

# Fixer et aider à fixer des objectifs de recherche

## Enjeux

Conduire un projet de recherche doctorale implique une grande polyvalence, la capacité à mener de front plusieurs projets et à endosser plusieurs responsabilités. Le projet est plus long et plus complexe que ce qu'ont connu la plupart des doctorant-es jusque là, mais les délais doivent être respectés.

Ainsi, l'encadrant-e doit accompagner le/la doctorant-e dans l'élaboration d'objectifs de recherche clairs et adaptés et l'organisation de ses priorités.

## Objectifs

- Clarifier les objectifs dans le cadre d'un projet de recherche
- Rendre autonome les doctorant-es dans la définition de leurs objectifs et leur niveau de priorité
- Avoir des outils à proposer aux doctorant-es pour établir leurs objectifs et leurs priorités

## MÉTHODE

### Phase 1/ Déterminer les objectifs

Dans le cadre d'un projet de recherche, il est difficile de fixer au départ des objectifs pour la totalité de sa durée, car ils vont évoluer au fur et à mesure et être revus. Cependant, établir des objectifs intermédiaires réalistes avec une date butoir permet d'entretenir la motivation, et d'éviter les dépassements de délais. Même si l'on peut difficilement envisager une planification sur l'ensemble de la durée d'un doctorat, la planification permet :

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

#### Formulation des objectifs

Un objectif peut être motivant ou au contraire démotivant. Un objectif flou donné à un-e doctorant-e peut mener à d'importantes pertes de temps et incompréhensions. Un objectif vague proposé par un-e doctorant-e est peut-être le symptôme d'une réflexion trop peu aboutie ou d'un manque de méthode dans la formulation de ses tâches.

Les objectifs SMART [Doran, 1981] peuvent ainsi être utilisés tout d'abord par les encadrant-es pour fournir des objectifs clairs et motivants, puis par le/la doctorant-e dès que sa maturité scientifique est suffisante.

Se fixer des objectifs SMART permet de :

– **Observer puis mesurer ce qui peut être réellement accompli dans un temps imparti** (cf. fiche sur la gestion du temps). Se doter d'objectifs concrets et réalistes facilite sa progression. Au contraire, de longues listes d'objectifs irréalistes induisent une pression négative et peuvent entretenir un sentiment d'échec permanent chez les doctorant-es, déjà largement concerné-es par le syndrome de l'imposteur. En réalité, le problème provient souvent de la rédaction de leurs objectifs bien avant leurs capacités.

– **Garder le cap et avancer dans le doctorat un pas à la fois.** Se fixer des objectifs SMART contribue à découper en étapes digestes le défi que représente une recherche doctorale, et la rédaction d'une thèse à plus forte raison [Thèsez-vous?, 2022]. Nulle ne se lance dans l'ascension de l'Everest sans équipement ni entraînement progressif !

– **Se motiver et le rester !** En plus de réduire les risques d'égarement, l'approche permet d'évaluer sa progression dans le temps. Le fait d'atteindre un ou des objectifs chaque jour nourrit le sentiment d'efficacité personnel (SEP) [A. Bandura, 1997] et permet de maintenir un niveau de motivation plus élevé (cf. fiche sur la motivation).

### Exemple d'outil pour formuler des objectifs : SMART

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

Lettre	Caractéristique	Description
S	Spécifique	Exprime une <b>action</b> (verbe d'action) orientée vers un résultat. Un objectif spécifique ne laisse <b>aucun doute sur la tâche exacte à accomplir</b>
M	Mesurable/Méthode	Un objectif est mesurable lorsque que <b>l'on peut constater qu'il est atteint sans le moindre doute</b> . Il faut également s'assurer de <b>maîtriser la méthode</b> pour y parvenir (i. e. avoir les compétences, les moyens, vérifier les dépendances, etc.)
A	Ambitieux/Accepté	Motiver par l'expression d'un objectif suffisamment ambitieux pour <b>favoriser le passage à l'action</b> . S'assurer que l'objectif est partagé (accepté)
R	Réaliste	Un objectif réaliste ne doit pas susciter le découragement avant même d'avoir commencé. Les objectifs irréalistes et systématiquement reportés mènent au découragement et à la procrastination. <b>Tenir compte du contexte</b> : temps disponible, état de fatigue, etc.
T	Temporellement défini	Disposer d'une <b>date limite</b> favorise la motivation, permet le passage à l'action et permet d'avancer

### Quelques verbes à utiliser pour transformer des objectifs peu clairs en objectifs SMART

Exploration	Recension	Pré-écriture	Ecriture	Réécriture	Révision
Lister	Identifier	Planifier	Introduire	Analyser	Calculer
Enregistrer	Localiser	Délimiter	Annoncer	Formuler	Examiner
Noter	Répertoire	Hiérarchiser	Poser	Différencier	Estimer
Annoter	Classer	Ordonner	Etayer	Questionner	Corriger
Définir	Décrire	Organiser	Enchaîner	Choisir	Modifier
Dessiner	Rapporter	Argumenter	Détailler	Proposer	Uniformiser
Imaginer	Traduire	Appuyer	Illustrer	Justifier	Déplacer
Circonscrire	Résumer	Schématiser	Conclure	Comparer	Supprimer

Source : Thèsez-vous? [Objectifs SMART\(ER\)](#)

### Phase 2/ Planifier les objectifs

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

Une tâche :

- est la description d'une action à accomplir
- prend en compte les ressources humaines et matérielles
- prend en compte une durée, réaliste
- est affectée à une personne (lorsque l'objectif final implique plusieurs individus).

Pour pouvoir planifier, il convient de toujours commencer par fixer une date limite ainsi qu'un objectif SMART final. En partant de cet objectif final, il faut ensuite le découper en autant d'objectifs SMART intermédiaires (semestriels, mensuels, hebdomadaires, journaliers) que nécessaire.

## Exemples d'objectifs SMART :

### ◊ Définir son objectif final (à plus ou moins long terme) :

- > soutenir ma thèse de géographie/informatique/biologie/xxx en décembre xxxx sans sacrifier ma vie familiale et amicale.

### ◊ Découper l'objectif final en objectifs intermédiaires (semestriels, mensuels ou hebdomadaires) :

- > intégrer les remarques du cartographe/ingénieur de recherche dans l'analyse de mes données (chapitres 3 et 4) avant le 30 juin xxxx
- > détailler les résultats de l'expérience dans le chapitre 1
- > Solliciter mes relecteur-ices (dès juin xxxx) afin de leur envoyer les chapitres 3 et 4 avant le 13 juillet xxxx
- > 2<sup>e</sup> semaine de sept. : vérifier les pièces à fournir au moment du dépôt du manuscrit

### ◊ Redécouper les objectifs autant que nécessaire (journaliers, ou planifiés en fonction de leur durée) :

- > Mercredi 5 juin (10 h à 12 h) : terminer la révision du chapitre 2 en harmonisant les transitions entre sections
- > Mercredi 12 juin : écrire le premier jet de la section 1 de la conclusion générale (30 min)

Enfin, il est nécessaire d'évaluer régulièrement ses objectifs en prêtant attention à leur avancée, et les réévaluer si nécessaire, afin qu'ils continuent à soutenir le travail de recherche et entretenir la motivation.

## Phase 3/ Prioriser les objectifs

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

La **matrice d'Eisenhower** oblige à se poser les questions pertinentes pour décider des priorités à donner aux différents objectifs. À ce titre, elle est utile dans tout projet complexe, pour les doctorant-es comme pour les autres catégories de personnels. Quand les tâches s'accumulent dans des délais serrés, il est important de savoir différencier celles qui sont prioritaires de celles qui sont non essentielles.

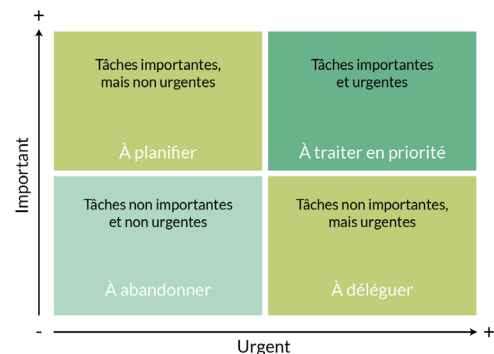
## SOURCES DE RETARD

Les raisons de non-respect des délais durant un doctorat sont nombreuses : objectif peu clair de la part des encadrant-es, mauvaise compréhension de l'objectif, désaccord sur la pertinence de l'objectif, manque de compétences, mauvaise gestion des priorités, oubli de tâches intermédiaires, mauvaise estimation du temps nécessaire à l'accomplissement d'un objectif, sentiment d'avoir le temps, gestion de plusieurs projets en parallèle, peur de ne pas être à la hauteur, sentiment d'isolement, montagne qui semble insurmontable, etc.

Les outils proposés dans la présente fiche permettent d'aider les doctorant-es à surmonter plusieurs de ces difficultés.

1. La première étape consiste à **établir une liste d'objectifs**. Dans cette *to do list* l'ordre est généralement difficile à établir. Pour constituer cette liste, l'idéal est de rédiger un objectif SMART par post-it (papier ou virtuel, en utilisant Trello par exemple).
2. La deuxième étape consiste à **identifier dans cette liste quels sont les objectifs qui peuvent être atteints en moins de 2 minutes...** Et les réaliser tout de suite !
3. Au cours de la troisième étape, **les tâches sont placées sur deux axes en fonction de leur degré d'importance et d'urgence**. En plaçant les différentes tâches à effectuer sur ces deux axes, les doctorant-es peuvent établir le degré de priorité à donner : les tâches importantes doivent être réalisées tout de suite si elles sont urgentes, planifiées avec une date prévisionnelle sinon ; les tâches moins importantes peuvent être déléguées quand cela est possible, soit supprimées lorsqu'elles ne sont ni urgentes ni importantes. Faire réaliser ce travail par l'encadrant-e et le/la doctorante séparément pour ensuite comparer permet souvent d'identifier des différences dans la compréhension du sujet et de ses enjeux. La matrice d'Eisenhower est donc un outil particulièrement utile dans le cadre de projets impliquant plusieurs collaborateur-ices.

Matrice d'Eisenhower



## POUR ALLER + LOIN

- Allen, D. (2015). *S'organiser pour réussir*. Alisio.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. New York : W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. De Boeck.
- Belleville, G. (2014). *Assieds-toi et écris ta thèse ! Trucs pratiques et motivationnels pour la rédaction scientifique*. PUL.
- Doran, G. T. (1981). « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives ». *Management Review*, vol. 70, n° 11, pp. 35–36.
- Galand, B. & Vanlede, M. (2004). Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ? *Savoirs*, pp. 91-116.

- Kahneman, D. (2012). *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*. Flammarion
- Thésez-vous? [Objectifs SMART\(ER\)](#)

## Outils fournis

- > Objectifs SMART
- > Matrice d'Eisenhower
- > Outils kanban (Trello)