

Gestion des conflits pendant le doctorat

Version
générale

Un conflit est une divergence importante entre personnes physiques ou morales susceptible de remettre en question leur relation et leur coopération. Sont traités ici les conflits touchant la conduite du projet de recherche et pouvant influencer son bon déroulement voire empêcher de le mener à bien. Ils peuvent être directement liés à l'activité professionnelle du doctorant, ou résulter de données extérieures au travail de recherche.

La prévention et la gestion des conflits permettent d'en limiter les effets négatifs et d'aboutir à une résolution appropriée. La résolution d'un conflit est d'autant plus satisfaisante que le conflit est détecté et traité tôt, en profondeur, d'une façon professionnelle et responsable par chaque partie. Inversement, les conflits mal résolus ou que l'on laisse se dégrader ont des conséquences dramatiques et les possibilités de résolutions disparaissent avec le temps. Selon les cas, on privilégiera une résolution via une médiation ou une procédure de sanction. Plusieurs solutions peuvent être alors envisagées : réaménagement du sujet, de la direction ou de la durée du projet doctoral, voire arrêt du doctorat.

Émergence des conflits

Sources des conflits

Les nombreuses sources de conflits peuvent être de deux types :

- en lien avec le droit du travail : absence du contrat de travail ou non-respect par l'une des parties, mauvaises conditions de travail (accès aux ressources matérielles ou financières, etc.), problème personnel nécessitant un aménagement du doctorat, faillite d'une entreprise finançant le doctorat, discriminations, pressions psychologiques et harcèlement moral, harcèlement sexuel, violences contre les personnes ou les biens, etc.
- en lien avec le cadre du doctorat : non-respect des droits et devoirs du directeur doctoral ou du doctorant (insuffisance professionnelle, délais non tenus, encadrement déficient, absence initiale de rémunération, isolement scientifique, etc.), incompatibilité d'humeur, divergence scientifique, refus d'autorisation de soutenance, d'inscription ou de réinscription en doctorat, départ du directeur doctoral, attribution de tâches inappropriées, conflits de propriété intellectuelle (brevets, publication), etc.

Ces sources potentielles ne génèrent pas systématiquement un conflit. Dans de nombreuses situations, une concertation entre les acteurs concernés suffit à aménager la bonne poursuite du projet doctoral. Certains de ces aménagements sont par exemple prévus dans le cadre de la loi, comme le congé maternité et le congé maladie, et peuvent nécessiter une prolongation du contrat de travail (voir fiche 14 *Durée du doctorat*).



PRATIQUES INADAPTÉES

La rémunération des doctorants par libéralités, c'est-à-dire sans signer de contrat de travail, est une source multiple de conflits :

- en lien avec le droit du travail : l'absence de contrat de travail prive le doctorant et son employeur des garanties juridiques en matière de droit du travail, de propriété intellectuelle, de protection sociale et médicale, etc.
- en lien avec le cadre du doctorat : l'absence de reconnaissance d'une prestation de travail qui justifie le salaire du doctorant place ce dernier dans une position de forte dépendance vis-à-vis de toute pression pouvant conduire à l'arrêt de sa bourse.

Le recours systématique à un contrat de travail pour tout doctorant qui fournit un travail de recherche dans une unité de recherche dépendant d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'un organisme de recherche est la seule façon d'éviter à ces derniers les problèmes dus à l'absence de contractualisation.

Conseils lors de l'émergence d'un conflit

En cas de conflit, il est courant de rencontrer les difficultés suivantes : difficulté à identifier la nature réelle du conflit et à évaluer sa gravité, difficulté à déterminer les moyens de résolutions, déstabilisation personnelle engendrée par le conflit.

Face à ces difficultés, l'isolement est source d'aggravation de la situation : il est vivement recommandé de recourir au dialogue avec des tiers tels que les collègues, les amis, la famille, un psychologue du travail du site ou un psychologue extérieur.

Il convient par ailleurs d'adopter des pratiques de communication appropriées, telles que l'*écoute active*¹ et la communication non violente². Ces méthodes, qui peuvent être présentées aux doctorants et encadrants dans le cadre de la formation continue, favorisent un dialogue direct, efficace et productif, en vue d'améliorer la situation. Garder des traces écrites de ces échanges oraux permettra d'accéder à un recul objectif sur la situation et d'acter finalement la résolution du conflit. À l'inverse, argumenter par mail, répondre sous le coup de l'émotion ou laisser subsister des incompréhensions ou des ambiguïtés risque d'envenimer la situation.

Outils et moyens de résolution par médiation

Lorsque le conflit ne relève pas d'une procédure de sanctions (voir section *Sanctions* ci-dessous), une résolution par médiation est envisagée. Pour qu'une telle médiation soit efficace, il est important que les personnes qui la pilotent et l'animent soient formées à la gestion de conflit, en particulier au sein de l'école doctorale et de l'établissement. Un échec de la médiation, après application des procédures décrites ci-dessous, peut également conduire à l'arrêt du doctorat, par démission ou licenciement du doctorant (voir fiche à venir *Arrêt anticipé du doctorat*).

En cas de conflit entre le doctorant et le directeur doctoral

Il convient tout d'abord de bien analyser les raisons des problèmes, et de recourir au dialogue direct dans un premier temps. Si la situation apparaît bloquée, il est souhaitable d'en référer progressivement au niveau hiérarchique supérieur. On pourra ainsi faire intervenir les interlocuteurs suivants :

- la direction de l'unité de recherche ;
- la direction de l'école doctorale ;
- le service approprié dans l'établissement (direction des ressources humaines, vice-présidence recherche, commission de résolution des conflits, commission consultative des doctorants contractuels).

Chaque instance prévoit les modalités de signalement, de résolution, et de suivi des conflits portés à sa connaissance. Les représentants des instances concernées sont désignés de manière à éviter les conflits d'intérêt, par exemple si le directeur doctoral est également directeur de l'école doctorale. Par ailleurs, les associations de doctorants ou d'autres médiateurs peuvent prendre part à la résolution du conflit, à la demande du doctorant ou d'autres parties.

Au niveau de l'unité de recherche : une médiation informelle

Le directeur de l'unité de recherche est responsable de la cohésion de son collectif et de l'avancement des projets de recherche. À ce titre, il se tient informé d'éventuels désaccords entre doctorants et directeurs doctoraux, pour lancer une conciliation. Elle peut se traduire par des discussions informelles avec le doctorant et le directeur doctoral, afin de trouver une solution qui convienne aux deux parties. La participation de collègues peut être utile dans ce processus.

Au niveau de l'école doctorale : un cadre officiel de médiation

L'école doctorale joue un rôle central dans la gestion des conflits relatifs aux doctorats. Lorsque le conflit n'est pas résolu facilement au sein de l'unité de recherche, il convient d'aviser rapidement le directeur de l'école

1 Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center of The University of Chicago

2 Rosenberg, M. B. (1999). *Nonviolent communication: A language of compassion*. PuddleDancer Press

doctorale qui ouvre une procédure officielle de médiation. Il propose une solution, ainsi que les critères d'évaluation de sa mise en place, qui conviennent à l'ensemble des parties impliquées. La responsabilité du suivi de la mise en œuvre de cette solution est confiée au directeur de l'école doctorale.

Au niveau de l'établissement : un dernier recours et un passage obligé en cas de licenciement

En cas d'échec de la médiation au niveau de l'école doctorale, une procédure de médiation est initiée au niveau de l'établissement d'inscription du doctorant. Elle suit les principes indiqués dans la charte du doctorat de l'établissement, en prévoyant l'implication d'un médiateur impartial dans la résolution du conflit. Tout doctorant contractuel ou chef d'établissement peut par ailleurs saisir la Commission Consultative des Doctorants Contractuels de l'établissement pour avis (voir l'article 10 du [Décret du 23 avril 2009](#)).

Les médiations au niveau de l'école doctorale ou de l'établissement peuvent conduire à un changement de directeur doctoral, et/ou éventuellement à une réorientation, voire un changement de projet et de durée du doctorat (voir fiche 14 *Durée du projet doctoral et prolongation éventuelle*).

En cas de conflit au niveau de l'équipe de recherche

Le doctorant et le directeur doctoral font partie d'une équipe dont la qualité de la recherche découle, entre autre, de la richesse des échanges en son sein. Un manque de cohésion de l'équipe ou des conditions de travail inadaptées (absence de contractualisation, de bureau, d'accès aux services de l'unité de recherche, etc.) peuvent conduire à un isolement relationnel, professionnel et scientifique du doctorant ou du directeur doctoral. Dans ce cas, l'unité de recherche et l'école doctorale sont avisées.

Les solutions envisagées sont par exemple la création de séminaires, le rattachement à une autre équipe ou une autre unité, la mise en place de nouvelles collaborations scientifiques, l'amélioration des conditions de travail. En cas d'isolement persistant, dommageable pour le projet doctoral, un aménagement du projet peut être envisagé en accord avec l'école doctorale.

En cas de conflit entre l'école doctorale et le doctorant/directeur doctoral

Les conflits entre l'école doctorale et le doctorant ou le directeur doctoral peuvent être liés à l'autorisation d'inscription en doctorat, de renouvellement d'inscription, de soutenance, etc.

En cas de désaccord avec une décision du directeur de l'école doctorale, une première rencontre est organisée entre le doctorant, le directeur doctoral et le directeur de l'école doctorale. Si le conflit persiste, il est possible de demander l'assistance des membres du conseil de l'école doctorale pour leur exposer le problème et se voir proposer une solution. Finalement, le conflit pourra être résolu par une structure regroupant des écoles doctorales si elle existe, ou l'établissement (présidence, commission de la recherche). A chaque niveau, des associations de doctorants ou des médiateurs peuvent aider à résoudre le conflit. Si le problème se situe entre le doctorant et l'école doctorale, pendant toute la médiation, le directeur doctoral prend une part active à la résolution du problème.

En cas de conflit entre l'établissement et le doctorant/directeur doctoral

Les problèmes éventuels de renouvellement d'inscription ou d'autorisation de soutenance se règlent de manière similaire à ceux décrits entre l'école doctorale et le doctorant ou le directeur doctoral. Le directeur de l'école doctorale est alors partie prenante dans la résolution de ce conflit.

En cas de problème relatif à l'application de la charte du doctorat, le doctorant ou son directeur doctoral s'adressent à la Commission de la Recherche qui est garante de son application, selon l'[Arrêté du 3 septembre 1998](#). Le directeur de l'école doctorale soutient toute demande d'application de la charte du doctorat au niveau de l'établissement, et demande l'évolution de cette charte si nécessaire.

Des problèmes relatifs à la position d'employeur de l'établissement peuvent aussi émerger, par exemple en rapport à la valorisation des travaux et la propriété intellectuelle, les conditions de travail, le lancement d'une procédure de licenciement, la mise en place d'une mission complémentaire hors-recherche. Pour les doctorants sous contrat doctoral, le [Décret du 23 avril 2009](#) prévoit l'existence d'une commission consultative

chargée de régler les litiges. Cette commission est instituée par le règlement intérieur de chaque établissement. Elle peut être saisie à l'initiative de tout doctorant contractuel ou du chef d'établissement. Elle fait éventuellement appel à l'expertise des services compétents de l'établissement (ressources humaines, services juridiques, services médicaux), d'associations de jeunes chercheurs, ou à un médiateur choisi de façon concertée.

Pour l'ensemble de ces conflits, en cas d'échec de la médiation, un recours administratif peut être déposé. Le tribunal administratif peut également être saisi. Il est alors conseillé de faire appel à des professionnels ou des experts pour être accompagné dans cette procédure : avocats (éventuellement dans le cadre de l'aide juridictionnelle) ou syndicats.

En cas de conflit avec une entreprise dans le cadre d'une CIFRE

Un conflit entre le doctorant et son entreprise peut être résolu par une médiation entre les parties dans un premier temps. Le conflit est porté devant le conseil des prud'hommes, qui le règle par voie de conciliation ou de jugement (voir [article L1411-1](#) du Code du travail).

En cas de conflit entre l'entreprise et le laboratoire, le contrat de collaboration de recherche prévoit un article relatif aux litiges qui mentionne la juridiction compétente en l'absence de règlement à l'amiable³.

En cas de faillite de l'entreprise employeur du doctorant, si ce dernier trouve un nouvel employeur, l'ANRT (Association Nationale de la Recherche et de la Technologie) peut signer une nouvelle convention avec celui-ci en vue de conclure le projet doctoral. Elle peut éventuellement aider à trouver cette nouvelle entreprise. En aucun cas la subvention de l'ANRT ne peut être versée à un organisme public.

Sanctions

Selon la gravité des faits ayant conduit au conflit, une procédure de sanction peut également être engagée, au niveau disciplinaire ou pénal le cas échéant, envers la personne responsable.

Dans les cas qui relèvent d'une sanction pénale, le harcèlement en particulier, un compromis par la médiation n'est pas envisageable : l'instance appropriée doit être saisie en vue d'une sanction disciplinaire.

Dans les établissements d'enseignement supérieur, le conseil académique réuni en section disciplinaire exerce le pouvoir disciplinaire à l'égard des enseignants-chercheurs, enseignants et usagers, selon l'[article L712-6-2](#) du Code de l'éducation. La procédure de saisie de la section disciplinaire est décrite dans la [circulaire du 25 novembre 2012](#). Dans les EPST (établissements publics scientifiques et technologiques), il s'agit des commissions administratives paritaires⁴.

Le caractère systématique de la saisine de l'instance disciplinaire et la prise de sanction qui en résulte ont pour objectif d'empêcher que de tels faits se reproduisent. Dans un même souci de prévention, les instances veillent à une publication appropriée des cas traités et des sanctions.

Suivi et prévention des conflits

La prévention des situations de conflit passe par une veille attentive et un suivi réactif des relations de travail à tous les niveaux des structures de recherche. Cette démarche permet d'éviter une dégradation des situations à risque qui rendrait plus complexe le processus de médiation.

Suivi des décisions

Les mêmes impératifs de suivi s'appliquent également à la médiation elle-même : les décisions et propositions formulées lors des réunions visant la résolution d'un conflit seront clarifiées par écrit, et une date est systématiquement proposée afin de faire le point sur l'évolution de la situation.

3 Voir par exemple le contrat de collaboration type fourni par l'ANRT :
http://www.anrt.asso.fr/fr/pdf/trame_contrat_collaboration_cifre.pdf

4 Voir par exemple pour le CNRS : <http://www.dgdr.cnrs.fr/elections/cap/actualites/default.htm>

Archivage et amélioration des pratiques

Dans un souci d'amélioration des pratiques, d'efficacité et d'évaluation, l'historique des conflits est archivé par chaque instance. En particulier, le directeur d'école doctorale veille à cet archivage et à la transmission des archives à sa succession. Pour améliorer les pratiques, il convient de tirer toutes les conséquences des situations de conflits rencontrées, notamment en amont au niveau de l'élaboration des projets, du recrutement et de l'autorisation d'inscription en doctorat. En particulier, si de telles situations se reproduisent avec un même directeur doctoral, dans une même unité de recherche ou école doctorale, il est nécessaire d'identifier les raisons de ce dysfonctionnement afin d'y remédier.

Sensibilisation des acteurs

Il est utile que les doctorants, directeurs doctoraux, directeurs d'unité et directeurs d'école doctorale bénéficient d'une sensibilisation à la prévention et la résolution des conflits : techniques de communication permettant d'éviter les conflits, importance des mises par écrit des décisions et des comptes-rendus tout au long du projet doctoral, modalités de médiation en cas de conflit, aspects juridiques de l'encadrement doctoral (droit du travail, propriété intellectuelle, etc.). Cette sensibilisation peut être mise en place par exemple par l'école doctorale, notamment en proposant des formations spécifiques aux doctorants (voir fiche 12 *Formation continue des doctorants*) et aux encadrants.