelques années. C'est donc une nouvelle histoire qui est déjà bien entamée.

Les motivations du côté de l'entreprise

21 **Laurent Devisme**. Je reviens au contexte du démarrage de CIFRE. Qu'est-ce qui vous fait déclencher ce dispositif par rapport à ce que pourrait être un salarié « classique » ? Qu'est-ce qui se joue du côté de l'entreprise et l'organisation ?

22 **Matthieu Nédonchelle**. Je ne mettrais vraiment pas le financier en premier, même si cela joue. Le fait d'avoir la subvention de 50 % (de 14 000 euros, je crois) de l'ANRT[6] peut avoir un effet d'aubaine, car notre entreprise a des contraintes économiques. Toutefois, le principe de la CIFRE constitue un vrai apport car c'est une façon de sceller une relation plus étroite avec l'université. Le but de la thèse CIFRE est d'essayer de profiter au maximum de ce que peut nous apporter l'univers de la recherche. Ce dernier est assez touffu, il y a une sorte de filtre à avoir pour obtenir le « petit jus » qui correspond à ce dont on a besoin. Si celui que l'on recrute est au sein de nos équipes, sans lien universitaire, il deviendra rapidement un chargé d'études classique. Il réfléchira un peu à

la méthode, prendra du recul, mais nous allons patiner. Il est donc très important d'avoir cet ancrage fort dans la partie recherche et le lien avec l'université.

23 Nous devions trouver un directeur de recherche. Nous avions pensé à toi mais tu n'avais pas encore ton HDR[7]. Par conséquent, nous avons travaillé avec l'université de Tours, ce qui nous a permis de monter le projet et a constitué un enrichissement. Toutefois, je pense qu'il est tout de même plus pratique pour le fonctionnement que l'université soit située à proximité. Nous pouvons « faire un coup » avec l'université de Tours mais ce ne sera pas pérenne, alors qu'un partenariat entre SCE et l'École d'architecture de Nantes ne pose pas de problème : cela peut s'inscrire dans la durée.

24 Nous avons dû trouver une petite astuce pour le faire. Tout le monde a joué le jeu et c'était très bien comme ça mais idéalement, la proximité est préférable.

25 **Laurent Devisme**. Y compris parce que vous pouvez compter à un moment ou à un autre sur la présence du directeur de thèse local ou de quelqu'un du labo qui vient en complément pour donner un éclairage. J'imagine que tout cela compte aussi et suppose que l'on ait des antériorités de connaissance.

26 **Matthieu Nédonchelle**. Le fait que l'on partage le même territoire n'est pas rien. La recherche nécessite de s'ouvrir et de regarder tous les territoires, mais il n'empêche que lorsque nos cas d'école sont les mêmes, on peut croiser plus facilement les travaux des uns et des autres. Tu connais bien le territoire de Nantes, de Saint-Nazaire et je pense que c'est important.

27 **Laurent Devisme**. Claude, partages-tu cette idée ?

28 **Claude Maillère**. Complètement. Pour répondre à la question posée et mieux l'évacuer, le côté financier n'est tout de même pas négligeable. L'intérêt est d'avoir un cofinancement avec l'ANRT pour obtenir une force de frappe supplémentaire à l'agence. Il s'agit aussi pour la CIFRE de s'insérer dans un milieu professionnel. Mais pour nous, la relation est certes avec un doctorant mais aussi avec son labo, ses collègues : c'est tout un environnement. Se met en place la configuration de l'opportunité de rencontres. C'est pour moi l'élément qui génère un cercle vertueux de rencontres et de dialogues stimulants pour l'agence. Cela fait du bien à l'ensemble de l'équipe qui est souvent cantonnée à ses projets. Je ne parle pas seulement des personnes qui suivent le contrat CIFRE, mais de l'ensemble de l'équipe.

29 C'est également stimulant pour les membres de l'agence qui ont la chance de pouvoir sortir pour accompagner le contrat CIFRE au sein de l'école d'architecture.

30 Par ailleurs, on tire souvent un fil d'une pelote de laine sur un sujet et on voit que d'autres sujets se mettent en place. Ma relation avec l'école d'architecture par le biais du contrat de Pauline Ouvrard, il y a maintenant quatre ou cinq ans, a déployé de nombreuses opportunités. Une dynamique de dialogue positive s'enclenche, dans laquelle la rencontre est l'élément majeur de la stimulation collective et individuelle. C'est pour moi ce qu'il faut retenir.

31 **Matthieu Nédonchelle**. L'élément financier est important : si nous n'avions pas eu le financement ANRT, je ne suis pas sûr que nous l'aurions fait. C'est un élément qui permet de se poser moins de questions sur le fait d'y aller. C'est un élément facilitateur.

32 Je te rejoins : on a le laboratoire d'à côté que l'on ne sait pas approcher. Avec le thésard, cela permet de rentrer et petit à petit, de tisser la toile.

33 Il y a une autre façon de rentrer qui est peut-être un peu plus vertueuse que la thèse CIFRE mais qui est plus compliquée, c'est d'avoir un projet de recherche entre l'université et la société. Dans le cadre du projet de recherche, on implique plus de personnes. Nous avions fait cela chez SCE et nous avions gagné un contrat ANR (Agence nationale de la recherche) ; l'Inra (Institut national de la recherche agronomique) était porteur du projet. Nous avions d'ailleurs prévu un contrat payé par l'ANR, mais la personne faisait 50/50, un peu comme pour la thèse CIFRE.

34 **Laurent Devisme**. C'était un contrat postdoctoral... Restant dans l'esprit de la CIFRE, c'est-à-dire à 50/50.

35 **Matthieu Nédonchelle**. Je trouve cela peut-être encore plus vertueux, car on n'a pas un seul interlocuteur mais on est dans le cadre d'un projet de recherche plus complet et donc avec des liens avec plus de chercheurs de l'université.

36 **Laurent Devisme**. Précisons que nous n'avons pas encore tout à fait le recul. Dans les deux cas de figure, les thèses ne sont pas encore soutenues.

Construire un sujet de recherche

37 **Laurent Devisme.** Je reviens au moment de l'élaboration d'un sujet, sachant que l'ANRT enregistre un CV, un candidat, une structure qui va contractualiser. On n'élabore pas le sujet seul : c'est l'un des intérêts mais aussi l'une des difficultés. Y a-t-il des choses qui vous viennent à l'esprit sur le choix, jusqu'où on va, comment on oriente ? Faut-il rester très ouvert ou au contraire cibler ?

38 **Matthieu Nédonchelle**. Il en reste de très bons souvenirs car les échanges étaient très intéressants. En essayant de définir le sujet, Nicolas Bataille et moi avons beaucoup appris. Nous avons eu des débats en voiture, au téléphone, et cela se prolongeait : c'était très intéressant. Nous commencions finalement le travail d'élaboration et de recherche. Nous avons finalement posé un sujet. Quand il a commencé sa thèse, nous nous sommes rendu compte que ce n'était pas forcément le bon sujet : cela a évolué ; c'est le propre de la recherche.

39 Il s'agissait tout de même de franchir une première étape ensemble pour articuler quelque chose d'un peu audible, scientifique et sur le chemin de la définition du problème.

40 Ce qui est aussi intéressant, c'est que l'on entre dans des discussions qui doivent avoir un sens scientifique tout en apportant quelque chose à l'entreprise. C'est une sorte de grand écart et c'est vraiment intéressant.

41 **Claude Maillère**. Je formulerais la question que tu poses ainsi : est-ce le sujet qui crée l'opportunité ou est-ce l'opportunité qui crée le sujet ? Nous avons connu les deux cas de figure.

42 J'ai le sentiment, dans le cas du contrat de Pauline Ouvrard, qu'un premier sujet a été coconstruit. Puis il s'est forgé au fil du temps, de l'actualité de l'agence, au regard de l'évolution des méthodes, de la question de la prospective, du contexte très particulier de la structure dans laquelle cela s'est passé et du contexte politique. Pour le coup, il fallait pouvoir ajuster le sujet de thèse, le façonner et le recoconstruire au fil du temps. Le résultat est une analyse qui semble assez linéaire, construite et structurée alors que le

chemin a été assez chaotique et événementiel. On a donc là cette première approche où le sujet, au fil du temps, a forgé l'opportunité.

43 Concernant le deuxième cas, pour Kevin Chesnel, on avait quelque chose de beaucoup plus mûr sur la question du périurbain : c'est un sujet de recherche et cela continuera d'en être un. En effet, de multiples questions se posent sur la gestion de cet espace. Dans ce contexte on avait donc vraiment une rencontre entre le programme partenarial de l'agence sur un sujet mobilisateur depuis quelque temps, un sujet dont on savait qu'il serait encore mobilisateur pendant plusieurs années, et l'arrivée de Kevin qui avait une appétence sur ces questions. Il s'est très rapidement saisi des matériaux produits pour construire la rédaction de sa note stratégique en collaboration avec le CRENAU, en rassemblant les convergences entre la recherche du labo et le programme partenarial de l'agence, y compris en identifiant les outils qui pouvaient être mis en place. La note stratégique était donc finalement assez aboutie et solide.

44 Ce document est plutôt bien passé au sein de l'ANRT ; nous n'avons pas eu besoin d'y revenir et avons eu le sentiment que c'était bien préparé et bien construit – c'était aussi tout le talent de Kevin et de son encadrement pédagogique. Nous sommes intervenus à la marge mais pas fondamentalement parce que l'axe et la problématique étaient les bons : c'était presque gravé dans le marbre, ce qui n'était pas le cas pour le premier cas.

45 En amont de cette concrétisation, Laurent nous suivait sur le périurbain depuis quelque temps avec un œil intéressé quant à nos approches parfois un peu décalées. Elles le sont peut-être moins aujourd'hui. Au regard des étudiants qui étaient en pépinière à l'école, Laurent nous a dit qu'un contrat CIFRE émergeait potentiellement avec un sujet de recherche intéressant.

46 Ensuite, nous avons eu un premier contact téléphonique avec Kevin, l'envoi de sa note, la première rencontre, l'échange avec Laurent et voilà : l'histoire était en marche ! C'est une dimension très importante : il y a un côté assez impalpable lié aux affinités et à la rencontre.

47 Il y a eu une rencontre humaine de qualité avec Pauline ; il y a eu une rencontre humaine de qualité avec Laurent également ; même chose avec Kevin. Je pense que si cela avait moins matché sur le plan humain avec ces gens, nous serions peut-être beaucoup plus sur un cadre pro, pédagogique et structuré. Ce serait moins enthousiasmant. Cela marcherait peut-être moins bien. Je ne sais pas. En tout cas, il y a une atmosphère très positive qui autostimule des deux côtés.

Des risques partagés. Recherche et action professionnelle

48 **Matthieu Nédonchelle**. C'est très important. Il faut prendre le risque d'avancer ensemble. S'agissant d'une recherche, on ne part pas dans quelque chose de déterminé. Il faut donc se faire confiance.

49 **Laurent Devisme**. Le risque est également assez fort côté labo : de nombreuses thèses CIFRE ne sont pas achevées. De plus, vers la fin de la thèse, la question devient vive : est-ce que je me risque dans la voie de l'enseignement et de la recherche avec les incertitudes liées à la précarité dans ce domaine ou vers une voie professionnelle ? Quand la voie professionnelle est plutôt choisie, le *pensum* que représente l'écriture d'une thèse et le

nécessaire « retrait du monde » provisoire pour mener à bien cette écriture perdent de leur intérêt… Cela amène donc à examiner la question de la temporalité des rapports entre organisation et laboratoire…

50 **Matthieu Nédonchelle**. Il nous a semblé pertinent d'avoir du temps dans l'entreprise lors des premières années pour inverser le rapport au fur et à mesure au profit de l'université. Avec ce que tu décris, c'est vrai que pour quelqu'un qui veut ensuite évoluer vers le professionnel, c'est difficile.

51 **Laurent Devisme**. C'est une petite contradiction inhérente au principe. Cela influe d'autant plus sur les enjeux de la relation de confiance qui existe entre les partenaires pour essayer d'éviter cette « pente naturelle » et décider de tenir des enjeux qui sont des deux côtés, c'est-à-dire du côté de ce que mettent un laboratoire et l'université par le biais de l'ANRT, et du côté de ce que met l'entreprise.

52 **Claude Maillère**. Il est vrai que les composantes de cet équilibre, de cette rencontre entre la recherche et l'action professionnelle, sont mouvantes en permanence au fil du temps. Elles sont tout le temps réinterrogées et doivent toujours être équilibrées.

53 À Bordeaux, j'ai eu l'occasion d'avoir une collègue en contrat CIFRE. Cela s'était tellement bien passé qu'elle a été embauchée par l'agence. Par conséquent, elle n'a malheureusement jamais fini sa thèse… À Saint-Nazaire, plus récemment, nous avions une collègue qui n'était pas en contrat CIFRE mais qui avait une thèse en cours. Quand on est pris dans la dynamique professionnelle, il devient presque impossible de finir une thèse en phase de rédaction.

54 Ce n'est pas simple et une fragilité apparaît par conséquent. Cette fragilité tend vers le rationnel, vers l'alimentaire, vers la nécessité de s'insérer dans un monde professionnel pour trouver un job. Je pense que quelques programmes de recherche sont sacrifiés au nom des principes de réalité.

55 **Matthieu Nédonchelle**. Cela a aussi un côté frustrant car lorsque le thésard est là au début, il prend de la matière : on est donc plutôt en train de l'alimenter. Au moment où il commence à avoir été bien alimenté, a pris du recul et peut apporter le plus de valeur ajoutée, on lui dit : « Attention, tu dois rédiger ta thèse ! » Cela a un côté frustrant. Il y a donc une double force : la logique de la personne elle-même qui pense à la suite ; et la logique de l'entreprise qui a envie d'en tirer le maximum au moment où elle a le moins de droit de tirage !

56 **Laurent Devisme**. Diriez-vous, ce que des doctorants expriment parfois, qu'il y a un risque de schizophrénie en Cifre ? « L'agent double » dont parle Pauline Ouvrard ; l'idée de devoir se socialiser dans deux univers aux règles tout de même assez différentes.

57 **Matthieu Nédonchelle**. Cela est similaire à la question de la double culture. On ne se sent appartenir ni à l'une ni à l'autre.

58 **Claude Maillère**. D'autant plus que la thèse CIFRE menée à bien n'est pas tant consolidée uniquement sur des capacités pédagogiques de recherche, mais aussi sur un équilibre psychologique, une tête bien faite.

59 **Matthieu Nédonchelle**. C'est compliqué car on a les salariés de l'entreprise qui attendent des choses. Mais *in fine*, la personne en CIFRE sera quand même jugée sur des critères universitaires. Cela ne doit pas être facile. Je pense qu'il faut des qualités humaines d'adaptation et d'ouverture. Il faut aussi des qualités intellectuelles. Ce n'est pas le même langage, cela n'a rien à voir. C'est comme de parler anglais puis français.

60 **Laurent Devisme**. Est-ce que des temps ritualisés comme le comité de thèse permettent au minimum de s'assurer au moins une fois par an qu'il y a certes des règles et des langages différents mais qu'en même temps, on se comprend, on s'entend, et l'évolution de la thèse est partagée et validée de part et d'autre ?

61 **Matthieu Nédonchelle**. Cela est fondamental, et si possible plusieurs fois par an.

62 **Laurent Devisme**. C'est plus exigeant que le suivi de la plupart des thèses académiques. Cela suppose en effet que nous ayons tous une perception des enjeux professionnels, des fiches de poste, des attendus de plus-value qu'apportent les salariés. Le risque serait parfois de dire : « Je ne vois plus bien pourquoi on t'a donné telle mission pendant deux mois »...

63 **Matthieu Nédonchelle**. Quand on a deux mi-temps avec des employeurs qui s'ignorent, c'est le risque, car on fait peser une vraie schizophrénie sur la personne. Il est important que les deux employeurs aient chacun une vision globale de ce que fait la personne.

64 **Claude Maillère**. J'ajouterai que la puissance du lieu est pour moi essentielle. Il me paraît intéressant de localiser de façon alternative les comités de suivi de thèse dans les murs de l'entreprise et dans le monde du labo. Cela fait partie de la prise de conscience réciproque et de la construction de cet équilibre fragile dont je parlais précédemment.

Organiser les temporalités, cadrer les missions

65 **Laurent Devisme**. Une des tensions qui me paraît des plus évidentes, outre celles que nous avons mentionnées, est celle des temporalités et de la gestion des temps sur les missions. Dans les organisations, même si j'exagère un peu, on a de plus en plus un minutage, en tout cas un suivi très fort des plannings et de la gestion du temps. Quand bien même, côté recherche, on se donne des objectifs, on va essayer de faire cet article pour dans trois mois... c'est une gestion très différente qui fait que côté universitaire, on organise notre débordement... Est-ce pour vous une tension particulièrement difficile ? Avez-vous pu atténuer ces difficultés ? Plus largement, avez-vous pu aborder la question des difficultés spécifiques que l'on peut rencontrer dans le suivi d'un doctorant CIFRE ?

66 **Matthieu Nédonchelle**. Je n'ai pas trop senti cette difficulté-là. Le seul moment où j'ai eu ce sujet sous les yeux a été quand nous choisissions les lieux d'application. Il nous fallait choisir des projets, donc des contrats avec des clients sur lesquels le doctorant allait se pencher. Les projets sont parfois retardés ou accélérés ; ou bien nous n'avons pas gagné le contrat espéré ; ce n'est donc pas facile. En outre, la thèse dure trois ans, et ce n'est qu'au cours de la première année qu'il est à 70 % dans l'entreprise : c'est donc cette fenêtre qu'il ne faut pas rater et c'était cet aspect qui était le plus difficile.

67 **Claude Maillère**. Il est vrai que la tentation est grande, au regard des qualités du contrat CIFRE, de l'associer à d'autres projets, à des sujets que l'on considère comme liés à l'objet de la thèse mais qui sont peut-être un peu satellites. La tentation est donc grande de glisser vers la périphérie des sujets travaillés, d'autant plus que l'on a un programme partenarial à tenir à l'agence d'urbanisme et que l'on a en face des compétences avérées, des qualités humaines et professionnelles et l'envie de solliciter la démultiplication de ce collaborateur pour travailler sur différents sujets. Des rappels à l'ordre sont donc effectivement nécessaires.

68 L'élaboration du programme partenarial doit être faite en amont, tout comme le calibrage des temps. Cela est essentiel pour garantir le fait que le contrat CIFRE, dans les murs de l'entreprise, nourrisse un projet de thèse sans trop se disperser sur d'autres sujets. C'est donc une démarche de gestion de projet permanente avec la nécessité d'avoir des outils itératifs régulièrement réinterrogés pour avoir un certain nombre de garde-fous et bien avoir en tête qu'en cas de dérapage, ce dernier doit être maîtrisé et surtout anticipé le plus tôt possible.

69 **Matthieu Nédonchelle**. Le directeur de thèse et le directeur scientifique côté entreprise, nous avons un vrai rôle de protection vis-à-vis de cela. Nous parlions de schizophrénie : nous sommes là pour expliquer dans l'entreprise que la personne a ses contraintes de recherche.

70 **Claude Maillère**. C'est bien cela : il faut la protéger !

71 **Matthieu Nédonchelle**. Il faut que les deux directeurs s'entendent bien. Je ne sais pas comment est ton ressenti, Laurent, au niveau universitaire, si tu as besoin de réexpliquer ou de protéger…

72 **Laurent Devisme**. Je n'avais pas pensé à ce terme mais en effet, il est important de veiller à éviter ce que l'on appelle communément aujourd'hui le *burn out* dans le monde professionnel.

73 Du côté des apports, avez-vous le souvenir ou des cas présents à l'esprit de ce que le doctorant peut apporter en termes de déplacement de la focale ou d'une découverte ? C'est peut-être une lecture, quelque chose d'un autre genre mais en tout cas, quelque chose qui déplace un peu le monde professionnel, les attentes initiales…

Attendus et apports de la convention CIFRE

74 **Matthieu Nédonchelle**. Pour nous c'était clair. Tout l'intérêt, si je le résume en un mot, a été ce déplacement dans la thèse. En effet, nous sommes partis sur l'approche globale en disant qu'il nous fallait travailler sur la pluridisciplinarité de nos approches. Avec le travail de Nicolas Bataille, nous nous sommes aperçus que la question n'était pas tant le travail de nos équipes entre elles et les approches techniques de croisement mais que c'était plutôt la relation aux acteurs et à nos clients qu'il nous fallait travailler. Cela faisait beaucoup plus appel à la connaissance des enjeux des uns et des autres, donc plus à la science politique, à l'écoute, plus à des qualités humaines, à notre rôle dans la décision.

75 Quand un client nous commande une étude, comment cela s'insère-t-il dans son chemin de décision ? Pourquoi nous la commande-t-il ? Si nous voulons une satisfaction client, il nous faut comprendre ce contexte et répondre à cette commande sous-jacente. Là, il y a eu un vrai déplacement. Nous en sommes arrivés à comprendre notre rôle dans la construction des politiques publiques d'aménagement : cela constitue un apport essentiel. Nous nous sommes dit qu'il nous fallait travailler sur l'organisation des équipes et des échanges. Nous nous sommes ensuite dit qu'il nous fallait plutôt acculturer nos équipes à l'évolution du monde, aux acteurs et comment nous pouvions au mieux apporter un service utile. C'était vraiment l'apport fondamental, le chemin que nous avons fait ensemble.

76 **Laurent Devisme**. Cela a-t-il eu des impacts forts sur le management des équipes ?

77 **Matthieu Nédonchelle**. Oui, sur le management, sur la formation, le recrutement, l'évaluation, enfin tout ! L'idée était de beaucoup plus valoriser la hauteur de vue, le relationnel et l'écoute dans ces domaines.

78 Quand on parle de chemin, je passe à un autre sujet mais cela me semble important ; ce n'est pas facile au sein de nos entreprises, car pour faire ce chemin d'évolution, il faut tout de même y passer un peu de temps. Par notre rôle de directeur scientifique, nous sommes impliqués ; nous lisons les productions. Par contre, on doit emmener le reste de l'entreprise et faire en sorte que cela diffuse, ce qui est difficile.

79 Juste pour prendre l'exemple RH, nous avons dit que nous allions modifier les priorités de formation. Or, avant que la réflexion que nous avons dans le cadre de la thèse se diffuse dans le bureau de la RH et soit intégrée pour faire évoluer les formations, il faut un peu ramer ! Comment réussir à emmener tout le monde, avec des personnes qui ont moins de temps à y consacrer et qu'il faut réussir à convaincre si on veut les faire évoluer ?

80 **Laurent Devisme**. Ce sont des difficultés de traduction du travail en interne, de partage au sein de la structure.

81 **Claude Maillère**. Je vois l'apport à plusieurs niveaux. S'agissant de la thèse de Pauline Ouvrard, l'apport est éclairé auprès de personnes éclairées, notamment sur le fonctionnement et les dysfonctionnements d'une agence d'urbanisme dans un contexte mouvant. Quelque part, Pauline Ouvrard nous a proposé un audit ciselé, au scalpel, du fonctionnement de l'agence.

82 **Matthieu Nédonchelle**. Ah oui ? Ce n'était tout de même pas son sujet de thèse !

83 **Claude Maillère**. C'était l'objet de la thèse !

84 **Matthieu Nédonchelle**. Ah bon ? L'organisation de l'agence ?

85 **Claude Maillère**. Non, pas l'organisation de l'agence, mais l'agence en tant que telle était un objet de recherche.

86 **Matthieu Nédonchelle**. D'accord. Sa thèse portait donc sur l'agence ?

87 **Claude Maillère**. C'était surtout sur les modes de faire l'urbanisme, mais à travers l'expérience d'une agence d'urbanisme. Elle a aussi regardé des chantiers prospectifs et des travaux de l'agence d'urbanisme de Nantes. Toutefois, au regard du contexte particulier de l'agence, elle ne s'est pas privée de bien décortiquer le fonctionnement et le dysfonctionnement de l'agence dans une période un peu compliquée.

88 Pour le coup, à la même époque, on menait un audit fonctionnel de l'agence. Il est intéressant de voir, moi qui ai eu l'occasion de lire l'intégralité de la thèse de Pauline Ouvrard et l'audit de l'agence, de voir qu'il ne s'agit pas du même vocabulaire et de la même approche, mais que les fonctionnements et dysfonctionnements identifiés sont souvent les mêmes avec des mots différents.

89 Par conséquent, cet apport a été intéressant mais son partage a été limité auprès d'un public éclairé. L'apport de Pauline Ouvrard était intéressant sur le décorticage des mécanismes de la production du projet urbain à l'échelle de la métropole Nantes-Saint-Nazaire. C'était pour moi une contribution à l'analyse historique d'une période un peu faste, de Laurent Théry jusqu'à Jean-Marc Ayrault et Joël Batteux[8]. Cela constitue une brique historique essentielle dans la gestation, dans l'évolution de cette métropole. Comme souvent, ces travaux auront sans doute une aura postérieure à leur écriture quand il s'agira de relater l'histoire de cette métropole. Je pense que cette thèse contribuera immanquablement à l'analyse historique des mécanismes de la production

urbaine locale. L'apport a été sur le moment significatif, mais avec une portée limitée ; on a potentiellement un apport plus élargi pour un public futur.

90 Par ailleurs, le sujet sur lequel travaille Kevin Chesnel peut bénéficier d'une aura élargie assez rapidement. En effet, il nourrit déjà des réflexions globales et nationales.

91 En outre, le fait d'avoir un contrat CIFRE avec l'ANRT et de travailler avec un laboratoire de recherche positionne tout de suite l'agence dans un réseau. C'est un apport essentiel. Pauline Ouvrard nous a facilité l'ouverture du réseau local vis-à-vis de l'école d'architecture par exemple. Un sujet que traite Kevin Chesnel confortera aussi le positionnement de l'agence dans un réseau élargi. Si nous étions conviés au tour de table dans la préfiguration du POPSU[9], c'est parce que nous avons eu l'occasion de travailler sur le périurbain depuis quelque temps, parce que nous avons un contrat CIFRE, parce que nous sommes proches de l'école d'architecture sur ce sujet. Pour le coup, l'agence d'urbanisme se retrouve dans le tour de table parisien de l'installation du comité scientifique, et c'est formidable ! C'est parce qu'il y a eu tous ces travaux-là.

92 Le fait de bénéficier de cette aura, de cette insertion dans ce contexte est essentiel pour une agence d'urbanisme. De fil en aiguille, c'est peut-être aussi grâce à cela que nous aurons des financements complémentaires dans le cadre d'une ligne particulière du Ministère. Forcément, tout cela est majeur. C'est cette boule de neige, cette pelote qui se construit au fil du temps et aussi cette capacité que nous avons, à l'agence, à entretenir ces liens entre les gens et les dynamiques pour constituer une toile, un réseau. Pour le coup, les contrats CIFRE sont des maillons essentiels de la construction de cette toile qui s'élabore au fil du temps. L'apport est majeur.

Formes et enjeux de la thèse CIFRE

93 **Matthieu Nédonchelle**. En écoutant, je me dis qu'il y a deux types de thèses CIFRE : la thèse qui reprend un sujet de fond que vous traitez déjà — j'ai l'impression que cela correspond à la thèse de Kevin Chesnel — pour l'alimenter et l'enrichir ; par ailleurs, il y a thèse de Pauline Ouvrard, qui rejoint un peu le positionnement de Nicolas Bataille en repensant davantage la place de l'acteur dans la construction des politiques et nous amène plus à prendre du recul sur notre positionnement.

94 **Claude Maillère**. Exactement. C'est ce que je disais précédemment : est-ce le sujet qui crée la thèse ou l'inverse ?

95 **Laurent Devisme**. Je voudrais revenir à cette notion d'audit ciselé. Je souhaite revenir à ce que Pauline Ouvrard a vécu de délicat dans l'écriture : ce que l'on peut dire et ce que l'on ne peut pas dire, jusqu'où on va. C'est une question omniprésente dans les recherches, mais qui est ici particulièrement plus forte, notamment parce que dans le contrat initial que nous signons ensemble, on a aussi des mentions nécessaires du labo, de l'entreprise, etc.

96 Avez-vous eu des expériences un peu compliquées de ce point de vue en disant : « Tu ne peux pas aller là-dessus… tu ne peux pas écrire cela… » sans aller jusqu'à une forme d'autocensure ? Avez-vous des cas qui vous viennent à l'esprit s'agissant de certaines difficultés quand on a affaire à des doctorants qui ont aussi pour objet la structure en tant que telle et la manière dont elle est présente dans un ensemble d'acteurs, de rapports d'influence, de rapports de domination parfois ?

97 **Matthieu Nédonchelle**. Oui, j'ai eu deux expériences assez différentes. Premièrement, s'agissant des publications et des documents émis à l'extérieur, dans lesquelles le doctorant se base sur des exemples concrets, que peut-il dire ? Il peut avoir des avis critiques par rapport à l'entreprise, ce qui est normal : c'est ce que nous lui demandons. Mais s'il dit par exemple que l'approche globale n'est que du marketing et de la communication, que cela n'a aucun intérêt et qu'il n'y a rien derrière, on n'a pas forcément envie de voir cela écrit et diffusé. De plus, nous pensons que cela n'est pas vrai du tout ! Dans ce qu'il écrit, nous pourrions donc parfois être tentés de gommer certaines choses pour préserver les acteurs et les intérêts de l'entreprise.

98 Il y a un deuxième sujet un peu différent que nous avons été amenés à traiter : Nicolas a pris contact avec un thésard CIFRE chez un concurrent. Par conséquent, la question s'est posée : « Que faire ? Est-ce qu'on le laisse parler avec lui ? » En effet, quand on fait de la recherche, on investit, on met de l'argent. *A priori*, c'est pour se différencier. Donc si on met nos recherches en commun, la différenciation devient difficile. Il s'agit là de véritables dilemmes. C'était avec un thésard de SAFEGE[10]. Finalement, nous avons donné notre feu vert : « Allez-y, échangez, enrichissez-vous ! » Ils ont même écrit un article en commun qui était très bien !

99 **Claude Maillère**. Il est vrai que l'écriture est un moment particulier. Je pense à la thèse de Pauline Ouvrard. Dans la dernière ligne droite, alors que l'arrivée se profilait, elle a eu besoin d'échanger avec moi pour me dire : « J'ai écrit un certain nombre de choses. Dois-je anonymiser mes propos en remplaçant ton nom par un nom d'emprunt ? » J'ai fait le choix personnel de dire à Pauline que par pure transparence, il fallait y aller ainsi et qu'il n'y avait pas de souci. Mais cet assentiment fut possible dans le cadre d'une relation de confiance. Je connaissais déjà sa qualité d'écriture. Par ailleurs, elle m'a fait partager son écrit en amont, avant publication, et je crois que je n'ai pas changé une virgule, ou trois fois rien. En effet, c'était factuel et bien écrit. C'était ciselé, au scalpel avec une analyse de faits, il n'y avait pas de jugement sur les gens. Quand il y avait des propos qui pouvaient soulever une question, ils étaient toujours contextualisés, ce qui est essentiel.

100 Après, il faut aussi raison garder ; c'est une thèse de troisième cycle. Comme je l'ai dit tout à l'heure, il s'agit tout de même d'un public éclairé qui s'intéresse aux questions de recherche. Ce n'est pas un document qui a vocation à être diffusé très largement. Il est important de ne pas être paranoïaque.

101 Tout cela constituant des ingrédients du contexte : ne pas être paranoïaque, une bonne écriture, une analyse complètement adossée à des faits font qu'une relation de confiance se met en place et que l'écriture et le partage en sont facilités. Nous n'avons ressenti à aucun moment le besoin, pour protéger l'agence, les élus ou le personnel, de dire que l'on ne pouvait pas écrire cela ainsi.

102 **Matthieu Nédonchelle**. Je me demande si j'ai été amené à demander des modifications. Je sais que je me suis posé la question ; j'ai relu des choses avec ce regard, je ne sais pas si je lui ai demandé des choses ensuite. Il faudrait lui demander s'il a pratiqué une forme d'autocensure. Toutefois, il écrit en son nom propre : cela n'engage pas l'entreprise.

Une recherche incitative pour faire bouger les mondes de l'urbanisme et de l'architecture

103 **Laurent Devisme**. On a mis en avant, et c'est bien normal, des qualités d'enquêteur, des qualités intellectuelles chez les doctorants en question. J'ajoute ici que les personnes que vous recrutez en CIFRE ont des compétences en architecture et urbanisme. Est-ce que cela a pu être déterminant à un moment donné ? Finalement, auriez-vous pu embaucher tout autant un sociologue ou un économiste ? C'est un peu la question du « lest » disciplinaire et de la formation initiale qui se pose.

104 **Matthieu Nédonchelle**. Cela été important dans la rencontre, dans le CV de Nicolas Bataille. Le fait qu'il ait une formation d'ingénieur à la base puis qu'il ait fait un master d'urbanisme colle bien à l'activité de SCE. Le fait de pouvoir comprendre les deux univers est très important. L'ingénierie et l'urbanisme sont au cœur du projet de SCE. Et de surcroît, une petite couche Sciences-po : cela correspondait bien et était vraiment important pour moi. Je voyais cela comme une garantie de compréhension des logiques et de ne pas prendre parti pour l'un pour l'autre.

105 **Claude Maillère**. Qu'il s'agisse de Pauline Ouvrard ou de Kevin Chesnel, ils ont une formation d'architecte, mais nous les avons embauchés pour faire quelque chose de radicalement différent, et surtout pas de l'architecture ! C'est drôle : ils ont tous les deux un diplôme d'architecte, mais ce n'est pas le fait d'être architecte qui a constitué un critère déterminant de sélection pour les missions qu'ils effectuent. Il s'agissait davantage d'un volume de bagage élargi et différent, et d'un cursus de formation plus complexe.

106 **Laurent Devisme**. On pourrait dire que les CIFRE sont presque une forme de recherche incitative. Diriez-vous qu'il s'agit finalement d'être un peu commanditaire de recherches pour faire bouger le monde de la recherche en urbanisme, en études urbaines ? Vous semble-t-il que cette mission existe ou s'agit-il d'un avantage « connexe » ?

107 **Matthieu Nédonchelle**. Ma représentation des choses est que l'entreprise et l'université sont tout de même deux univers assez différents. On a des forces d'inertie de chaque côté. Et ce n'est pas forcément mal ! Ce que je dis est classique mais il y a parfois des chercheurs qui paraissent travailler sur des choses complètement sans intérêt et finalement, cela débouche sur quelque chose de très concret. L'exemple définitif est la recherche très théorique et déconnectée sur le nucléaire, les protons, etc., et trois ans après, l'avènement de la bombe atomique. Ce n'est donc pas forcément si mal que les logiques soient différentes, mais avec des reconnexions de temps en temps. Il faut créer des points de connexion.

108 **Claude Maillère**. Pour répondre à la question précédente, c'est peut-être plus facile pour nous, agence d'urbanisme, que pour une société privée. Sous réserve que cela soit une ligne de conduite prônée par le président et portée par le directeur, ce qui est le cas aujourd'hui, une des vocations de l'agence est justement de faire bouger les lignes. *A priori* , le terrain est donc favorable pour accueillir quelqu'un qui va nous interroger sur nos méthodes, nos façons de faire et les prérequis d'analyse que nous avons sur un territoire. Le terrain est favorable à la posture interrogative et à la remise en cause.

109 Par conséquent, il est peut-être plus facile pour le contrat CIFRE d'être dans une attitude interrogative, dans le doute constructif, voire dans la provocation éclairée. Personnellement, c'est ce que j'attends d'un contrat CIFRE et de ce genre de profil. À un

moment ou un autre, venant de l'université, avec la verve de la jeunesse… il y a tout de même un écart générationnel entre l'encadrant et le contrat CIFRE… qu'il soit là pour cela et participe à cette dynamique de recrutement de jeunes diplômés à l'agence. Qu'il y contribue positivement, et que cela pousse un peu les anciens dans leurs retranchements en matière d'analyse et de pratique, même si j'ai le sentiment que nous ne sommes pas arc-boutés sur des méthodes immuables. Il s'agit d'accélérer les processus d'évolution et de modernisation : accès aux outils, formalisation, supports de rendu. C'est un regard neuf et décalé que nous recherchons.

110 Cela donne lieu à la production de travaux qui réinterrogent les méthodes. Clairement, Kevin Chesnel va travailler sur la production de démonstrateurs d'habitat individuel et sur les territoires pour proposer une forme d'habitation alternative à la standardisation de l'habitat individuel en périurbain. Nous allons clairement pousser les lignes sur ce point et interroger les méthodes.

111 Nous allons essayer de trouver des complices, à la fois élus et professionnels, parce que toute cette dynamique positive ne se met en place que dans le cadre d'un réseau de complicité. Ce n'est pas sécurisant car tout processus de formation est interrogatif. Nous avons parfois l'impression d'avancer dans le brouillard, à tâtons. Nous sommes dans une démarche de recherche-action. Même si nous avons un cap et une finalité qui nous semblent clairs, le chemin pour y parvenir sera nécessairement chaotique. Il faut être dans cet esprit-là. On ne peut pas être monolithique en matière de méthodologie. On ne pilote pas un bulldozer. On n'y arrivera pas. Il faut être agile et souple et le contrat CIFRE nous invite et nous encourage à cette flexibilité.

112 **Laurent Devisme**. On a aujourd'hui des organismes de recherche incitative très liés au monde de l'aménagement et de l'urbanisme (le PUCA par exemple). On peut dire aussi que l'on est dans une phase où, sur des territoires, on pourrait avoir une forme de mutualisation partielle d'intérêts de recherche, non pas avec des CIFRE qui seraient négociées à l'échelle d'une organisation et d'un labo, mais de plusieurs organisations, avec une forme de laboratoire d'un nouveau genre, qui permettrait de mettre en relation trois, quatre ou cinq thèses sur un territoire par exemple. Il s'agirait d'une recherche incitative territorialisée.

113 **Matthieu Nédonchelle**. C'est très intéressant. Quand on voit que les thèses de Pauline Ouvrard et de Nicolas Bataille se recoupent, on aurait imaginé faire un pot commun, avec la complicité des *timings*… L'idée de créer une émulation collective à partir de thèses ressemblantes est très intéressante.

114 L'image qui me vient est celle de deux rivières : la rivière entreprise et la rivière recherche. Si elles s'ignorent, c'est dommage. Il faut donc créer des points de rapprochement pour créer un tourbillon d'échanges. Cela n'empêche pas la majorité du flux de suivre sa trajectoire mais ces petits frottements sont bénéfiques. La thèse CIFRE est donc un point de contact. Si on en crée plusieurs, si on crée une petite plate-forme locale, cela constituera des remous plus importants et c'est intéressant.

Des formes de partenariat originales

115 **Laurent Devisme**. Il me semble que l'on gagnerait à employer le terme de thèse en alternance pour s'éloigner de l'acception initiale « convention industrielle »… Si vous aviez demain carte blanche pour suggérer des sujets, lesquels mettriez-vous en avant ?

116 **Matthieu Nédonchelle**. Il est bien de multiplier les thèses CIFRE, mais il faut tout de même se préoccuper de nos thésards. Pour l'un des cas dont nous parlons, il faut souligner qu'il veut poursuivre une thèse CIFRE par d'autres moyens en continuant à avoir du temps au laboratoire tout en étant à son compte pour faire des missions. C'est intéressant, mais je n'ai pas l'impression que l'on puisse démultiplier à l'infini. Cela correspond à des profils vraiment particuliers, à des moments donnés. Il faut aussi imaginer d'autres choses, peut-être organiser des alternances avec des salariés. On peut très bien imaginer le fait qu'un salarié fasse une thèse à 35 ou à 40 ans à mi-temps, que nous lui dégagions du temps. Il faut peut-être trouver d'autres formes de partenariat.

117 **Laurent Devisme**. Il est vrai que le devenir des thésards en général est une vraie question. Il est fréquent d'entendre dans le monde universitaire que la thèse en CIFRE est non pas une thèse au rabais, mais moins « théorique » et « poussée ». Il y a un enjeu à montrer, *a contrario*, leur qualité réflexive, leur qualité de prise sur le terrain.

118 **Matthieu Nédonchelle** (*s'adressant à C. Maillère*). Ce que tu disais sur le périurbain et la construction m'intéresse. Cela rejoint des réflexions que nous avons au CISN. Nous sommes en lien avec des architectes et nous avons *a priori* trouvé un terrain pour faire des habitations individuelles qui sortent de la répétition.

119 **Claude Maillère**. Pour répondre à la question de la carte blanche, pour l'agence d'urbanisme, le fait d'accueillir un contrat CIFRE est plus une opportunité qu'une vocation. Je pense que l'agence n'a pas vocation à être une pouponnière de contrat CIFRE. Nous sommes 25 collaborateurs. Il faut aussi garder un équilibre et une pertinence. Nous ne sommes pas non plus un organisme de formation même si nous pourrions l'être — d'ailleurs, nous faisons de la formation même si nous ne sommes pas labélisés !

120 En revanche, le fait d'avoir un volant régulier de contrats CIFRE dans la boutique est salutaire et fait du bien. C'est un montage en sifflet : quand le collaborateur CIFRE est moins présent, on peut déjà commencer à se poser la question de l'accueil du suivant. Un fonds de roulement de contrats CIFRE pour toujours avoir un œil sur la recherche me paraît intéressant.

121 S'agissant des sujets, le périurbain nous mobilise fortement. À mon avis, d'autres sujets vont monter en puissance en questionnant leurs modalités d'applications opérationnelles : tout ce qui concerne la transition énergétique et la déclinaison, sur le territoire, de la prise en compte de cette transition.

122 Nous sommes à l'aube d'une révolution dont on ne mesure pas l'impact sur nos modèles carbonés, sur notre façon de faire la ville, sur la façon de gérer et d'appréhender l'espace, d'appréhender le rapport à l'eau. À mon sens, il faudra accélérer fortement les réflexions très opérationnelles, duplicables et industrialisables de production d'habitat de demain et de modes de déplacement alternatifs. La question n'est pas de savoir si cela va monter en puissance, mais de savoir quand. Je suis convaincu que sur ces sujets, il y a des potentialités de sujets de recherche, sur des calendriers accélérés, qui vont se mettre en place rapidement.

123 **Matthieu Nédonchelle**. Il y a aussi tous les sujets autour de la numérisation. Cela bouleverse tellement les métiers. Il y a aussi l'optique de construire autrement, de construire moins cher. Une étude montrait récemment que dans tous les domaines économiques, des progrès monumentaux de productivité ont eu lieu depuis 20 ou 30 ans… à l'exception du secteur de la construction ! C'est toujours la même façon de construire,

les mêmes prix… il est vrai que cela n'évolue pas beaucoup ! Je ne sais pas si le numérique peut aider à un moment donné…

124 **Claude Maillère**. On commence à voir des imprimantes 3D qui fabriquent de la maison individuelle.

125 **Matthieu Nédonchelle**. Oui, une entreprise a mis cela en place avec l'université de Nantes. Est-ce que le bâtiment va se faire IBMiser, comme on dit ? À un moment donné, on se dit que l'enjeu n'est plus vraiment l'ordinateur mais les données. Ne va-t-on pas voir les maisons et bâtiments comme des lieux de données très intéressants ? Ce pourrait devenir la vraie valeur et on construirait en fonction de cela. C'est une grande tendance qui va peut-être nous rattraper. C'est exploratoire. Justement, une thèse CIFRE, c'est cela.

126 **Laurent Devisme**. Oui, il s'agit de défricher les enjeux ! Un grand merci à tous les deux.

NOTES

1. *Le nouvel esprit de l'urbanisme, entre scènes et coulisses. Une ethnographie de la fabrique du territoire de Saint-Nazaire et Nantes*, Université de Nantes, 2016

2. Titre provisoire : *Le périurbain en projet : de Pornic à la Vilaine*.

3. Titre provisoire : *La raison des études : le rôle pluriel des bureaux d'études et d'ingénierie au service de la fabrique de la ville et des territoires*.

4. Le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement a été créé en 2014 comme établissement public administratif réunissant différents centres d'études implantés sur l'ensemble du territoire français.

5. L'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux est né en 2011 de la fusion de l'INRETS et du LCPC. Il mène des travaux de recherche finalisée et d'expertise.

6. L'Association nationale recherche technologie rassemble des acteurs publics et privés de la recherche et de l'innovation. Sa principale mission consiste à instruire et financer des conventions CIFRE.

7. L'habilitation à diriger des recherches est la plus haute qualification universitaire française. Elle s'obtient par la soutenance d'une deuxième thèse. Elle est requise pour postuler aux emplois de professeur des universités.

8. Laurent Théry a été successivement urbaniste à Saint-Nazaire, Nantes, Lille puis Marseille. Il a reçu le Grand Prix de l'urbanisme en 2010. Jean-Marc Ayrault a été maire de Nantes de 1989 à 2014 puis Premier Ministre. Joël Batteux a été maire de Saint-Nazaire de 1983 à 2014.

9. La Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines réunit État et collectivités locales dans le financement de travaux de recherche-développement sur les territoires métropolitains. Elle est pilotée par l'Atelier international du Grand Paris.

10. Concurrent de KERAN-SCE, le bureau d'études SAFEGE ingénieurs conseil est une filiale du groupe SUEZ.

AUTEUR

LAURENT DEVISME

Laurent Devisme est professeur des Ensa dans le champ SHSA, en poste à l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes, où il enseigne plus particulièrement les études urbaines et l'urbanisme. Il est rattaché à l'UMR AAU 1563 - équipe CRENAU. Ses travaux de recherche portent sur la fabrique urbaine, ses pratiques technico-politiques, ses modèles. Il privilégie une approche ethnographique de la question urbaine et déploie également des travaux relatifs à l'expressivité urbaine contemporaine. Codirection des *Cahiers RAMAU* n°9 (avec Claude Cohen) « L'architecture et l'urbanisme au miroir des formations », Ed. de la Villette, 2018 ; « Figures urbanistiques en régime prospectif. Pour une critique des pouvoirs de l'évocation », *Articulo, Special issue* 7, 2015 - http://articulo.revues.org/2731