

Recruter des Talents

RAPPORT
THÉMATIQUE
#3
Janvier 2023

Relations entre milieu
académique et employeurs :
méconnaissance mutuelle et collaborations



Avec le soutien de la

Avec le soutien de la





Observatoire de la Recherche et des Carrières Scientifiques – F.R.S.-FNRS

Grâce à une subvention octroyée par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), l'Observatoire de la Recherche et des Carrières Scientifiques a vu le jour en septembre 2018. Intégrée au F.R.S.-FNRS, cette structure a entre autres pour objectif de suivre et d'analyser les carrières des chercheuses et chercheurs de la FWB au travers d'enquêtes et de croisement de données. En collaboration avec les six universités de la FWB, l'Observatoire est chargé de développer les connaissances relatives au parcours doctoral et postdoctoral. Il formule des recommandations visant notamment à faciliter l'insertion professionnelle des titulaires d'un doctorat et à optimiser le processus doctoral en le rendant conforme aux attentes des chercheuses et chercheurs ainsi que de la société. Une attention particulière est apportée aux différents obstacles liés aux carrières scientifiques : questions de stéréotypes et de discriminations liés au genre, contraintes liées aux exigences de mobilité internationale, impact de la pression à publier à un stade précoce de la carrière, etc. Les résultats d'enquêtes et d'analyses sont systématiquement publiés sur le site : <http://www.observatoire.frs-fnrs.be>

L'équipe de l'Observatoire de la Recherche et des Carrières Scientifiques – F.R.S.-FNRS

Neda Bebiroglu, PhD
Conseillère scientifique et coordinatrice

Baptiste Dethier, PhD
Conseiller scientifique

Christel Ameryckx, MA
Gestionnaire administrative

Pour citer ce rapport :

Dethier, B., Bebiroglu, N., & Ameryckx, C. (Janvier, 2023). Relations entre milieu académique et employeurs : méconnaissance mutuelle et collaborations. Observatoire Série de Rapports Thématiques : Recruter des Talents #3. [www.observatoire.frs-fnrs.be/ media/rapport.employeurs.3.pdf](http://www.observatoire.frs-fnrs.be/media/rapport.employeurs.3.pdf)

Auteur correspondant :

baptiste.dethier@frs-fnrs.be

Données de contact :

Observatoire de la Recherche et des Carrières Scientifiques-
F.R.S.-FNRS
Rue d'Egmont 5, 1000 Bruxelles



www.observatoire.frs-fnrs.be



www.facebook.com/observatoireFNRS



<https://twitter.com/ObsFNRS>



1 INTRODUCTION

L'enquête « Recruter des Talents », menée par l'Observatoire, est précisément destinée à mieux comprendre et à rendre compte de la manière dont les employeurs appréhendent la plus-value du doctorat au travers de ces différentes problématiques, dans le contexte spécifique de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette enquête comporte un volet quantitatif pour lequel des données ont été récoltées auprès de plus de 600 employeurs interrogés par questionnaire ([Bebiroglu, Dethier & Ameryckx, 2022](#)) et un volet qualitatif, constitué d'entretiens auprès d'un échantillon d'employeurs. Une première publication sur ce volet qualitatif s'est penchée sur les atouts des titulaires de doctorat et les réserves émises à leur égard, selon les employeurs ([Dethier, Bebiroglu & Ameryckx, 2022](#)). L'un des enseignements tirés de cette publication était le constat, selon les employeurs interrogés, d'une méconnaissance des titulaires de doctorat de la réalité des organisations en dehors du secteur académique, de leur fonctionnement, de leurs contraintes.

Dans le présent rapport, nous verrons que ce constat reflète, toujours selon les employeurs interrogés, une méconnaissance plus globale des autres secteurs professionnels au sein du milieu académique, causé par un manque d'ouverture à ces autres

secteurs, notamment par le personnel académique dont l'influence sur la formation des titulaires de doctorat est importante. Cette méconnaissance favorise ensuite l'émergence de doutes, du côté des employeurs, agissant comme frein au recrutement des titulaires de doctorat. Ces doutes sur la faculté d'adaptation de ces derniers et sur leur capacité à être efficaces dans un autre environnement (Haapakorpi, 2017 ; [Dethier et al., 2022](#)) posent la question de la nécessité d'une expérience supplémentaire en dehors du milieu académique. De Grande, De Boyser, Vandevelde & Van Rossem (2011) avait déjà montré que sur le marché du travail non académique, les titulaires de doctorat peuvent être en compétition avec les titulaires de master ayant une expérience professionnelle : bien qu'ayant un niveau d'expertise moins élevé, leur expérience professionnelle plus « concrète » est aussi appréciée des employeurs.

Cependant, il apparaît que la méconnaissance serait mutuelle. Dans une étude menée en France, Couston & Pignatel (2017) avaient également souligné la tendance des entreprises à être figées dans leurs habitudes de recrutement et à faire parfois peu d'efforts pour se départir de leurs clichés sur des scientifiques isolés dans leur laboratoire. Au sein de notre échantillon, plusieurs personnes se sont justement exprimées sur la méconnaissance, parmi une partie des employeurs, du profil des titulaires de doctorat et des atouts que ces personnes ont pu développer durant leur expérience doctorale. Certains stéréotypes (voire « mythes ») existeraient au détriment des titulaires de doctorat – car freinant également leur recrutement –, que ce soit chez les personnes qui dirigent les organisations professionnelles ou celles qui y sont chargées du recrutement.

L'objectif de ce second rapport consacré au volet qualitatif de l'enquête « Recruter des Talents » est de montrer, à partir des expériences concrètes recueillies auprès des employeurs



interrogés, l'intérêt des collaborations entre le milieu académique et les autres secteurs dans la mesure où elles améliorent la connaissance mutuelle des deux parties, qui peuvent y trouver de nombreux bénéfices. Par exemple, selon Baba, Shichijo & Sedita (2009), les collaborations avec les universités améliorent la productivité des entreprises en matière de R&D ; les auteurs et autrices soulignant néanmoins qu'un facteur de réussite réside dans un langage commun et une compréhension mutuelle, facilitée par la présence de scientifiques de part et d'autre. Par ailleurs, il s'avère que les entreprises qui sous-traitent des activités de R&D aux universités ont une vision plus positive des titulaires de doctorat et sont plus enclines à les engager, surtout dans les entreprises les plus portées sur les technologies innovantes (Garcia-Quevedo, Mas-Verdú & Polo-Otero, 2012).

Le milieu académique peut dès lors également tirer bénéfice de ces collaborations intersectorielles. Celles-ci ne consistent pas qu'en un transfert de connaissances opéré depuis le milieu académique : elles peuvent aussi nourrir la recherche scientifique (Giones, 2019). En outre, plusieurs études ont montré que les interactions avec l'extérieur du milieu académique, qu'il s'agisse de participations à différents réseaux professionnels ou de collaborations spécifiques plus formalisées, influent positivement sur l'intégration professionnelle des jeunes scientifiques après le doctorat (Mangematin, 2000 ; Germain-Alamartine, Ahoba-Sam, Moghadam-Saman & Evers, 2020 ; Canolle & Vinot, 2021 ; De Grande, De Boyser, Vandeveldel & Van Rossem, 2014).

Les entretiens menés auprès de notre échantillon permettent de rendre compte, dans le contexte d'employeurs actifs en Wallonie et à Bruxelles, de la réalité et de l'importance des collaborations (et d'échanges intersectoriels pouvant prendre différentes formes) pour l'ensemble des parties prenantes. D'un côté, les organisations privées ou publiques peuvent bénéficier

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

Profil	Genre	Fonction	Secteur d'activités	Titulaire d'un PhD	Taille de l'orga.
1.	H	Innovation Manager	Privé – Consultance en business	PhD	Grande
2.	H	Technical Manager	Privé – Chimie	PhD	Grande
3.	H	Directeur service d'études	Public – Service Public (Emploi & Formation)	Pas de PhD	Grande
4.	F	Talent Acquisition Specialist/Coach	Privé – Consultance en RH / Indépendante	PhD	Grande
5.	H	Directeur service d'études	Public – Service Public (Emploi & Formation)	Pas de PhD	Grande
6.	F	Chargée de sélection	Public – Service Public (général)	Pas de PhD	Grande
7.	F	Directrice (Team Leader)	Privé – Consultance en RH	Pas de PhD	Grande
8.	H	CEO	Privé – Marketing/IT	Pas de PhD	Micro
9.	H	Branch Manager	Privé – Consultance en RH	Pas de PhD	Grande
10.	H	Quality Manager	Privé – Métallurgie	Pas de PhD	Grande
11.	H	CEO	Privé – Fédération d'entreprises	Pas de PhD	Petite
12.	H	Manager	Privé – Industrie pharmaceutique	Pas de PhD	Grande



Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon (suite)

d'une expertise de haut niveau, développer certains aspects de leur activité ou encore côtoyer de futurs talents à recruter. De l'autre, les jeunes chercheurs et chercheuses peuvent trouver des opportunités pour acquérir de l'expérience supplémentaire et une meilleure connaissance du fonctionnement des organisations en dehors du milieu académique.

Les détails de l'échantillon d'employeurs interrogés (Tableaux 1 et 2) sont décrits plus en détails dans le premier rapport issu du volet qualitatif de l'enquête ([Dethier et al., 2022](#)). Pour rappel, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'un total de 24 personnes, de profils variés en termes de fonction, secteur d'activités ou taille de l'organisation. Pour désigner ces personnes de façon générique malgré leurs différents niveaux de responsabilité, le terme « d'employeurs » sera utilisé tout au long de ce rapport.

Profil	Genre	Fonction	Secteur d'activités	Titulaire d'un PhD	Taille de l'orga.
13.	H	Directeur R&D	Privé – Consultance en RH	Pas de PhD	Grande
14.	F	Directrice Scientifique	Public – Institut scientifique	PhD	Moyenne
15.	F	Talent Acquisition Advisor	Privé – Industrie pharmaceutique	Pas de PhD	Grande
16.	H	Directeur R&D	Privé – Industrie pharmaceutique	PhD	Grande
17.	F	CEO	Privé – IT/Logistique	PhD	Micro
18.	F	Directrice R&D	Privé – Industrie agroalimentaire	PhD	Petite
19.	F	Directrice service d'études	Public – Administration (Culture)	PhD	Petite
20.	F	Engineering Manager	Privé – Aéronautique	PhD	Grande
21.	F	HR Manager	Privé – Aéronautique	Pas de PhD	Grande
22.	H	Directeur médical	Privé – Institut scientifique	Pas de PhD	Moyenne
23.	H	CEO	Privé – IT/Ingénierie	PhD	Petite
24.	H	Directeur R&D	Privé – Consultance en IT	Pas de PhD	Moyenne



2

UNE MÉCONNAISSANCE MUTUELLE ENTRE MILIEU ACADÉMIQUE ET EMPLOYEURS COMME FREIN AU RECRUTEMENT DES TITULAIRES DE DOCTORAT

2.1 Méconnaissance du côté académique et manque d'ouverture vers les autres secteurs

En parallèle aux reproches émis à l'encontre des titulaires de doctorat concernant leur méconnaissance des secteurs non académiques ([Dethier et al., 2022](#)), sept employeurs interrogés ont évoqué le manque d'ouverture du milieu académique par rapport aux autres secteurs. Selon eux, trop peu d'académiques s'intéresseraient aux activités des autres secteurs professionnels et cela empêcherait les jeunes chercheurs et chercheuses d'établir des liens durant le doctorat, alors que le bénéfice serait reconnu lorsque c'est le cas. Le milieu académique est alors perçu comme étant trop cloisonné et autocentré – voire condescendant – par rapport à ce qu'il se passe à l'extérieur des universités, notamment au sein d'organisations ou des activités de recherche peuvent aussi être développées.

Ce point de vue concerne plus spécifiquement certains secteurs et domaines de recherche, la recherche appliquée permettant en principe de nouer davantage de relations avec l'extérieur, de proposer un environnement de recherche « orienté business ». Toutefois, la recherche fondamentale est également concernée dans la mesure où, si l'environnement de recherche n'est de facto pas tourné vers l'extérieur, il n'y est pas pour autant impossible de se préparer à une pratique plus appliquée des compétences de recherche développées durant le doctorat, ainsi que de compétences transversales telles que la

« On a un comité scientifique avec des membres académiques qui viennent gratuitement, parce que ça leur rapporte aussi une vraie valeur ajoutée dans leur travail. Nous, on va donner des formations à leurs étudiants, on montre les outils qu'on développe, à quoi ressemblent nos tests de sélection... C'est du donnant-donnant non financier. Malgré tout, on n'a pas beaucoup de candidats pour faire partie de ce genre de comité. Dans une des universités, je n'ai réussi à avoir aucun prof, parce qu'il n'y a pas d'intérêt de leur part, ce n'est pas quelque chose qui fait sens pour eux. Et je ne comprends pas ! Ce serait tellement intéressant pour tout le monde... »

Directeur R&D
Consultance
en RH
Pas de PhD

CEO (F)
IT / Logistique
PhD

« Le problème des universités et des labos de recherche, c'est que ça dépend très fortement du chef de service. S'il y a un chef de service très orienté business, il va aller chercher les projets de recherche. Par exemple, en polytech et aéro, le chef de service travaille énormément avec les entreprises et elles sont au courant de ses capacités et de son travail. Les petites entreprises le sont moins, peut-être que ça dépend du prof qui dirige le service. Si le prof est câblé sur l'académique et la recherche fondamentale, il n'ira jamais vers l'extérieur, jamais. »



communication et la vulgarisation ou les compétences sociales et le travail en équipe.

Si ces académiques occupent également un rôle de promoteurs ou promotrices, ils et elles exercent une influence non négligeable sur le cadre dans lequel s'inscrivent les doctorantes et doctorants. Leur fonction d'encadrement consiste à guider, à orienter et donc à « formater », d'une certaine manière, les jeunes scientifiques. Personnes ressources centrales dans le cadre du doctorat, elles impriment fortement leur marque en fonction de leur domaine d'expertise, des champs théoriques dans lesquels elles s'insèrent...ou encore des relations qu'elles entretiennent (ou non) avec l'extérieur. Elles influent aussi sur ces aspects dans le développement personnel et professionnel des doctorantes et doctorants, ce qui impacte leur employabilité future.

C'est notamment ce qui gêne un employeur interrogé en particulier, qui pointe chez les titulaires de doctorat dans son secteur (consultance en IT) une trop forte limitation de leur expertise, notamment attribuée à l'encadrement prodigué par les promoteurs et promotrices. Selon lui, la tendance irait trop fortement vers une expertise « de niche », un travail d'état de l'art trop restreint et de ce fait un manque de « curiosité ». Cela deviendrait ensuite problématique lorsque les titulaires de doctorat évoluent au sein d'entreprises très orientées vers l'innovation, ayant besoin en permanence de réactivité et de créativité dans l'élaboration de nouvelles méthodes, de nouvelles solutions.

« Nous, on s'attend à ce qu'un expert, par exemple en computer vision sur les réseaux de neurones, ait une très bonne vision des différentes options, et pas juste de l'option choisie par son directeur de thèse. C'est une vision qui est trop restée dans l'académique et qui n'est pas assez sortie pour voir comment ça s'applique à l'extérieur. Et même parfois dans l'académique en fait, même dans la zone explorée de l'état de l'art académique, on remarque souvent qu'il y a une certaine focalisation sur une partie très spécifique de l'état de l'art. Alors que par curiosité, ce serait intéressant d'aller regarder ce que d'autres font, dans un domaine qui n'est pas forcément celui du directeur de thèse mais qui finalement pourrait avoir les mêmes applications. Là, on n'a pas cette curiosité d'exploration, on est souvent limité et c'est une maladie qu'on retrouve souvent chez les docteurs : on est souvent très limité à l'état de l'art du directeur de thèse. [...] On se retrouve à engager un docteur qui a des compétences de juniors – dans le domaine en tout cas, je ne parle pas des savoir-faire mais des savoirs. Ça ne nous gêne pas s'il a une tête bien faite et qu'il va vite apprendre, mais... [...] Bien souvent – je vais encore utiliser un mot un peu fort –, il est à la merci du directeur de thèse, qui lui, en général, veut étoffer son CV de publications pour des raisons diverses (en général, postuler pour des budgets) et tout à fait compréhensibles. Mais néanmoins, ça a comme conséquences néfastes que ça limite le doctorant dans la direction suivie et ça laisse peu de marge à la remise en question et à la liberté d'explorer ce qu'il voudrait explorer. »

Directeur R&D
Consultance
en IT
Pas de PhD

“ On s'attend à ce qu'un expert [...] ait une très bonne vision des différentes options, et pas juste de l'option choisie par son directeur de thèse. C'est une vision qui est trop restée dans l'académique et qui n'est pas assez sortie pour voir comment ça s'applique à l'extérieur. ”

Directeur R&D (Consultance en IT - Pas de PhD)



Crainces des employeurs quant à la faculté d'adaptation des titulaires de doctorat

17 des 24 employeurs interrogés ont spontanément souligné l'existence de différences de culture organisationnelle et professionnelle, en comparant leur contexte à celui du milieu académique. Cette perception d'une différence de culture, couplée à la méconnaissance des autres secteurs, est une source d'inquiétudes pour les employeurs. Selon un consultant en recrutement cité ci-contre, les titulaires de doctorat sont trop « formatés » par le domaine académique pour le domaine académique, ce qui peut constituer un frein pour les employeurs. Ces derniers sont en attente d'adaptation, en particulier sur deux types de contraintes fondamentalement interdépendantes que sont les contraintes temporelles et les contraintes économiques. Ces deux contraintes existent également dans le milieu académique mais ne sont pas du tout appréhendées de la même manière que dans les organisations à but lucratif.

Ces potentiels problèmes d'adaptation peuvent engendrer de la frustration. Là aussi, le caractère individuel est cité comme une variable déterminante mais le niveau plus ou moins élevé « d'ouverture » durant l'expérience académique semble également jouer un rôle dans leur faculté d'adaptation. Les titulaires de doctorat devraient dès lors être davantage informés de la réalité du travail en dehors du secteur académique, afin de favoriser la transition et d'éviter des situations où celle-ci serait « brutale », car confrontés à un contexte auquel ils ne s'attendaient pas, que ce soit sur le contenu du travail à réaliser, sur la rapidité et l'efficacité attendue ou encore sur leurs prétentions salariales.

« La plupart des titulaires de PhD sont quand même formatés par le domaine académique et je sais que, pour un certain nombre d'employeurs, ça peut représenter un frein. Ils vont faire attention à leur capacité d'adaptation au secteur privé. Il faut tenir compte du paramètre que le secteur privé et le secteur académique ne sont pas parfaitement alignés sur le rythme de travail, sur la flexibilité en termes d'horaires et sur pas mal d'autres choses. On a deux écosystèmes qui ne sont pas forcément alignés au niveau de leur mode de fonctionnement et ça, je pense que ça peut effrayer un employeur. »

Branch
Manager (H)
Consultance
en RH
Pas de PhD

Directeur R&D
Consultance
en RH
Pas de PhD

« Entre le concept de la recherche académique et notre conception de la recherche, ce n'est pas le même monde. Il y a des liens à faire, certainement – et c'est pour cela qu'on a créé un comité scientifique – mais la vitesse attendue est tout à fait différente. [...] On ne peut pas expliquer à une entreprise qui fait une demande qu'on va faire une étude pendant deux ans, qu'on va prendre la moitié de l'entreprise pour la placer dans un environnement spécifique, et l'autre moitié dans un autre environnement, pour comparer les deux pendant deux ans. On ne peut pas le faire ! On doit démarrer rapidement, on doit avoir les outils, les best practices, faire passer des questionnaires dans l'organisation, et cela doit nous prendre plutôt un mois ou deux. »

« Ça dépend des caractères mais pour quelqu'un qui va beaucoup valoriser l'excellence et le fait de tout faire parfaitement, pour des causes nobles, pour la Science, il risque de prendre une claque. Il y a des impératifs économiques, un pragmatisme qui prime : un dossier qui n'est pas parfait peut être suffisant. »

Technical
Manager (H)
Chimie
PhD



Une expérience supplémentaire en dehors de l'université est-elle nécessaire ?

Lorsque des employeurs évoquent un manque d'expérience concernant les titulaires de doctorat, potentiellement défavorable à leur adaptation dans un nouvel environnement, il faut essentiellement y entendre un manque d'expérience pertinente au regard de leur propre contexte professionnel. Au sein de l'échantillon de personnes interrogées, l'expérience doctorale est bel et bien perçue comme une expérience professionnelle à part entière : cependant, les opinions varient selon le caractère jugé plus ou moins transférable de cette expérience au sein d'un autre contexte professionnel.

L'enquête de l'Observatoire consacrée au devenir des titulaires de doctorat de la FWB montrait que, parmi plus de 2.000 personnes interrogées, 34,5% d'entre elles occupaient un emploi (en dehors de l'université) requérant au moins un diplôme de doctorat ([Bebiroglu, Dethier & Ameryckx, 2020](#)). Certaines fonctions, pour lesquelles un haut niveau d'expertise est indispensable, sont donc « réservées » à ce public-cible. Cependant, au sein de notre échantillon, le doctorat semble plus largement pouvoir être considéré comme un atout pour certaines fonctions, sans pour autant en faire un prérequis. Les titulaires de doctorat peuvent alors rentrer en concurrence avec des personnes moins diplômées mais ayant plusieurs années d'expérience probante derrière elles.

Les employeurs souhaitent donc souvent « laisser la porte ouverte » à différents profils, afin de ne pas trop restreindre leur champ de recherche et de laisser la possibilité aux candidates et candidats de faire valoir une expérience professionnelle allant au-delà du diplôme. Ce dernier n'est pas considéré comme un gage de succès pour le recrutement mais doit pouvoir être mis

« Dans une entreprise, un PhD vaut vraiment la peine. Dans des grandes boîtes pharmaceutiques, je vois bien que si on a seulement un master, à part peut-être si on a 6 ans d'expérience, ce n'est pas la même chose. [...] On ne va pas nécessairement le mettre dans les éléments requis, mais le PhD reste un atout. Néanmoins, on laisse la porte ouverte. Pourquoi ? Il y a toujours des gens qui auraient facilement pu obtenir un PhD s'ils en avaient eu l'opportunité. Un master qui s'exprime bien, qui connaît bien son métier... »

**Talent
Acquisition
Specialist/
Coach (F)
Consultance
en RH
PhD**

**Talent
Acquisition
Advisor (F)
Industrie
pharma.
Pas de PhD**

« Si on est à tout prix à la recherche d'un PhD ou d'un master, alors on stipule qu'on recherche un PhD (ou un master) "preferred" or "required". Mais [dans certains cas], on peut aussi avoir des profils qui n'ont qu'un bachelier mais qui, par leurs années d'expériences (et alors au minimum 8 ans) peuvent nous être pertinents et utiles dans le département. »

« Le problème, c'est le manque d'expérience. Pas seulement en business, mais d'expérience humaine aussi. Ce sont des gens qui n'ont pas été du côté actif du people management. Gérer des personnes, c'est tout à fait différent... [...] J'en vois qui végètent dans l'université mais il faudrait avoir un ou deux ans en dehors, c'est un vrai plus. Pas dix ans mais au moins une expérience professionnelle. »

**CEO (H)
Marketing / IT
Pas de PhD**



en balance avec l'expérience professionnelle et les compétences acquises, au-delà de l'expertise. Dans les résultats du volet quantitatif de l'étude, il apparaît d'ailleurs que seuls 12,3% des employeurs interrogés considèrent qu'une expérience en dehors de l'université n'est « pas du tout nécessaire » pour engager des titulaires de doctorat dans leur organisation ; 40,8% la considérant comme « nécessaire » ou « très nécessaire », et les autres (46,9%) comme n'étant pas nécessaire mais néanmoins vue comme « un plus » (Bebiroglu et al., 2022).

Nonobstant leur expérience universitaire et leur expertise, les titulaires de doctorat peuvent, à certains égards, être perçus comme des travailleurs et travailleuses juniors, dans le sens où une personne sans expérience nécessite d'être davantage formée. Or, ce travail sur l'adaptation d'une personne nouvellement engagée prend du temps pour les managers et cet aspect est également pris en compte lors du processus de recrutement, même si une personne ayant l'expérience d'un doctorat ne sera pas considérée comme étant exactement similaire à une personne venant de terminer un master.

C'est avant tout le besoin de recruter des personnes pouvant s'adapter à des logiques économiques et à des contraintes temporelles qui émerge chez les employeurs. Ils reconnaissent que l'environnement académique peut entraîner une forme de pression, mais que celle-ci reste très différente de celle pesant, notamment, au sein d'un environnement industriel où la compétitivité de l'entreprise est en jeu. Plus largement, il revient l'idée d'une ouverture sur des fonctionnements différents de ce qui a déjà été connu. Pour cela, le fait d'avoir une expérience supplémentaire en dehors du milieu académique aide à gagner la confiance des employeurs.

« Notre approche est de dire que quel que soit le diplôme obtenu dans le passé, ce qui est important c'est de voir ce que la personne sait faire là, maintenant. On est très fort dans la mesure des compétences actuelles d'une personne, sans même regarder son diplôme. [...] Toute personne va devoir passer les mêmes évaluations pour être certain qu'il ou elle sait présenter en public, avoir les bonnes capacités d'intégration, collaborer, gérer son temps, ce genre de choses-là... »

Directeur R&D
Consultance
en RH
Pas de PhD

Talent
Acquisition
Advisor (F)
Industrie
pharma.
Pas de PhD

« Pour les doctorants sans expérience industrielle, l'effort est...je ne sais pas s'il est double mais il y a un effort additionnel à fournir, justement sur toutes ces notions que ces personnes n'auraient pas sur cet environnement industriel. Cela fait encore un plus au manager dans son plan de formation et de développement. [...] Si on est dans des profils de early solutions, si on est ouvert à des candidats juniors sans expérience, là pour moi le PhD a toutes ses chances et le manager le sait très bien. En engageant un candidat sans expérience (doctorat ou pas doctorat), l'encadrement sera de toute façon plus assidu que pour une personne qui a déjà de l'expérience. Cela requiert beaucoup plus d'encadrement, de temps, de formation que pour une personne qui a déjà 5-10 ans d'expérience. »

“ C’est abrupt parce que [les titulaires de doctorat] peuvent passer d’un domaine où ils sont experts à une société où ils ne connaissent rien. Ils ne recommencent pas à zéro pour tout mais ça implique beaucoup de nouveaux apprentissages. Je ne dis pas qu’ils ne sont pas capables de le faire mais que la transition peut être brutale. ”

Branch Manager (H - Consultance en RH - Pas de PhD)



Dans certains cas, peu voire pas de différence avec le milieu académique

De leur côté, quelques personnes interrogées ont au contraire souligné les grandes similitudes qui pouvaient exister entre la recherche scientifique à l'université et le travail à réaliser dans leur service ou organisation. Un profil se distingue parmi ces cas : il s'agit essentiellement de structures publiques (services d'études, instituts de recherche) ayant l'habitude de recruter des titulaires de doctorat en Sciences Humaines et Sociales. Dès lors, il existerait une forme de continuité entre les deux contextes et la transition serait relativement aisée. Les différences existent mais seraient mineures, en particulier dans un cadre non commercial.

« Il n'y a que mon service [dans l'organisation] qui peut être susceptible d'être intéressé par ce type de profil. Mais chez moi, l'intérêt de recruter des chercheurs tombe sous le sens : on est un service d'analyse et on produit un certain nombre de travaux qui, s'ils sont différents des productions universitaires classiques, ont des similarités dans les cadres méthodologiques. »

**Directeur service
d'études
Service public
Pas de PhD**

**Directrice
scientifique
Institut public
scientifique
PhD**

« C'est vraiment le profil qui nous convient. On est dans le milieu de la recherche scientifique...les docteurs restent dans leur domaine en quelque sorte. C'est tout à fait différent dans une entreprise commerciale... Vous me posiez la question des faiblesses : c'est pour ça que je ne leur en trouve pas. Certaines pourraient apparaître dans une entreprise classique mais chez nous, la différence de culture n'est pas la même. [De plus], cela devient de plus en plus compliqué de se stabiliser à l'université et nous, on offre plus ou moins les mêmes conditions. »

Toutefois, en fonction des individus et de leur expérience académique, il reste également possible de trouver dans le secteur privé des conditions similaires à celles vécues lors du doctorat. Par exemple, une manager ayant un doctorat explique avoir trouvé dans sa start-up une liberté bien plus proche de ce qu'elle avait connu à l'université, comparée à son expérience précédente dans une grande structure.

« J'avais d'abord ciblé une grande entreprise, elle était près de chez moi et je me disais que je ne me fermais aucune porte en allant là-bas. J'ai postulé et je me suis faite engager. Après, je n'étais pas épanouie là-bas. C'est ici, dans la start-up où je suis aujourd'hui, que je suis beaucoup plus épanouie parce que je me retrouve avec un fonctionnement plus proche de ce que j'avais à l'université, beaucoup plus que dans la grosse entreprise où j'étais avant. Là, on a beaucoup moins de liberté, tout est procédurier et on ne valorise pas le côté innovant. Ici, j'ai beaucoup plus de liberté. »

**Directrice R&D
Industrie
agroalimentaire
PhD**



2.2 Méconnaissance aussi du profil « PhD » du côté des employeurs

S'il existe une méconnaissance, au sein du milieu académique, du fonctionnement des organisations dans les autres secteurs, 9 personnes sur les 24 interrogées ont également évoqué une méconnaissance inverse, qui ne serait pas la leur mais qu'ils disent constater autour d'eux, au sein de leur organisation ou en dehors : d'une manière générale, les employeurs ne connaîtraient pas suffisamment ce que recouvre le diplôme de doctorat et l'apport potentiel des titulaires de doctorat au sein de leur organisation. Ce manque de connaissances amènerait tout simplement certains employeurs à ne pas s'intéresser à ce type de profil, qu'ils imaginent ne pas correspondre à ce qu'ils recherchent, sans pour autant l'avoir déjà expérimenté concrètement.

Présence de « mythes » associés aux titulaires de doctorat

La figure du scientifique isolé et enfermé dans son laboratoire, déjà évoquée plus haut, est une image d'Épinal qui semble toujours très répandue. Bien que certaines personnes correspondent encore aujourd'hui à cette description jugée peu flatteuse en dehors du milieu académique, c'est l'ensemble des titulaires de doctorat qui se retrouvent visés sous cette étiquette qui ne correspond pourtant pas à « la » réalité. C'est notamment l'avis de cette recruteuse indépendante qui plaide pour un travail sur les « mythes » associés aux titulaires de doctorat et sur une meilleure compréhension de leurs apports.

Un autre stéréotype mentionné est celui de personnes s'attardant volontairement à l'université, comme si elles poursuivaient simplement, par facilité, leurs études. Un manager ayant eu une courte expérience doctorale avant une transition

« [It is] not a resistance but a lack of awareness of what a PhD includes, the kind of trajectory, the strengths, and capabilities. In general, in the Belgian private sector, there is a lack of awareness and understanding of what a PhD really is and what it is not, and therefore what are the strengths and capabilities of people coming out of that PhD programme. Because of that mismatch, it is a bit of "we don't know so we'd rather not risk it, we don't want to take that risk". »

**Innovation
Manager (H)
Consultance
en business
PhD**

**Directrice
(Team Leader)
Consultance
en RH
Pas de PhD**

« Votre enquête est la bienvenue, parce qu'il y a beaucoup de mythes autour des docteurs. Il y a beaucoup de subjectivité ou simplement d'incompréhensions, beaucoup de mythes liés à l'image d'un professeur Tournesol, un "inapte", indépendamment de ses qualités scientifiques ou de recherche. Il y a tout de suite ces questions : est-ce qu'il est payable ? Est-ce qu'on en a vraiment pour notre argent ? Est-ce qu'il va aussi bien que les autres s'intégrer dans l'équipe ? Et je pense que là, il y a vraiment quelque chose d'important à faire pour enlever ces stéréotypes et les remplacer par une réalité. »

« Moi, j'ai travaillé à l'université et je ne me considérais plus comme un étudiant mais comme faisant partie de la vie active. Je pense que c'est important à mettre en avant : quand il fait son doctorat, un doctorant est dans un travail et pas dans une prolongation des études. Ça, c'est une perception qui est encore assez vivace. [...] C'est un peu triste d'avoir si rapidement une étiquette comme ça qui colle à la peau. »

**Quality
Manager (H)
Métallurgie
Pas de PhD**



dans le secteur privé explique ressentir encore la présence, autour de lui, de ce qu'il considère comme un cliché.

D'autres personnes interrogées ont déclaré avoir remarqué que le doctorat recevait une reconnaissance très variable selon les pays. En effet, la France est citée comme un pays où le doctorat serait très peu valorisé – « Là-bas, c'est "OK, il a glandouillé dans l'académique pendant encore 4 ans" » (CEO, F, IT/Logistique, PhD). À l'inverse, les pays anglo-saxons, nordiques, asiatiques ou encore l'Allemagne sont cités comme reconnaissant directement au doctorat une grande valeur, une forme de prestige. Parmi ces deux pôles, la Belgique se situerait quelque part au milieu, selon ce manager cité ci-contre, ce qui témoignerait de la nécessité d'une meilleure valorisation de ce profil en dehors du milieu académique.

Selon un employeur actif dans le recrutement, les titulaires de doctorat peuvent aussi être perçus comme des personnes avec de grandes capacités intellectuelles et qui risqueraient de « s'ennuyer ». Les personnes en charge du recrutement auraient alors la crainte de faire un mauvais recrutement, de ne satisfaire aucune des parties et de voir ce type de profil quitter trop rapidement l'organisation. Cela pourrait par exemple concerner les petites entreprises ou les organisations pour lesquelles la recherche et le développement ne correspondraient qu'à une part limitée de leurs activités.

La méconnaissance du personnel des ressources humaines

Quatre personnes interrogées ont particulièrement pointé du doigt la méconnaissance du profil des titulaires de doctorat par les personnes en charge du recrutement au sein des départements de gestion de ressources humaines dans les organisations.

« En Belgique, on est un peu entre les deux. Je pense que là, côté employeur, il y a aussi une certaine publicité à faire pour plus valoriser le doctorat. [...] On a des docteurs français qu'on avait engagés qui, durant les premiers tours de table pour se présenter, avaient honte de dire qu'ils étaient docteurs ! Parce que pour eux, c'est un peu honteux de dire ça en entreprise. Là où un Chinois va s'en vanter directement en se présentant. Là aussi, il y a une mentalité à changer : vous avez de la valeur, montrez-le. »

Directeur R&D
Consultance
en IT
Pas de PhD

Branch
Manager (H)
Consultance
en RH
Pas de PhD

« Dans certains domaines, ça peut effrayer certains RH : ils se demandent si ça ne va pas être quelqu'un...pour des petites structures...qui va très vite s'ennuyer. On a toujours cette image du docteur comme quelqu'un d'extrêmement intelligent, qui a d'énormes capacités intellectuelles et ne va peut-être pas pouvoir s'adapter à un environnement plus "restreint". L'employeur pourrait penser que le day-to-day d'une petite entreprise ne soit pas toujours excitant. Ça peut créer un stress de penser à engager quelqu'un qui est à fond dans la recherche, dans la créativité, alors que, dans une société, on a plein de choses terre-à-terre à faire tourner. »

« Il faut remettre en question le job de ressources humaines... Il y en a qui ne connaissent même pas le nom de certaines universités étrangères, ils se contentent de lire en diagonale, de juste voir si tu parles français et néerlandais... Souvent, ils ont fait le job description et si tu n'y corresponds pas, tant pis... Comment veux-tu faire ? [...] Les RH, ils ne connaissent pas... Je voudrais bien voir des RH qui ont un doctorat, je crois qu'il n'y en a pas. »

CEO (H)
Marketing / IT
Pas de PhD



L'une des recruteuses interrogées était justement elle-même titulaire d'un doctorat, et abonde dans le même sens quant à la méconnaissance d'une partie de ses collègues : « je suis rentrée dans le secteur du recrutement parce que j'avais l'impression que les recruteurs ne comprenaient pas ce que j'avais fait ». Elle attire l'attention sur le difficile équilibre – mais pourtant indispensable – entre la volonté de convaincre la personne chargée du recrutement au sein des ressources humaines de l'entreprise mais aussi, dans le même temps, de convaincre la personne responsable du service concerné, en principe plus familière avec les aspects techniques liées à la fonction. De ce point de vue, la taille de l'entreprise a de l'importance : plus une organisation est petite et plus ce sera le ou la responsable technique qui effectuera le recrutement, procédera à la sélection des candidates et candidats et mènera les entretiens ; à l'inverse, plus l'entreprise est grande et plus les probabilités augmentent qu'un ou une intermédiaire au sein des ressources humaines soit en charge de ce processus. Dans le second cas, le risque serait que certains profils ne soient pas sélectionnés parce qu'ils ne correspondent pas aux standards en vigueur.

« Il faut bien regarder si on postule via une agence ou via l'entreprise elle-même. Avec une agence, il faut vraiment expliquer beaucoup parce qu'on ne sait jamais qui fera le tri. Avec une entreprise directement, il faut regarder la taille de l'entreprise : une grande société travaille plutôt comme une boîte de recrutement, avec des recruteurs juniors qui vont d'abord regarder les CVs et trier. Or, si vous êtes quelqu'un qui ne sait pas se vendre sur papier, vous n'allez jamais être retenu. Pour des entreprises de taille moyenne, c'est déjà plus probablement le manager qui va regarder les CVs, et il comprendra mieux. Pour les petites entreprises, il faut toujours être très scientifique, il n'y aura pas de RH, on sera directement avec le manager à coup sûr. Même dans des entreprises qui ont l'habitude de travailler avec des docteurs, il y a quand même des personnes qui ne seront pas sélectionnées parce que leur CV ne sera pas assez bien fait. »

Talent
Acquisition
Specialist/
Coach (F)
Consultance
en RH
PhD

“ Votre enquête est la bienvenue, parce qu'il y a beaucoup de mythes autour des docteurs. Il y a beaucoup de subjectivité ou simplement d'incompréhensions, beaucoup de mythes liés à l'image d'un professeur Tournesol, un "inapte", indépendamment de ses qualités scientifiques ou de recherche. ”

Directrice / Team Leader (Consultance en RH - Pas de PhD)



Le cercle vertueux de la présence de titulaires de doctorat dans les organisations

Si une organisation ne comporte aucun titulaire de doctorat en son sein, cela explique en partie la méconnaissance que cette organisation pourrait avoir de ce type de profil, l'existence de certains stéréotypes et donc de freins à l'engagement. Que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public, certaines organisations développent depuis longtemps des activités scientifiques, ont logiquement des liens forts avec le milieu de la recherche scientifique et l'habitude de recruter des profils scientifiques étant au moins passés par l'étape du doctorat. Cependant, l'augmentation du nombre de titulaires de doctorat, bien que constante, n'est tout de même que relativement récente et ces personnes commencent seulement à être intégrées progressivement dans les différents secteurs du marché du travail non académique.

« Maintenant, plus on va avoir de docteurs dans les entreprises et plus ça va changer mais ça met du temps. Quand ces docteurs vont arriver dans des positions plus managériales...je pense que c'est en train de changer. Ça aura de l'impact sur les futurs recrutements. »

Quality Manager (H)
Industrie
métallurgique
Pas de PhD

Cette intégration progressive permettra une meilleure connaissance et compréhension du profil « PhD ». Si l'expérience s'avère positive, la confiance de l'organisation s'en trouvera renforcée. Ce sera d'autant plus le cas avec la présence de titulaires de doctorat dans des fonctions managériales, voire dans des rôles de recrutement, ce qui permettra de percevoir ce type de candidates et candidats avec un regard plus conscient des atouts que ces personnes pourraient apporter à leur organisation.



3 DES COLLABORATIONS POUR UN BÉNÉFICE MUTUEL : DIFFÉRENTS TYPES D'OPPORTUNITÉS

3.1 Des collaborations « win-win » qui attirent les employeurs

Les organisations, privées ou publiques ayant des activités particulièrement développées de recherche et développement sont déjà souvent familières avec le milieu académique. Dans notre échantillon, 12 des 24 employeurs interrogés appartiennent à des organisations formellement impliquées dans des partenariats avec des centres et laboratoires de recherche des universités de la FWB. Pour ces organisations, les collaborations scientifiques sont essentielles à leur fonctionnement, au développement de leurs activités et au maintien d'un haut niveau d'expertise.

Les collaborations peuvent être permanentes ou plus ponctuelles, en fonction des activités et de la taille de l'organisation. Les grandes entreprises peuvent se permettre plus facilement de développer des collaborations sur le long terme et de multiplier les niveaux de collaboration : projets cofinancés, des doctorats voire postdoctorats en entreprise, recherches commanditées...

De telles habitudes nécessitent évidemment des ressources suffisantes en expertise scientifique – et la présence de titulaires de doctorat dans l'organisation n'en est alors que plus bénéfique –, en personnel d'encadrement, voire en ressources financières.

« Pour moi, les collaborations universitaires, c'est du win-win. C'est forcément, pour nous, pouvoir mettre quelqu'un qui va développer des méthodes, qui va améliorer notre façon de travailler. Quelque part, c'est une main d'œuvre supplémentaire et c'est du temps que nous ou un membre de l'équipe ne doit pas passer à faire cela. Pour l'université, c'est amener un sujet qui est directement appliqué à quelque chose de concret, un problème concret, quelque chose qui sera utile, et on développe des compétences chez les jeunes, on les prépare à entrer... Je trouve qu'il n'y a que des avantages à des collaborations entre l'académique et le privé. »

**Manager (H)
Industrie
pharma.
Pas de PhD**

**Directrice R&D
Industrie agro-
alimentaire
PhD**

« On ne sait pas tout développer en interne. On a une certaine expertise en interne mais je ne vais pas avoir des experts dans tous les domaines... Donc pour les collaborations, ce sont plutôt des one shots. Moi, avec mon diplôme [de doctorat], je suis capable d'élaborer des protocoles, souvent on designe tout ensemble. Je suis capable de lire des articles, de dire qu'on peut faire ça plutôt que ça... Mais on ne va pas non plus développer tous les modèles... »



Les plus petites structures ont de ce fait davantage recours à des collaborations plus ponctuelles, en fonction de leurs besoins du moment, pour une expertise spécifique.

Quelle que soit leur taille, plusieurs opportunités existent pour les organisations qui souhaitent bénéficier de l'expertise universitaire. En Région wallonne, par exemple, les pôles de compétitivité permettent de développer des partenariats entre entreprises, pouvoirs publics, universités et centres de recherche, grâce au soutien de projets collaboratifs de recherche, développement et innovation.

Ce type d'opportunités est apprécié dans la mesure où, outre l'accès à l'expertise recherchée, elles offrent des soutiens financiers encourageant les organisations dans le développement de partenariats. Parmi les dispositifs existants, plusieurs personnes interrogées ont également cité les financements de doctorat et postdoctorat en entreprise. Ces systèmes permettent de réaliser de la recherche appliquée en bénéficiant d'une main-d'œuvre très qualifiée, sans pour autant devoir tout investir sur fonds propres, ce qui peut profiter à tout type d'organisation. Malgré l'aspect particulièrement appliqué de ce système, le cadre doit cependant rester, comme le rappelle le directeur R&D cité ci-contre, celui de la recherche académique, répondant aux exigences de tout doctorat.

« On collabore beaucoup à travers des projets de recherche, notamment en Région wallonne via les pôles de compétitivité. On dépose des projets R&D dans des appels à projets, avec des consortiums qui sont toujours constitués de 2 à 6 institutions de recherche. Ça, c'est clairement un mécanisme qu'on utilise pour collaborer avec les universités. »

CEO (H)
IT / Ingénierie
PhD

Directeur R&D
Industrie
pharma.
PhD

« On a à peu près 120 collaborations scientifiques, dont une petite vingtaine avec des groupes académiques belges. Là-dedans, il faut aussi compter que nous avons une cinquantaine de PhDs et de postdocs. [...] Le système de "First postdoc" en entreprise, on l'a pas mal utilisé, tout comme le système de doctorat en entreprise que la Région wallonne finance aussi. Ce sont de bons systèmes, je trouve que ça fonctionne très, très bien. On a aussi des postdocs qui font des allers retours entre [notre entreprise] et le labo académique – on aime beaucoup ça d'ailleurs. [...] Mais avec beaucoup d'attention parce qu'un doctorat, c'est avant tout une formation et avant tout quelque chose qui doit se réaliser dans le cadre académique. Ça, je veux vraiment être très clair, ça doit être une expérience académique qui est complémenté par un certain degré d'expérience industrielle éventuellement. »

“ Le cœur de notre entreprise, c'est la connaissance. [...] Donc, tous les moyens sont bons pour alimenter cette connaissance : par la R&D propre, et évidemment par la collaboration avec les universités car cela nous permet d'explorer des choses que nous n'avons pas eu le temps d'explorer nous-mêmes. ”

Directeur R&D (Consultance en IT - Pas de PhD)



3.2 Des collaborations permettant aux titulaires de doctorat d'acquérir une expérience hors académique supplémentaire

Les collaborations entre le milieu académique et les organisations des autres secteurs professionnels ne sont pas uniquement bénéfiques pour ces dernières, qui peuvent profiter de l'expertise universitaire. Elles montrent également leur utilité pour créer des liens, des ponts entre le milieu académique et les autres secteurs, et peuvent donc potentiellement permettre à de jeunes chercheurs et chercheuses de côtoyer des contextes non-académiques, de se familiariser avec d'autres cultures organisationnelles et de voir comment leur expertise et leurs compétences peuvent s'y insérer.

Un exemple certes très spécifique mais pour le moins parlant concerne les expériences de doctorat en entreprise – ou dans toute autre organisation, des initiatives de ce type étant également en cours au sein du secteur public. Le doctorant ou la doctorante est véritablement intégré, dans le cadre d'une recherche particulièrement appliquée, dans la vie professionnelle d'une organisation non-académique, et divise son temps entre celle-ci et son université. Tout en restant dans l'optique de la réalisation d'une thèse de doctorat en bonne et due forme, requérant un ancrage clair dans le milieu académique, c'est une réelle expérience concrète qui s'acquiert en ayant un pied bien ancré, durant plusieurs années, au sein du marché du travail non-académique.

Une telle expérience peut en outre mener à une pérennisation de l'emploi dans l'organisation d'accueil. Les deux parties se connaissent très bien et, si l'opportunité se présente, les portes seront bien plus facilement ouvertes pour le ou la titulaire de doctorat. L'une des deux personnes interrogées ayant mentionné ce point, citée ci-contre, a d'ailleurs expliqué que certains doctorats ont pu mener à des engagements en interne.

« Ça permet d'apporter vraiment quelque chose au bénéficiaire : non seulement la personne est engagée mais elle aura le doctorat en plus et cela va la former. Mais il faut trouver quelque chose, il faut qu'elle puisse travailler moitié-moitié : si ce n'est que de la recherche en entreprise, ça ne va pas, il faut qu'elle puisse faire une partie de sa recherche à l'université ; ça doit quand même rester un doctorat. »

**Directrice R&D
Industrie agro-
alimentaire
PhD**

**Directrice
scientifique
Institut public
PhD**

Pour nous, c'est vraiment très important d'avoir ces dispositifs-là pour entretenir nos relations avec les universitaires et les universités. [...] Je n'ai que de bonnes expériences avec ces doctorants, qui prennent vraiment du plaisir. [...] Pour les doctorants, c'est aussi un peu sortir de leur tour d'ivoire pour descendre sur le terrain et voir ce qu'on fait de leur recherche et de leurs résultats. [...] Il y en a qui retournent à l'université s'ils ont la chance d'y décrocher un poste, d'autres vont dans le secteur privé ou partent à l'étranger...c'est varié...et il y en a qui restent chez nous. Ils postulent et s'ils terminent leur doctorat au moment où on ouvre un poste qui va bien avec leurs compétences ou leurs sujets, ça facilite... »



Ce type de dispositif illustre l'intérêt de créer des liens avec des contextes non-académiques dans l'optique de favoriser la transition professionnelle après le doctorat. Cependant, il s'agit certainement ici, du point de vue des jeunes chercheurs et chercheuses, de la forme la plus poussée de collaboration qui peut être entretenue durant le doctorat. Elle ne représente qu'une minorité très réduite des doctorats réalisés en FWB et n'est pas non plus appelée à devenir une norme dans l'organisation du 3ème cycle universitaire. En outre, il faut rappeler que les collaborations entre universités et organisations d'autres secteurs professionnels ne sont pas toujours liées à des doctorats : dans le cas de recherches communes ou commanditées, il arrive que seuls des chercheurs et chercheuses seniors soient concernés. Globalement, il ne s'agirait donc pas de généraliser les pratiques de doctorat en entreprise – ce qui n'empêche pas de continuer à développer ces dispositifs particuliers – mais de pouvoir offrir aux doctorantes et doctorants des opportunités de collaborations avec d'autres organisations durant le processus doctoral.

« Je suis personnellement quelqu'un qui croit beaucoup au fait qu'on puisse offrir, lors du doctorat, une opportunité d'expérience en entreprise. Entendons-nous bien, je ne pense pas que tous les doctorats doivent se faire en entreprise, il ne faut pas aller jusque-là, on va perdre quelque chose... Mais 100% de l'un ou 100% de l'autre n'est pas forcément la meilleure solution, c'est ça que je veux dire. Permettre à un docteur pendant ces 3-4 ans de doctorat d'avoir entre 6 mois et 1 an de collaboration avec une entreprise, de venir passer un peu de temps dans les laboratoires de l'entreprise, pour moi c'est quelque chose de très bien. »

Directeur R&D
Industrie
pharma.
PhD

Les spinoffs : des liens potentiellement étroits avec le milieu académique

Dans le contexte qui nous occupe, les *spinoffs* sont des entreprises créées à partir des connaissances et technologies développées dans le cadre de la recherche scientifique, désormais valorisées par une exploitation commerciale. Deux personnes interrogées dans notre échantillon étaient titulaires de doctorat et CEO de *spinoffs* issues d'universités de la FWB. La première a déclaré ne plus avoir de liens avec son université d'origine depuis la création de son entreprise, et ne pas chercher actuellement de profils de titulaires de doctorat. Le degré de développement de son entreprise et les besoins liés à ses activités ne nécessitent pour l'instant que des profils moins qualifiés pour travailler à ses côtés.

La deuxième personne dans cette situation entretient quant à elle des contacts toujours très étroits avec l'université dont elle est issue. Son exemple illustre la position privilégiée que peut occuper une *spinoff* pour profiter de l'expertise académique et construire des ponts entre l'université et l'écosystème dans lequel elle se situe.



« Garder ce contact avec l'écosystème d'une institution universitaire c'est bénéfique à tous les points de vue : en termes de contacts, de cautionnement scientifique... Quand on va s'adresser à un tiers, on peut dire qu'on sait de quoi on parle, on navigue dans cet univers-là, on a une expertise pour parler de ça. [...] J'ai au moins un ou deux calls par semaine avec des chercheurs de l'université pour les projets de R&D dans lesquels on travaille, on se synchronise, on alimente leurs recherches, leurs résultats alimentent nos réflexions aussi... Il y a quand même de grosses collaborations. »

**CEO (H)
IT / Ingénierie
PhD**

En plus de représenter une bonne vitrine pour l'extérieur et de nourrir les activités de l'entreprise, les liens entretenus avec l'université sont également bénéfiques en termes d'opportunités de recrutement pour l'entreprise. Les collaborations sur des projets de recherche permettent de suivre le travail de doctorantes et doctorants travaillant sur des projets collaboratifs ou sur des thématiques connexes, avec l'appui de promoteurs ou promotrices avec lesquelles la *spinoff* entretient des contacts très réguliers. La connaissance est mutuelle entre les personnes concernées et la poursuite de collaborations après le doctorat s'en trouve facilitée.

**CEO (H)
IT / Ingénierie
PhD**

« C'est quasiment exclusivement comme ça qu'on recrute aujourd'hui. Pour l'instant, je suis en contact avec deux docteurs en plus dans le cadre d'une procédure de recrutement, ce sont des gens qui viennent de notre écosystème à l'Université ***, dans le département d'où je viens. Dans les deux cas, c'est via le promoteur, parce qu'on avait collaboré avec le promoteur à l'époque, qu'on les connaît. Ces projets de R&D sont aussi un canal de communication privilégié parce qu'en général, on va travailler 3-4 ans, la durée de leur thèse... Quand ce sont des projets de recherche intéressants, c'est aussi l'opportunité de proposer à ces gens-là de nous rejoindre à la fin de leur thèse. Et là, on a la chance qu'en général, ils ont travaillé sur des thématiques qui sont clairement d'intérêt pour nous puisqu'on a collaboré avec eux dans la R&D en question. »

3.3 Stages, plateformes intersectorielles, comités scientifiques : d'autres exemples d'opportunités d'échanges

Pour que des collaborations se créent, il est nécessaire de créer des liens, des opportunités d'échanges intersectoriels. Parmi les organisations composant notre échantillon, certaines ont construit des liens avec une ou plusieurs universités mais essentiellement au travers des étudiantes et étudiants de master, que ce soit via des participations à des *job fairs*, des visites d'entreprises, des stages ou des travaux de fin d'études. Ces liens pourraient toutefois être étendus aux doctorantes et doctorants,

« Ce que je n'ai pas souvent vu dans mon secteur mais que j'aurais très fort apprécié en tant qu'employeur, ce sont des collaborations avec des centres de recherche ou des universités au cours du doctorat, dans lequel la personne se met déjà en contact avec le monde de l'entreprise, de sorte que nous puissions bénéficier du côté académique et que les personnes en formation puissent bénéficier de ces liens avec la réalité du terrain. D'avoir des stages, des conventions de recherche... »

**Directeur R&D
Consultance
en RH
Pas de PhD**



ce qui permettrait aux organisations de faire connaître leurs activités et leurs besoins en termes de main d'œuvre (très) qualifiée, d'expérimenter l'apport de jeunes chercheurs et chercheuses, de découvrir leurs atouts et de leur offrir une expérience professionnelle en dehors du milieu académique. À ce titre, quatre employeurs ont par exemple évoqué l'intérêt d'accueillir un doctorant ou une doctorante dans le cadre d'une forme de stage, en trouvant des activités et centres d'intérêt communs entre l'organisation et le doctorat en cours.

Dans un précédent rapport, il apparaissait d'ailleurs que tant les employeurs que les titulaires de doctorat sont demandeurs d'un renforcement des collaborations, via les exemples que sont les stages ou les programmes de doctorat collaboratif mais aussi de tout autre dispositif permettant des rencontres et des échanges entre ces deux publics ([Bebiroglu & al., 2022](#)). Le renforcement des collaborations constitue en outre l'une des recommandations générales émises par l'Observatoire à propos du développement des compétences transversales pendant le doctorat ([Observatoire, 2022](#)).

L'institutionnalisation de moments d'échanges entre secteur académique et organisations non académiques semble bénéfique pour les deux parties, permettant de discuter des projets et objectifs de l'une et de l'autre pour tenter de trouver des terrains d'entente. Certaines organisations sont d'ailleurs membres de pôles de compétitivité ou participent à des plateformes, des interfaces réunissant des acteurs et actrices des milieux académique, entrepreneurial ou industriel. D'autres encore ont mis sur pied des « comités scientifiques ». Ces occasions permettent d'améliorer la connaissance mutuelle des personnes et organisations impliquées, et peuvent déboucher sur le développement de collaborations plus concrètes et spécifiques.

« Un stage, ce serait hyper bénéfique, à la fois pour l'entreprise et puis aussi pour le doctorant parce que, mine de rien, ça le met dans une réalité qui est toute autre et qui lui permet de s'auto-juger, pour voir si ça lui parle ou pas, s'il est bien dans ce contexte-là ou pas. Ça permet aussi de "fidéliser", ou en tout cas de connaître la personne, de voir si un engagement peut aboutir si la personne postule à la fin ».

**Engineering
Manager (F)**
Industrie
aéronautique
PhD

**Directrice
Service
d'études
Service public
(Culture)**
PhD

« On en a déjà discuté en interne, dans la suite de ce qu'on fait déjà avec les masters. On se dit qu'on pourrait, avec quelqu'un comme ça, lui montrer ce que c'est de faire de la recherche en dehors du milieu universitaire. [...] On a des locaux, un centre de documentation, ça permettrait un travail comme en bibliothèque... On n'a jamais fait ça pour le doctorat mais on serait vraiment ouvert à ça, c'est vraiment quelque chose qui pourrait nous intéresser. »

« Grâce à la plateforme ***, on est allé faire une présentation à un panel de gens de l'Université ***. J'étais aussi venu avec une question assez précise, on a créé un contact et on a fait toute une étude ensuite avec un département orienté sur une expertise qu'on n'a pas du tout chez nous. On a passé un contrat et ça a abouti sur une étude assez intéressante prenant en compte les aspects économiques, que je continue d'utiliser pour le moment... J'ai été étonné de la logique qu'ils ont eu jusqu'au bout, en donnant de très bons conseils. C'était assez poussé. [...] Ce sont ces moments de rencontre qui font émerger des collaborations. »

**Quality
Manager (H)**
Industrie
métallurgique
Pas de PhD

**Directeur R&D
Consultance
en RH**
Pas de PhD

« On a créé un comité scientifique avec des professeurs d'universités et les deux docteurs qu'on a actuellement chez nous, ce qui nous permet de faire ce lien avec le milieu académique. On se rencontre tous les trois mois [...]. Cela fait une sorte de renouvellement constant de l'information sans devoir engager de nouvelles personnes dans l'équipe. C'est notre département R&D qui amène les projets et les idées et, tous les trois mois, on les confronte avec le monde académique pour avoir un input, pour nous dire si on est sur la bonne voie ou à côté de la plaque... »



3.4 Quelques freins aux collaborations selon les employeurs : des similitudes avec les freins au recrutement

Les freins aux collaborations avec les universités, mentionnés par les personnes interrogées, rejoignent dans les grandes lignes les freins ou les craintes des employeurs quant au recrutement des titulaires de doctorat. Quatre employeurs ont évoqué le manque d'ouverture et d'intérêt du milieu académique. Cinq employeurs ont souligné les difficultés liées à des différences de fonctionnement et de temporalités : les délais sont parfois jugés trop longs pour, d'une part, démarrer le projet (trop de complexités administratives) et, d'autre part, en obtenir les résultats. Les entreprises ont des contraintes temporelles plus serrées, en particulier pour les plus petites structures dans des secteurs liés à l'innovation, et le temps de la recherche académique ne leur permet pas d'assurer la réactivité dont elles estiment avoir besoin.

Par ailleurs, le problème des coûts associés à des collaborations de recherche avec des universités a aussi été évoqué par deux employeurs. L'entreprise doit disposer de fonds à y consacrer, ce qui n'est pas toujours le cas, surtout pour les plus petites structures, et les dispositifs d'aides financières ne permettraient pas toujours de franchir le pas.

Enfin, trois employeurs ont exprimé leur difficulté à trouver une expertise pertinente, dans les universités de la FWB, liées à leurs activités spécifiques. Dans certains cas, l'expertise n'est effectivement pas présente mais, pour deux autres employeurs interrogés, ce serait aussi un manque de contacts et de visibilité qui empêcherait d'identifier les bonnes personnes et de développer des collaborations.

« À partir du moment où vous interagissez avec une institution universitaire, voilà... Je ne dis pas spécialement que c'est mal fait – je n'ai pas d'expérience dans la gestion de services et de structures aussi importantes, sous contraintes budgétaires – mais c'est sûr qu'en général, c'est parfois complexe avec nos besoins de dynamisme, pour répondre très vite à des opportunités commerciales et de développement. [...] Les clients, ce sont des clients : ils vous demandent de répondre dans les deux semaines ou dans la semaine et demie ; si vous ne le faites pas, ce sera pour un autre. »

CEO (H)
IT / Ingénierie
PhD

Directeur R&D
Consultance
en IT
Pas de PhD

« On n'est pas non plus une grosse boîte, on n'est pas encore à générer des centaines de millions d'euros à investir dans la recherche, donc on est très dépendant du cofinancement, qui commence à être assez difficile à avoir. On sent que la Région wallonne n'en fait pas une priorité absolue, la quantité d'argent mise sur la table est quand même assez faible. C'est mieux que rien, mais ce n'est encore rien comparé à nos compétiteurs américains ou chinois. »

« From an HR point of view, I don't really know where to start with universities because, at the moment, I don't know who to contact, who is responsible or if that is even possible. But I would love to have contacts with relevant faculties in different universities in Belgium. »

Innovation
Manager (H)
Consultance
en business
PhD



4 CONCLUSION

Ce rapport s'est tout d'abord attelé à poursuivre l'analyse d'une problématique abordée lors de la précédente publication sur ce volet qualitatif de l'étude « Recruter des Talents », à savoir la méconnaissance des titulaires de doctorat à propos du fonctionnement des organisations en dehors du secteur académique, et plus largement le manque d'ouverture du milieu académique vers l'extérieur, du point de vue des employeurs interrogés. Cette tendance serait entre autres liée, selon certains d'entre eux, aux sensibilités des promoteurs et promotrices par rapport à une création de liens avec l'extérieur, entre leurs activités de recherche et les activités d'autres secteurs professionnels. Cela influencerait dès lors leurs doctorantes et doctorants et tendrait trop souvent – mais pas toujours – à maintenir ces jeunes scientifiques dans un environnement cloisonné, trop limité à une expertise de niche et manquant de curiosité.

Cependant, il est également apparu que la méconnaissance n'était pas unilatérale. En effet, certaines personnes interrogées, dont des consultantes et consultants en ressources humaines ayant une connaissance fine des habitudes des entreprises, ont aussi souligné la méconnaissance des employeurs par rapport au

profil et à l'apport potentiel des titulaires de doctorat pour leur organisation. Cette méconnaissance se cristallise notamment au sein du personnel des ressources humaines, intermédiaire particulièrement important dans le processus d'insertion des titulaires de doctorat sur le marché du travail non académique. Leur profil d'un niveau de qualification supérieur étant moins habituel et plus méconnu, les organisations pourraient parfois faire preuve de frilosité à leur égard.

Ce contexte d'une méconnaissance mutuelle peut rendre plus difficile la transition des titulaires de doctorat vers d'autres secteurs que le milieu académique. Il ressort des entretiens avec notre échantillon d'employeurs que les titulaires de doctorat tendraient à être considérés comme étant trop « formatés » par et pour le milieu académique, rendant plus difficile leur adaptation dans un nouveau contexte professionnel et pouvant générer de la frustration face aux normes différentes prévalant dans leur nouvel environnement de travail. Cela pose dès lors la question de la nécessité ou non d'acquérir une expérience supplémentaire en dehors de l'université pour être pleinement attractif aux yeux des employeurs. À ce sujet, les employeurs interrogés sont nuancés : certains emplois requièrent clairement un niveau d'expertise suffisamment haut pour que les titulaires de doctorat soient le public-cible principal mais, d'une manière générale, les employeurs souhaitent souvent laisser la porte ouverte à différents profils pouvant valoriser une éventuelle expérience professionnelle pertinente et des compétences acquises au fil de la carrière, au-delà du niveau de qualification et d'expertise.

L'existence d'une méconnaissance mutuelle et d'éléments d'inadéquation entre les parties prenantes met en évidence le besoin d'opportunités d'échanges, de travail commun et de rencontres entre le milieu académique et les autres secteurs



professionnels. Les exemples de liens et de collaborations entretenues par les employeurs de notre échantillon ont d'ailleurs permis d'en montrer les bienfaits mutuels – nonobstant une série de freins mentionnés par certains employeurs. Différents types de collaboration sont possibles, allant d'une participation à des *job fairs* à des projets communs de recherche, en passant par des recherches commanditées, des plateformes d'échanges, des *spinoffs* ou des doctorats en entreprise.

Il apparaît qu'au plus les collaborations sont intensives et récurrentes, au plus les organisations semblent être en mesure d'être familières avec le milieu académique, de connaître les atouts du personnel académique et potentiellement d'être favorables à l'engagement de titulaires de doctorat. Quant aux jeunes chercheurs et chercheuses, les contacts entretenus à l'extérieur du milieu académique favoriseraient également leur familiarité avec les autres secteurs et leur permettraient d'acquérir des formes d'expérience valorisables par la suite sur le marché du travail. De ce fait, la question de l'expérience professionnelle au sein d'environnements non académiques ne se rapporte pas automatiquement, aux yeux des employeurs interrogés, au besoin d'une expérience supplémentaire au doctorat mais plutôt à une intégration, au sein de l'expérience académique, de formes d'expérience en lien avec d'autres contextes.

Sans remettre en question, comme l'ont souligné certaines personnes interrogées, l'organisation du doctorat comme une formation au métier de la recherche, cela plaide pour la création de davantage d'opportunités et de moments d'échanges entre le milieu universitaire, les chercheurs et chercheuses, et les autres secteurs professionnels afin d'œuvrer à une meilleure connaissance mutuelle, à une plus grande valorisation du

doctorat et à des collaborations fructueuses au bénéfice de toutes les parties prenantes.



5 BIBLIOGRAPHIE

- Baba, Y., Shichijo, N., & Sedita, S. R. (2009). How do collaborations with universities affect firms' innovative performance? The role of "Pasteur scientists" in the advanced materials field. *Research Policy*, 38(5), 756-764. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.01.006>.
- Bebiroglu, N., Dethier, B., & Ameryckx, C. (Janvier, 2020). Devenir des titulaires de doctorat : Correspondance entre le niveau de diplôme et l'emploi des titulaires de doctorat de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Observatoire Série de Rapports Thématiques #1, Volume 2 : http://www.observatoire.frs-fnrs.be/docs/RAPPORT_EMPLOI_Vol2_FR.pdf.
- Bebiroglu, N., Dethier, B., & Ameryckx, C. (Juin, 2022). Les compétences transversales. Points de vue des titulaires de doctorat et des employeurs non académiques. Observatoire Série de Rapports Thématiques : Recruter des Talents #1. <http://www.observatoire.frsfnrs.be/media/rapport.employeurs.1.pdf>.
- Canolle, F., & Vinot, D. (2021). What Is your PhD Worth? The Value of a PhD for Finding Employment outside of Academia. *European Management Review*, 18(2), 157-171.
- Couston, A., & Pignatelli, I. (2018). L'adéquation de la formation doctorale en France aux besoins de l'entreprise : l'éclairage par les compétences. *La Revue des Sciences de Gestion*, 287-288(5), 23-30.
- De Grande, H., De Boyser, K., Vandeveldde, K., & Van Rossem, R. (2011). The Skills Mismatch: What Doctoral Candidates and Employers Consider Important. *ECOOM Briefs*, 4. <https://biblio.ugent.be/publication/2065710>.
- De Grande, H., De Boyser, K., Vandeveldde, K., & Van Rossem, R. (2014). From Academia to Industry: Are Doctorate Holders Ready? *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 538-561. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0192-9>.
- Dethier, B., Bebiroglu, N., & Ameryckx, C. (Octobre, 2022). Les titulaires de doctorat vus par les employeurs : leurs atouts et les réserves à leur égard. Observatoire Série de Rapports Thématiques : Recruter des Talents #2. www.observatoire.frs-fnrs.be/media/rapport.employeurs.2.pdf
- Garcia-Quevedo, J., Mas-Verdú, F., & Polo-Otero, J. (2012). Which firms want PhDs? An analysis of the determinants of the demand. *Higher Education*, 63(5), 607-620. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9461-8>.
- Germain-Alamartine, E., Ahoba-Sam, R., Moghadam-Saman, S., & Evers, G. (2020). Doctoral graduates' transition to industry: networks as a mechanism? Cases from Norway, Sweden and



the UK. *Studies in Higher Education*, 46(21), 2680-2695.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1754783>

Giones, F. (2019). University–industry collaborations: an industry perspective. *Management Decision*, 57(12), 3258-3279.

Haapakorpi, A. (2017). Doctorate holders outside the academy in Finland: Academic engagement and industry-specific competence. *Journal of Education and Work*, 30(1), 53-68. .

Mangematin, V. (2000). PhD job market: professional trajectories and incentives during the PhD. *Research Policy*, 29(6), 741-756.

Observatoire de la Recherche et des Carrières Scientifiques -F.R.S.- FNRS (Juin, 2022). Les compétences transversales pendant le doctorat. Observatoire Recommandations #1
[http://www.observatoire.frs-fnrs.be/ media/observatoire.recommandations.1.pdf](http://www.observatoire.frs-fnrs.be/media/observatoire.recommandations.1.pdf)