

Recruter des Talents

RAPPORT
THÉMATIQUE
#4
Janvier 2023

Les conseils des employeurs pour
améliorer la plus-value du doctorat



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). Les conseils des employeurs pour améliorer la plus-value du doctorat. Observatoire Série de Rapports Thématiques : Recruter des Talents #4. www.observatoire.frs-fnrs.be/_media/rapport.employeurs.4.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

Dans le cadre du volet qualitatif de l'étude « Recruter des Talents » menée par l'Observatoire, des entretiens ont été réalisés auprès de 24 employeurs non académiques sur le thème de la plus-value du doctorat en dehors du milieu académique. Les détails de cet échantillon et de précédentes analyses de ces entretiens ont été publiés antérieurement au sein de deux rapports : l'un présentant la vision des titulaires de doctorat par les employeurs, tant au niveau de leurs atouts que des réserves manifestées à leur égard ([Dethier, Bebiroglu & Ameryckx, 2022a](#)) ; l'autre se concentrant sur l'existence d'une méconnaissance mutuelle entre le milieu académique et les employeurs, et sur l'importance des collaborations et opportunités d'échanges entre les deux parties ([Dethier, Bebiroglu & Ameryckx, 2022b](#)).

Outre les éléments constituant ces deux rapports, les entretiens ont également été l'occasion de demander plus formellement aux 24 employeurs interrogés de donner leurs conseils aux titulaires de doctorat pour être attractifs aux yeux des employeurs, pour faciliter leur transition professionnelle et mieux préparer la suite de leur carrière.

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)

Ce document propose dès lors un ensemble de onze recommandations, constituées à partir de ces conseils formulés par les employeurs et adressés aux jeunes chercheurs et chercheuses (en doctorat, en postdoctorat ou aux titulaires de doctorat venant d'intégrer le marché du travail non académique) mais aussi aux universités et aux responsables politiques. Certains conseils s'adressent pareillement aux employeurs eux-mêmes, afin qu'ils jouent également un rôle actif pour fluidifier les relations avec le milieu académique et faciliter l'insertion professionnelle des titulaires de doctorat.

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



Conseils des employeurs pour améliorer la plus-value du doctorat

Que peuvent faire les jeunes chercheurs et chercheuses ?

1. Construire son projet professionnel en fonction de son profil et des caractéristiques des différents secteurs professionnels
2. Créer des liens en dehors du milieu académique pour acquérir une autre expérience ou une meilleure connaissance des autres secteurs
3. Apprendre à « se vendre » lors de la recherche d'un emploi et de la phase de recrutement
4. Se former à des compétences spécifiques, en particulier à des compétences transversales
5. S'attendre à devoir faire ses preuves avant d'obtenir une reconnaissance de sa plus-value

Que peuvent faire universités et les responsables politiques ?

6. Repenser les finalités du doctorat, qui n'est plus uniquement une formation à une carrière scientifique académique
7. Créer plus d'opportunités et de moments d'échanges avec l'extérieur pour mieux valoriser le doctorat
8. Sensibiliser les promoteurs et promotrices à la préparation à la suite de la carrière professionnelle

Que peuvent faire les employeurs ?

9. Veiller à faciliter l'accueil et l'intégration des titulaires de doctorat dans l'organisation
10. Penser à l'importance du management des titulaires de doctorat
11. S'ouvrir au milieu académique pour mieux connaître le doctorat et sa plus-value



2 QUE PEUVENT FAIRE LES JEUNES CHERCHEURS ET CHERCHEUSES ?

Les conseils des employeurs consistent majoritairement à encourager les doctorantes et doctorants à être proactifs durant leur expérience doctorale et à préparer au mieux la suite de leur parcours professionnel. « *Get to know your industry and get to know yourself* » : c'est le conseil général donné par une recruteuse interrogée, qui insiste sur la nécessité d'essayer de combiner le parcours doctoral et scientifique avec cette réflexion sur l'après-doctorat – si le terme « industrie » est utilisé dans cette citation, le conseil s'applique à tous les contextes.

À ce titre, plusieurs éléments sont à prendre en considération :

1. Construire son projet professionnel en fonction de son profil et des caractéristiques des différents secteurs professionnels

Que l'on ait ou non un projet professionnel précis en tête à l'entame du doctorat, celui-ci est un processus pouvant permettre de construire et/ou d'affiner ce projet au cours des années. Selon les personnes interrogées, il est important d'essayer de prendre du recul sur soi-même pour mieux évaluer le ou les chemins à suivre, en fonction de ses motivations et de ses caractéristiques personnelles.

Ces réflexions personnelles doivent idéalement être combinées avec les perspectives de carrière possibles et les réalités inhérentes aux opportunités d'emploi potentielles. Il faut pouvoir obtenir des informations sur ces opportunités, sur l'état du marché du travail, se rendre compte de la réalité du fonctionnement des organisations en dehors des universités, notamment selon le secteur mais aussi selon leur taille et leurs activités.

« *Moi, je dis toujours : **get to know your industry and get to know yourself. Se connaître soi-même et connaître l'industrie, sinon ça ne fonctionne pas.** [...] Et pour moi, tout le monde doit faire un exercice d'auto-évaluation : qui est-ce que je suis ? Quelle est l'industrie dans laquelle je veux travailler ? Quels postes existent dans cette industrie ? Et ensuite, faire le mapping avec votre personnalité et l'industrie. **Il ne faut pas postuler à tout... C'est ce que la plupart des juniors ne savent pas.** [...] Quand on est à l'université, on ne s'ennuie pas du tout, on est passionné et on pense que la passion nous guidera toute la vie... C'est seulement après avoir fait sa propre évaluation sur ce qu'on veut, ce qui nous donne de l'énergie, qu'on peut réellement comprendre...et c'est là qu'on peut voir qu'**il n'y a pas que l'université ou le R&D.** »*

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



2. Créer des liens en dehors du milieu académique pour acquérir une autre expérience ou une meilleure connaissance des autres secteurs

La préparation à la suite de la carrière professionnelle ne relève pas de la facilité, surtout lorsque l'on est concentré sur un doctorat qui prend en lui-même beaucoup de temps et d'énergie ([Dethier, Bebiroglu & Ameryckx, 2021](#)). Néanmoins, les employeurs insistent sur cette nécessité et conseillent également, dans cet objectif, de créer autant que possible des liens en dehors de l'université, pendant le doctorat voire pendant un éventuel postdoctorat. De leur point de vue, la recherche appliquée est évidemment la plus intéressante car les liens bénéficient plus directement aux deux parties mais ils pointent avant tout l'importance de s'ouvrir vers l'extérieur, de ne pas rester cloîtré dans le milieu académique, de se renseigner sur ce qui se passe ailleurs. Cela peut consister en des stages ou des collaborations avec des organisations extérieures, mais il s'agit plus largement d'une attitude d'ouverture, de curiosité, d'essayer de se rendre compte de la façon dont on peut transférer ses connaissances dans un autre contexte.

Plusieurs employeurs ont également évoqué l'intérêt de se construire un réseau, de participer à des activités réunissant des publics ne se limitant pas au milieu académique, afin de rencontrer d'autres profils, de discuter et de découvrir d'autres réalités grâce à des moments d'échanges. Les réseaux sociaux ont également été mentionnés à plusieurs reprises, en particulier le réseau social LinkedIn, très utilisé par les employeurs et les personnes en charge du recrutement. Un réseautage ciblé est alors utile pour se tenir au courant des opportunités, se rendre compte des profils recherchés, suivre l'actualité d'un secteur, etc.

« Qu'ils essayent de **s'ouvrir d'abord au monde de l'entreprise, un petit peu se renseigner et voir à quoi ça ressemble**. Je crois qu'ils se rendront compte qu'il y a de la recherche de très haut niveau qui peut se faire au sein de l'entreprise [...]. Peut-être que le prestige universitaire n'est pas le même mais je pense qu'il y a d'autres facteurs de motivation et de reconnaissance au sein de l'entreprise aussi. **Le meilleur conseil pour moi, c'est d'aller voir, de se renseigner, de prendre des contacts...** »

Directeur R&D
Industrie
pharma.
PhD

Directrice
(Team
Leader)
Consultance
en RH
Pas de PhD

« Ce n'est pas spécialement lié aux docteurs mais il faut se rendre compte qu'il y a un **réseau à construire**. **Il ne faut pas attendre de sortir de l'université pour faire ça**. Je pense à vos postdocs comme à des gens qui ont 20 ou 30 ans de carrière et qui n'ont connu qu'un seul environnement. **C'est fondamental parce qu'il y a encore des tas d'opportunités qui passent par les réseaux**. [...] Faites une enquête : prenez les alumni, ceux qui sont toujours à l'université, et regardez combien sont sur **LinkedIn, le réseau professionnel incontournable** qui permet à chaque professionnel de se positionner et de dire qu'il est, de se connecter (même s'il n'est pas actif) à des communautés, à des centres d'intérêt... Je ne vois pas beaucoup de docteurs là-bas. [...] Cela reste hyper important, ne fût-ce que pour avoir l'info. Certaines entreprises publient l'info dans certains canaux et si on ne les connaît pas, on la loupe. **Si on a le réseau, on peut être informé d'une offre qui peut être intéressante, partagée par un contact... On peut aussi partager soi-même, donner des choses. Un réseau, ça se travaille.** »



3. Apprendre à « se vendre » lors de la recherche d'un emploi et de la phase de recrutement

À travers leurs conseils, les employeurs appellent les titulaires de doctorat à développer leur employabilité pour augmenter leur attractivité au regard des secteurs non académiques. Cependant, un aspect plus précis de cette employabilité porte sur la procédure de recrutement et la capacité des titulaires de doctorat à « se vendre » auprès de leur futur employeur, tant pour l'envoi d'une candidature et d'un CV que pour l'entretien d'embauche. Les personnes interrogées encouragent les titulaires de doctorat à bien montrer les liens entre ce qui a été réalisé et développé pendant l'expérience académique et les activités de l'organisation. En outre, certains employeurs, recruteurs ou recruteuses sont susceptibles de ne pas avoir de connaissances relatives au profil de titulaire de doctorat et de ne retenir que certains stéréotypes plutôt négatifs.

Il est conseillé de se renseigner sur l'organisation concernée, de voir si le recrutement et la sélection seront réalisés par une personne en charge du recrutement ou par une personne qui maîtrise les détails de la fonction et le contenu du travail, et de s'adapter à son interlocuteur ou son interlocutrice. Dès lors, suivant la situation, l'étalage de connaissances scientifiques ou l'énumération de références académiques devra plutôt laisser la place à la description de compétences transversales, à la motivation ou aux éléments permettant d'imaginer une bonne adaptation à un nouveau contexte.

« Le plus important, c'est de **faire des liens entre le profil que l'employeur recherche et les aptitudes développées pendant le doctorat**. Il ne faut pas oublier que les gens qui font le recrutement ou qui occupent des postes de managers ne savent pas exactement ce que représente un doctorat. Ils peuvent avoir une idée stéréotypée de quelqu'un qui est complètement déconnecté de la réalité et n'a jamais rien eu à faire de relié à l'industrie. »

Technical
Manager (H)
Chimie
PhD

Directeur R&D
Industrie
pharma.
PhD

« Aborder d'emblée, à chaque opportunité d'embauche, **tout ce qui casse cette image de rat de laboratoire isolé ou du professeur dans sa bulle**. [...] Faire vraiment valoir tout ce qui est expérience du collaboratif et création de relations, pour casser des a priori, même s'il n'y en a peut-être pas. **Ne pas aborder toute sa science et ses capacités intellectuelles** mais démontrer aussi la personne qu'ils sont, les atouts comportementaux et d'attitudes qu'ils ont acquis. **Ils ont acquis des compétences spécifiques que les autres n'ont pas acquises**. Et ça, il faut les prôner et les vendre beaucoup plus. »

« Quand on interviewe une personne, elle parle beaucoup de son expérience actuelle, ce qui est tout à fait normal parce que c'est là aussi que se situent ses forces et qu'elle peut défendre son profil. Mais **il faut aussi se détacher de l'expérience vécue pour essayer de mieux imaginer l'expérience à venir, sur base du rôle pour lequel elle postule**. Comme ça, nous pourrions comprendre que la personne a bien compris ce que sera son rôle, si elle se voit dans une dynamique d'équipe, dans un travail de labo mais aussi s'il y a de la gestion de projet en bureau... »

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



4. Se former à des compétences spécifiques, en particulier à des compétences transversales

Le travail de construction d'un projet personnel et professionnel ainsi que l'acquisition progressive de connaissances relatives aux opportunités de carrière et au fonctionnement des secteurs non académiques peut amener à identifier progressivement des compétences spécifiques, soit acquises, soit à acquérir. Toutes les compétences ne peuvent être acquises durant un doctorat et chaque individu se trouve dans une situation singulière en fonction de sa personnalité, de son environnement, de son parcours et de ses motivations.

De ce fait, mieux connaître ses propres aspirations, ses compétences et les opportunités de carrière permet de se rendre compte des compétences et caractéristiques qui pourraient être particulièrement utiles pour son futur professionnel. Selon les cas, il pourra donc être opportun de travailler plus spécifiquement à l'acquisition de compétences en gestion d'équipe, en langues étrangères, en business, en communication, en travail collaboratif, etc. Pour cela, les universités de la FWB proposent déjà un catalogue extrêmement varié de formations sur ces différents thèmes.

Le rapport de l'Observatoire relatif aux compétences transversales, reprenant les points de vue des employeurs et des titulaires de doctorat ([Bebiroglu, Dethier & Ameryckx, 2022](#)), ainsi que les [recommandations](#) proposées par l'Observatoire à la suite de cette publication abordent en détails cette thématique.

« [Mon conseil, c'est] de **se développer un maximum au niveau des soft skills, des human skills**, pour se rendre intéressant et ne pas être des rats de laboratoire. **Gestion de conflits, négociation, orientation business...** Des compétences qui ne sont pas d'office des compétences qu'on apprend à l'école mais des compétences personnelles, pour pouvoir gérer les équipes... [...] **Et ce sera même mieux pour postuler à des postes académiques.** S'ils développent leurs compétences de **gestion d'équipe**, leurs compétences en pédagogie aussi... »

CEO (F)
IT / Logistique
PhD

Directeur
médical
Institut
scientifique
privé
Pas de PhD

« Je pense que, pour les doctorants, c'est vraiment important d'avoir la **connaissance des langues nationales**. Il ne faut pas s'en désintéresser... [...] Je pense aussi à des formations de base à la **gestion d'équipe**, la **gestion de projet**, résolution de conflits, etc. Quand on est PhD, on ne va jamais travailler tout seul dans son coin, on va être dans une équipe ou on va avoir une équipe à gérer. Ça me paraît important. »



5. S'attendre à devoir faire ses preuves avant d'obtenir une reconnaissance de sa plus-value

La reconnaissance du doctorat n'est pas toujours immédiate. Que ce soit par une forme de méfiance envers un profil que l'on ne connaît pas ou par une forme de prudence par rapport à l'ensemble de leurs atouts et faiblesses, il n'est pas rare que les titulaires de doctorat occupent des positions relativement similaires à des titulaires de master – bien que l'ancienneté puisse être reconnue. Dans l'attente d'une meilleure connaissance et valorisation du doctorat au sein des secteurs non académiques, il est conseillé aux titulaires de doctorat de ne pas se faire trop d'illusions à leur arrivée sur le marché du travail non académique.

En fonction de l'employeur, de ses activités ou des liens qu'il entretient avec le milieu académique, il est possible que la plus-value du doctorat ne soit pas directement reconnue au sein de l'organisation, au niveau du salaire ou de la position dans la hiérarchie. Une période d'adaptation peut alors être nécessaire pour « faire ses preuves », surtout si le contenu du travail n'est pas directement lié au thème de la thèse. Quatre employeurs interrogés ont évoqué la nécessité de garder de l'humilité et de la patience, arguant que lorsque cette période sera passée, les chances d'évoluer dans sa fonction et dans la hiérarchie augmenteront plus rapidement.

L'une des personnes interrogées, citée ci-contre, expliquait que ce fonctionnement était d'ailleurs une meilleure option pour les deux parties, afin de ne pas brûler les étapes et de mieux garantir une adaptation durable au sein de l'organisation.

« Les entreprises se disent qu'elles n'achètent pas un chat dans un sac. **S'il y a une démonstration d'une plus grande valeur ajoutée, elles peuvent s'engager à revoir le salaire à la hausse. Les docteurs ne doivent pas se décourager trop vite.** Mais pour ça, il faut bien comprendre comment les entreprises fonctionnent... [...] On engage parfois des docteurs qui démarrent tout de suite avec une petite équipe. Mais là, c'est la personnalité qui va faire la différence ».

Directrice
(Team
Leader)
Consultance
en RH
Pas de PhD

Directeur R&D
Consultance
en RH
Pas de PhD

« Il ne faut pas désespérer mais **il ne faut pas non plus partir du principe que la première année, on va faire de la recherche, on va avoir de la valeur ajoutée directement**, etc. Je parle surtout des doctorants qui vont arriver dans un milieu où l'on ne va pas utiliser leur thème de recherche. [...] Les docteurs qu'on a accueillis chez nous dans le passé, on les a mis directement à un poste de senior consultant en partant du principe qu'ils avaient déjà au moins quatre ans d'expérience, qu'ils avaient déjà donné cours, qu'ils avaient fait de la recherche, qu'ils avaient fait leurs preuves. Mais parfois, cela a mis 4-5 ans pour atteindre le niveau attendu d'un senior consultant par rapport à d'autres qui rentrent et évoluent beaucoup plus vite dans cet environnement-là. C'était démotivant pour eux d'être à un niveau supérieur par rapport aux collègues et de ne pas pouvoir délivrer ce qui était attendu. Désormais, on les engage comme consultants, comme les autres, mais **avec une possibilité d'évolution plus rapide** malgré tout. **On part du principe que les PhDs ont un diplôme différent, vont théoriquement pouvoir amener plus de valeur ajoutée pour pouvoir effectivement faire un fast track**, accélérer l'évolution si la personne montre les compétences nécessaires. »



Différents profils d'organisations avec différents besoins

De nombreuses organisations privées ou publiques sont potentiellement intéressées par l'engagement de titulaires de doctorat. Le [Répertoire des Employeurs de Titulaires de Doctorat de l'Observatoire](#), publié en décembre 2021 à la suite de l'enquête « Recruter des Talents », propose d'ailleurs une liste de ces organisations et donne un aperçu de la multitude et de la diversité des secteurs professionnels qui s'offrent aux titulaires de doctorat.

Dans notre échantillon, plusieurs profils d'organisations ont été rencontrés, dont les besoins varient en fonction de leur secteur, de leur taille ou encore de leurs activités (voir les détails de l'échantillon dans [le premier rapport issu du volet qualitatif de l'enquête](#)). Sans pouvoir prétendre à l'exhaustivité et à la représentativité, plusieurs caractéristiques peuvent néanmoins être inférées, à partir des profils et des propos tenus par les employeurs de cet échantillon, comme autant d'éléments informatifs pouvant permettre aux titulaires de doctorat de prendre conscience des différents contextes pouvant s'offrir à elles et à eux. Ces caractéristiques, décrites ci-dessous, sont d'ailleurs susceptibles de se croiser.

- Six employeurs de notre échantillon proviennent d'entreprises privées actives dans des secteurs liés à l'innovation, ou dont la recherche et le développement sont au cœur même de l'activité. Elles sont à la recherche de profils de haut niveau, mêlant les compétences scientifiques et techniques à la créativité et à la réactivité. Cette réactivité et le besoin d'aller à l'essentiel nécessite des capacités à travailler en équipe pluridisciplinaire, à mobiliser rapidement des ressources variées et à s'adapter facilement à un contexte potentiellement changeant, avec des délais serrés. De ce fait, le niveau d'expertise scientifique ne doit pas être trop limité (« expertise de niche ») afin de faciliter l'adaptation à des domaines et thèmes de recherche connexes.
- Dans le secteur privé, on retrouve également dans notre échantillon six employeurs provenant d'entreprises ayant des activités de recherche et développement mais dont celles-ci ne sont pas forcément centrales dans leur fonctionnement quotidien. C'est par exemple le cas pour quatre entreprises principalement actives dans le secteur de la production ou des services. Ces organisations peuvent néanmoins rechercher des profils avec beaucoup d'expertise et d'expérience mais le doctorat serait plus rarement un profil spécifiquement recherché, bien que les qualités intrinsèques des titulaires de doctorat y soient reconnues. Selon les employeurs interrogés travaillant dans ce type d'organisation, détenir un doctorat peut donc être un atout mais l'expérience professionnelle hors académique, les compétences transversales et la personnalité auront au moins autant d'importance.
- Le secteur public compte aussi des organisations, ou des services rattachés à une administration, susceptibles d'engager des titulaires de doctorat, ayant des activités de R&D ou ayant besoin de compétences scientifiques ou analytiques. Les cinq employeurs concernés au sein de notre échantillon ciblent plus particulièrement les titulaires de doctorat en Sciences Humaines et Sociales, notamment pour des services d'études où les compétences de recherche liées à ce grand domaine sont appréciées. Toutefois, des similitudes dans le contenu des activités et dans le fonctionnement d'organismes à but non lucratif n'empêche pas l'éventualité de problèmes d'adaptation. Au contraire, les personnes interrogées émanant du secteur public n'avaient, au sein de notre échantillon, pas moins de remarques quant au besoin de recruter des personnes pouvant être flexibles par rapport à ce qu'elles ont vécu dans le milieu



académique, travailler en autonomie, avec une capacité à travailler en équipe, des compétences sociales, de communication, etc. De plus, la fonction publique ne comprend pas que des entités purement administratives et des fonctions d'expertes et d'experts dans d'autres domaines sont également à pourvoir, par exemple au niveau des compétences régionales (Services Publics de Wallonie ou de la Région de Bruxelles-Capitale), où les titulaires de doctorat en Sciences Exactes et Naturelles ou en Sciences de la Vie et de la Santé sont également susceptibles de trouver leur place.

- Dans le secteur public, les plus petites structures au sein de notre échantillon sont généralement très spécialisées ou à tout le moins rattachées à une administration plus large où d'autres ressources sont disponibles (en termes de gestion des ressources humaines, par exemple). C'est le cas de services d'études dont le fonctionnement est autonome mais qui s'intègrent administrativement dans une organisation de plus grande ampleur. Dans le secteur privé, les plus petites organisations représentées dans notre échantillon sont plus indépendantes et ne bénéficient pas de divers services et ressources, avec des personnes spécialisées et des procédures bien établies. Dans ce type de contexte, les employeurs rencontrés chercheraient à engager des personnes pouvant être rapidement opérationnelles, prêtes à participer au fonctionnement global de l'organisation au quotidien, impliquant des tâches plus concrètes d'exécution. Ces employeurs apprécient fortement une expérience supplémentaire acquise en dehors du milieu académique, pour s'assurer que les personnes soient familiarisées avec le fonctionnement d'une telle entreprise. La polyvalence est recherchée en raison d'une potentielle diversité des tâches pouvant impliquer de la gestion financière, des relations avec des partenaires externes, etc.
- Plus les structures sont grandes et plus la possibilité d'y occuper des fonctions très spécialisées semblent augmenter. Les grandes organisations sont plus hiérarchisées, disposent de davantage de ressources mais aussi de possibilités de fonctions différentes, même si toutes ne paraissent pas correspondre aux titulaires de doctorat au premier abord (R&D, production, marketing, management...). Les compétences transversales restent importantes aux yeux des employeurs interrogés mais les attentes en termes de polyvalence y sont *a priori* moins élevées que dans de petites structures où le travail est forcément plus diversifié.
- De façon synthétique, à partir des entretiens menés avec cet échantillon de 24 employeurs, il apparaît que les organisations qui développent des activités de recherche et développement et qui entretiennent des relations assez poussées avec une ou plusieurs institutions académiques semblent les plus à même d'être intéressées par l'engagement des titulaires de doctorat – bien qu'elles ne soient pas les seules. Ces organisations ont un ancrage dans le milieu scientifique, ont des activités de recherche, travaillent éventuellement sur des technologies de pointe nécessitant des connaissances de très haut niveau, etc. Elles ont aussi des liens relativement soutenus avec le milieu académique car elles participent à des moments d'échanges formels (interfaces, réunions), ont des projets de recherche communs voire accueillent partiellement des doctorantes et doctorants en interne.



3

QUE PEUVENT FAIRE LES UNIVERSITÉS ET LES RESPONSABLES POLITIQUES ?

Les doctorantes et doctorants ne portent pas seuls la responsabilité de leur parcours professionnel. En effet, les universités sont également en position de leur offrir un encadrement leur permettant de s'épanouir au mieux professionnellement et de développer l'expertise et les compétences nécessaires au bon déroulement de la suite de leur carrière, dans le milieu académique ou en dehors.

6. Repenser les finalités du doctorat, qui n'est plus uniquement une formation à une carrière scientifique académique

Les employeurs interrogés ont exprimé une série de réserves par rapport aux titulaires de doctorat, liées à leur perception d'une différence deux univers jugés trop éloignés, cloisonnés. Plus de 20 ans après le début du processus de Bologne, ayant pour objectif de faire de l'Europe une « économie de la connaissance », le doctorat a évolué et s'est formalisé mais resterait trop orienté vers la poursuite d'une carrière académique, option qu'une large portion de titulaires de doctorat continue à privilégier, malgré un faible nombre de postes permanents disponibles dans le milieu académique (Bebiroglu, Dethier & Ameryckx, 2019). La majorité des titulaires de doctorat étant destinés à continuer, au moins à long terme, leur carrière sur le marché du travail non académique, les finalités du doctorat restent ambiguës pour certains employeurs interrogés. Trois d'entre eux ont appelé à repenser ces finalités et à prendre en compte l'évolution du contexte de cette formation.

« I think that **the government and the academic institutions need to rethink the PhD, the role and what a PhD is meant to be.** Historically, it came from someone that wanted to do research and then move on to tenure track. But that is no longer the reality so **the question is: how you will redefine it knowing that a PhD will move more probably to the private sector?** It will require follow up and HR management to transform part of the doctoral program. [...] **What I'm certainly not advocating is that research has to be completely transformed as just a function of immediate societal needs.** There is an immense value in theoretical, abstract research which will always be there and always have positive spillover effect for society, eventually. [...] If you want the PhD to be purely academic it is fine, but you need to be aware that there will not be enough place for everybody. If you want it to still be academic but someone that can contribute more closely to society, you have to reform it. »

Innovation
Manager (H)
Consultance
en business
PhD



7. Créer plus d'opportunités et de moments d'échanges avec l'extérieur pour mieux valoriser le doctorat

L'idée de mieux préparer les titulaires de doctorat à leur transition professionnelle après la thèse souligne toute l'importance de pouvoir créer davantage d'opportunités d'échanges, de rencontres, voire de travail en commun avec d'autres secteurs professionnels, que cela passe par des séances d'informations, des visites d'entreprise, des plateformes d'échanges, des interfaces, des participations à des consortiums/des projets de recherche communs, voire encore plus loin à des doctorats réalisés directement en partenariat avec un organisme privé ou public. L'ouverture du milieu académique consisterait alors, non pas en une solution unique mais en une multitude d'opportunités possibles permettant à chaque personne d'y trouver son compte en fonction de ses besoins, de son contexte, de son projet personnel.

« **Les pousser à voir d'autres choses**, à avoir d'autres spécialités, les pousser à faire un postdoc en entreprise ; au lieu de faire le doctorat en entreprise, on pourrait faire des postdocs en entreprise... **C'est juste sortir de ce monde académique, connaître la vraie réalité quoi !** »

CEO (F)
IT / Logistique
PhD

Branch
Manager (H)
Consultance
en RH
Pas de PhD

« Il me semble qu'il y aurait moyen de créer des ponts, de faire des thèses sur des problématiques qui existent au sein de certaines structures et qui leur permettraient d'innover. **Il faut vraiment recréer plus de ponts entre la recherche et l'industrie.** »

« Sur base de ce que j'entends, **ce qui n'a pas encore assez changé, c'est ce désir de collaboration avec le monde de tous les jours.** J'ai encore cette impression – peut-être erronée – qu'il y a très peu de connections avec le monde privé. »

Directeur R&D
Consultance
en RH
Pas de PhD

Le Réseau LIEU et les Knowledge Transfer Offices

Un exemple déjà bien formalisé de dispositif permettant une création de liens est celui du [Réseau LiEU](#) – pour Liaison Entreprises-Universités. Ce réseau regroupe les services de transfert de connaissance (*Knowledge Transfer Offices*, ou KTO) des six universités de la FWB afin de mettre en relation les chercheurs et chercheuses avec des partenaires privés ou publics et de stimuler les échanges et collaborations, en fonction des besoins et compétences des uns et des autres. En collaboration avec les services de valorisation de la recherche de chaque université, l'objectif est de développer les synergies au sein d'un « écosystème de l'innovation ». Par exemple, le réseau travaille régulièrement avec les [pôles de compétitivité de la Région wallonne](#), qui facilitent la création de partenariats entre acteurs du monde industriel et institutions de formation et de recherche.



Plutôt centré sur les chercheurs et chercheuses souhaitant développer une forme de fibre entrepreneuriale, le Réseau LiEU souhaite aider à valoriser les compétences développées et acquises regroupées en six secteurs : Agro-alimentaire, Matériaux, Biotech et Sciences du vivant, Environnement et Énergie, Technologies numériques et Sciences Humaines et Sociales. À ce jour, plus de 220 *spinoffs* ont été créées et plus de 1160 transferts de connaissances/technologies ont été réalisés.

8. Sensibiliser les promoteurs et promotrices à la préparation à la suite de la carrière professionnelle

Cinq employeurs interrogés ont évoqué le rôle et l'influence des promoteurs et promotrices quant à l'ouverture du milieu académique. Peu importe si l'université propose une multitude de services, de formations, d'informations, etc. ; si le promoteur ou la promotrice n'y est pas sensible voire se montre réfractaire à tout ce qui sort du cadre du travail doctoral scientifique, leur doctorant ou doctorante aura beaucoup moins d'occasions de développer ses objectifs de carrière.

Il ne s'agit pas de pousser les promoteurs et promotrices à devenir des « coachs de carrière » mais à ce que leur rôle d'encadrement puisse intégrer la question de la transition professionnelle après le doctorat de façon plus ou moins active selon les personnes et les contextes, avec des possibilités de relais vers d'autres ressources au sein des universités (ou en dehors). Dans les propos des employeurs, il ne s'agit d'ailleurs pas tant de vouloir pousser toute la recherche scientifique à devenir appliquée pour se conformer aux besoins du secteur privé que d'offrir aux jeunes chercheurs et chercheuses une conscience des perspectives plus larges que celles d'un domaine académique spécifique.

« Ce sont des petites choses à envisager. **Par exemple, encourager les promoteurs à proposer des sujets qui, dès le départ, tiennent compte de ce que fait le monde industriel.** Le but n'est pas de dire que les projets de thèse doivent être calqués sur notre entreprise, sûrement pas, pas du tout ! Mais déjà savoir que notre entreprise fait par exemple, de plus en plus, appel à de l'immunologie, mais aussi de l'informatique, du big data... C'est peut-être une chose dont les promoteurs de thèse pourraient tenir compte, pour une certaine proportion de leurs sujets de doctorat. Surtout quand on est dans une faculté qui travaille en immunologie, en maladie infectieuse, etc. »

Directeur R&D
Industrie
pharma.
PhD



4 QUE PEUVENT FAIRE LES EMPLOYEURS ?

Dans les entretiens, il est également apparu que les employeurs eux-mêmes étaient parties prenantes de la problématique et qu'ils pouvaient aussi jouer un rôle actif pour améliorer la transition professionnelle des titulaires de doctorat et faciliter leur intégration dans leurs organisations respectives.

9. Veiller à faciliter l'accueil et l'intégration des titulaires de doctorat dans l'organisation

Dès la phase de recrutement, il est nécessaire de réfléchir à l'intégration d'une personne dans sa future équipe, de veiller à maintenir un équilibre au niveau des compétences, de l'expertise, des personnalités. Il faut également pouvoir être clair avec la personne quant à ce qui est attendu pour la fonction, afin de faire le meilleur choix possible et d'éviter les frustrations futures.

Ensuite, lors de l'entrée en fonction, l'accueil de tout travailleur ou travailleuse dans une organisation devrait être pensé en amont, afin d'offrir un environnement de travail le plus adapté possible. Cela concerne également les titulaires de doctorat, qui peuvent même représenter un profil un peu plus particulier pour l'organisation. S'il existe des craintes quant à des difficultés d'adaptation des titulaires de doctorat ou à des personnalités a priori introverties, un encadrement doit pouvoir être offert dans la mesure du possible, avec une présentation

« We did have difficulties with people coming with a wrong or incomplete expectation of what the job would be, to be like thinking that the job was going to be hands on. **We learned from those mistakes and now we are very clear and explicit during the recruitment, from the beginning, that we are consultant, we are not hands on technological partners.** We will never be 100% sure that anyone coming here will never be disappointed, but we emphasized this at every step of the process. »

Innovation
Manager (H)
Consultance
en business
PhD

Directrice
(Team
Leader)
Consultance
en RH
Pas de PhD

« **Globalement, les entreprises ne sont pas toujours équipées pour faire un onboarding bien précis et efficace.** Idéalement, cet onboarding devrait être fait en fonction de la personne recrutée : si elle est moins extravertie que quelqu'un d'autre, il faut faciliter, lui ouvrir des portes, conseiller des contacts, donner des objectifs simples... **Ça vaut pour toute personne qui démarre.** »



complète de l'organisation, des rencontres avec des personnes ressources, etc. Dans certaines organisations, des pratiques de mentorat existent d'ailleurs – non spécifiques aux titulaires de doctorat – dans le but de faciliter l'intégration des personnes nouvellement arrivées et de leur permettre d'atteindre plus rapidement un bon degré d'efficacité dans leur nouvelle fonction.

10. Penser à l'importance du management des titulaires de doctorat

Pour profiter pleinement des qualités et du potentiel des titulaires de doctorat, il semble important de pouvoir leur offrir, en fonction des possibilités au sein de l'organisation, un cadre de travail adapté. De par leur expérience académique, les titulaires de doctorat ont été habitués à fonctionner avec une certaine autonomie dans leur travail. Bien qu'un autre environnement professionnel ne permette toujours pas de fonctionner de la même manière, il reste important de pouvoir leur laisser une part d'autonomie dans l'accomplissement de leurs missions.

Le rôle des managers est aussi de permettre à tous les employés et toutes les employées de développer leurs talents, d'organiser au mieux les conditions pour que l'organisation profite pleinement de leurs compétences. Si la taille de l'organisation et la diversité des activités le permet, il est également possible d'identifier individuellement leurs points forts et points faibles afin de les diriger progressivement vers des fonctions et des objectifs permettant à la fois leur épanouissement professionnel et une meilleure efficacité au service de l'organisation.

« Quand les collaborateurs rejoignent notre entreprise, quels qu'ils soient, ils ont des modules de formations généraux mais aussi sur notre entreprise plus précisément. **Il y a aussi, pour tout le monde, un système de parrainage avec un collaborateur en interne qui va suivre la personne et la coacher.** »

Directeur R&D
Consultance
en RH
Pas de PhD

« **We do encourage projects that they can choose at the start of the year, which will take them 10, 15 or 20% of their time, which is not necessarily related to business-critical aspects** but can be anything supporting that. They can also participate in the development of new business. OK, I saw a trend in my sector, for example banking and finance, there is an opportunity there, can we work on that, develop that into a new service? »

Innovation
Manager (H)
Consultance
en business
PhD

Manager (H)
Industrie
pharma.
Pas de PhD

« Si je reprends l'exemple de l'expert dont je parlais tout à l'heure, quand je l'ai engagé, j'avais peur de ne pas pouvoir lui donner des choses suffisamment complexes, assez de challenge... J'avais peur qu'il s'ennuie, en fait. **Il faut les mettre dans un rôle qui réponde à leurs attentes.** Je vois l'exemple d'une experte qui est constamment en recherche de nouveaux problèmes auxquels s'attaquer. Dès qu'elle a terminé quelque chose...ou même avant d'avoir terminé, elle anticipe déjà, elle est déjà en train de rechercher de nouvelles choses. Il faut vraiment être derrière, pouvoir cadrer, fixer des limites. Mais je pense qu'on parvient à lui donner ce qu'elle recherche... »



11. S'ouvrir au milieu académique pour mieux connaître le doctorat et sa plus-value

Tout comme la méconnaissance du fonctionnement des autres secteurs par le milieu académique, la méconnaissance du profil de 3ème cycle par les employeurs et/ou par les personnes en charge du recrutement dans les entreprises peuvent constituer un frein au recrutement des titulaires de doctorat ([Dethier et al., 2022b](#)). Les employeurs doivent dès lors pouvoir réfléchir à leurs propres stéréotypes et tenter eux aussi de créer des liens avec le milieu académique. De multiples opportunités sont d'ailleurs en développement pour faire pleinement partie d'un écosystème au même titre que les institutions universitaires : participer à des *job fairs*, s'intéresser aux expertises développées dans les universités en lien avec ses activités, accueillir des stagiaires, participer à des moments d'échanges et de réseautage, expérimenter des collaborations...

Outre l'expérience de collaboration, une expérience de recrutement d'un ou d'une titulaire de doctorat pourra permettre concrètement de mieux considérer la plus-value des titulaires de doctorat et de lever certains stéréotypes. En cas de réticences ou d'hésitations, une spécialiste du recrutement conseille d'ailleurs aux employeurs de proposer des conditions contractuelles mesurées dans un premier temps, tout en annonçant clairement des possibilités rapides d'amélioration si la personne « fait ses preuves » au sein de l'organisation.

« **Mon conseil aux employeurs qui recrutent, c'est de donner tel salaire au démarrage et d'annoncer une augmentation après six ou douze mois.** Parce que cet argument-là, on l'entend à d'autres niveaux. Quelqu'un qui n'est pas docteur, qui postule à une autre fonction, qui a plus de compétences ou qui croit avoir plus de compétences qu'un autre, va aussi prétendre qu'il peut démontrer qu'il mérite plus. Alors, la réponse peut être : "on a prévu telle somme au départ mais si vous montrez vite que vous pouvez délivrer plus de résultats grâce à votre background, montrez-le d'abord". »

Directrice
(Team
Leader)
Consultance
en RH
Pas de PhD

CEO (H)
Fédération
d'entreprises
Pas de PhD

« La question, c'est peut-être d'éclairer les entrepreneurs : **si vous appliquez les mêmes méthodes de recrutement sur ces profils-là, sachez que vous risquez de passer à côté.** C'est une des choses qui me préoccupent beaucoup en tant qu'employeur, c'est que les processus classiques qui consistent à se rencontrer, serrer la main et poser des questions banales... Les gens intelligents, ils risquent de se prendre la porte dans la figure. Bien sûr, on peut apprendre aux chercheurs à se comporter un peu...et à être sensible à ça, mais je pense que c'est un lent apprentissage. [...] Si je devais faire une campagne, je dirais aux entreprises que si elles continuent à ne pas changer, elles n'engageront jamais le patron de Google, ni le patron de truc... [...] parce qu'on ne les comprend pas, parce qu'ils ne rentrent pas dans des cases. »



5 BIBLIOGRAPHIE

Bebiroglu, N., Dethier, B., & Ameryckx, C. (Mai, 2019). Situation Professionnelle des Titulaires de Doctorat de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Observatoire Série de Rapports Thématiques #1 : https://observatoire.frs-fnrs.be/docs/RAPPORT%20EMPLOI%20FR_FINAL.pdf

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>.

Dethier, B., Bebiroglu, N., & Ameryckx, C. (Juin, 2020). Devenir des titulaires de doctorat. Leurs suggestions pour améliorer l'insertion professionnelle après le doctorat. Observatoire Série de Rapports Thématiques #1, Volume 3 : www.observatoire.frs-fnrs.be/media/rapport.emploi.vol3fr.pdf

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

Dethier, B., Bebiroglu, N., & Ameryckx, C. (Décembre, 2022). 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

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>