

Recruter des Talents

RAPPORT
THÉMATIQUE
#2
Octobre 2022

Les titulaires de doctorat
vus par les employeurs :
leurs atouts et les réserves à leur égard

Avec le soutien de

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. (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

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

À côté de travaux soulignant l'impact positif des titulaires de doctorat et des collaborations université-industrie sur les processus d'innovation des entreprises (Garcia-Quevedo, Mas-Verdú & Polo-Otero, 2012 ; Herrera & Nieto, 2015 ; Baba, Shichijo & Sedita, 2009), relativement peu d'études ont directement interrogé les employeurs non académiques et se sont attachées à décrire concrètement leurs points de vue au sujet du public spécifique que sont les titulaires de doctorat.

En Belgique, et plus spécifiquement en Flandre, De Grande, De Boyser, Vandeveldde & Van Rossem (2011, 2014) ont reçu les réponses de 479 employeurs du secteur privé interrogés par questionnaire sur les compétences recherchées auprès d'un profil de chercheur ou chercheuse. Il apparaît que ces employeurs valorisent en premier lieu les compétences techniques, le travail en équipe, l'esprit analytique, la prise d'initiative et les connaissances scientifiques ; viennent ensuite les compétences sociales, la gestion de projet et les compétences en business. Le doctorat y est perçu comme apportant une expertise importante mais devant être complétée par davantage de compétences plus transversales. En 2016, ECOOM-UGhent a également publié une brochure reprenant une série de témoignages d'employeurs

flamands des secteurs privé (à but lucratif ou non lucratif) et public à propos de la valeur du doctorat en dehors du milieu académique (Stassen, Levecque & Anseel, 2016). Les employeurs rencontrés y soulignent notamment la qualité des titulaires de doctorat sur leurs compétences en termes de communication orale et écrite, ainsi que sur leurs capacités à innover, à apprendre, à faire preuve de rigueur et de persévérance. En revanche, des aspects négatifs ont également été pointés, les titulaires de doctorat étant par ailleurs considérés comme manquant de compétences commerciales et de gestion, de flexibilité et de capacité à transférer leurs connaissances académiques dans un autre milieu professionnel (Wille, Legrand, Mortier & Levecque, 2020).

Des études quantitatives et qualitatives menées au Royaume-Uni, en France ou en Finlande ont établi des résultats relativement similaires (McAlpine & Inouye, 2021 ; Rubio & Hooley, 2009 ; Couston & Pignatell, 2018 ; Haapakorpi, 2017). D'un côté, les employeurs non académiques se montrent positifs envers les titulaires de doctorat en décrivant comme atouts leur expertise scientifique et leurs compétences techniques, leurs hautes capacités cognitives (résolution de problèmes, apprentissage rapide, attention aux détails, assimilation rapide et efficace de l'information...) ainsi que certaines caractéristiques personnelles comme le travail en autonomie, la maturité intellectuelle ou encore la crédibilité. D'un autre côté, ces études indiquent également l'existence de perceptions plus négatives chez les employeurs, ces derniers relevant un manque de compétences relationnelles, des difficultés à travailler en équipe, un perfectionnisme trop marqué, un manque de sensibilité relative aux aspects commerciaux, ainsi que des difficultés dans la transition du milieu académique vers un autre secteur. À ce titre, Haapakorpi (2017) a souligné l'hésitation des employeurs à



engager des titulaires de doctorat sans expérience en dehors du milieu académique, et dès lors la compétition existant avec les titulaires de master sur le marché du travail.

Concernant la situation en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), les rapports de l'Observatoire issus de l'enquête sur l'insertion professionnelle des titulaires de doctorat récemment diplômés (Bebiroglu, Dethier & Ameryckx, 2019, 2020 ; Dethier, Bebiroglu & Ameryckx, 2021) avaient déjà laissé entrevoir des problématiques similaires et l'importance d'interroger les employeurs sur leur vision de la plus-value du doctorat. Tout d'abord, on constate que les titulaires de doctorat privilégient toujours majoritairement la poursuite d'une carrière académique après la thèse (malgré les perspectives très limitées à long terme) mais qu'ils se dirigent toutefois en nombre vers les autres secteurs professionnels : industrie, gouvernement/services publics, secteur des services, etc. (Bebiroglu, Dethier & Ameryckx, 2019). Ensuite, il apparaît, d'une part, que seuls 34,5% des titulaires de doctorat travaillant en dehors du secteur universitaire occupent des emplois requérant un diplôme de doctorat ou une expérience postdoctorale. D'autre part, une série de compétences acquises pendant le doctorat ont été mises en évidence (pensée critique et analytique, compétences en méthodologie de recherche, expertises scientifiques et techniques...), tout comme une série de compétences considérées comme non ou partiellement acquises (compétences en business, collaboration et esprit d'équipe, compétences sociales et interculturelles...) ; ces dernières étant cependant considérées comme devant être utilisées dans leur emploi actuel (Bebiroglu, Dethier & Ameryckx, 2020). Enfin, on remarque que les titulaires de doctorat accordent une importance grandissante – et certaines inquiétudes – relative à une transition vers d'autres secteurs professionnels après le

doctorat (Dethier, Bebiroglu & Ameryckx, 2021), exprimant leurs souhaits quant à une plus grande ouverture du milieu académique, une meilleure valorisation du doctorat à l'extérieur de celui-ci ou encore une meilleure prise en compte des perspectives professionnelles après le doctorat (accompagnement à la gestion de carrière, formations, informations...).

Fort de ces différents constats sur la transition toujours plus grande des titulaires de doctorat du milieu académique vers les autres secteurs professionnels et les difficultés qu'ils et elles sont susceptibles de rencontrer dans la suite de leur carrière professionnelle, l'Observatoire a initié une étude, « Recruter des Talents », consacrée à la plus-value du doctorat selon les employeurs en dehors du secteur académique. Afin de mieux connaître la situation spécifique à la FWB, de mieux comprendre l'opinion des employeurs et leur perception des titulaires de doctorat, de s'intéresser à leurs éventuelles réticences ou à ce qu'ils considèrent être des avantages à engager des titulaires de doctorat et d'offrir une approche la plus complète possible, l'étude « Recruter des Talents » a été dotée de deux volets.

D'une part, une enquête quantitative a permis de récolter des données auprès de plus de 600 employeurs, interrogés par questionnaire, entre autres au sujet des compétences acquises ou à acquérir par les titulaires de doctorat. De premiers résultats publiés en juin 2022 (Bebiroglu, Dethier & Ameryckx, 2022) montrent notamment que les employeurs interrogés recherchent en priorité, et par ordre d'importance, ces six compétences chez les titulaires de doctorat : l'expertise scientifique et technique, la collaboration et l'esprit d'équipe, la créativité et l'innovation, la gestion de projet, les compétences en méthodes de recherche et l'initiative et autonomie. Ces employeurs ont un niveau de satisfaction élevé des titulaires de doctorat quant à leur expertise



scientifique et technique, leurs compétences en méthodes de recherche et leur pensée critique et analytique. Ils se disent, au contraire, moins satisfaits de leurs compétences en gestion de projet, en gestion d'équipe ou encore en « business ». Ce point de vue, globalement convergeant avec celui des titulaires de doctorat évaluant leurs propres compétences, appelle à une réflexion sur le renforcement de ce type de compétences durant la formation doctorale ou postdoctorale.

D'autre part, une enquête qualitative a également été menée en parallèle afin de mieux comprendre le point de vue de différents employeurs en leur permettant de développer davantage leur opinion sur les titulaires de doctorat et sur leur plus-value, sur leurs motivations à mettre en place ou à entretenir des collaborations avec les universités ou encore sur leurs recommandations pour améliorer l'insertion professionnelle des titulaires de doctorat. Dans ce premier rapport relatif à ce volet qualitatif de l'étude, l'objectif est de donner la parole à une série d'employeurs afin de rendre compte et d'analyser leurs perceptions des titulaires de doctorat en général, mais aussi de leurs éventuelles expériences concrètes de recrutement et/ou de travail avec ce type de travailleurs et travailleuses.

Quels sont, selon eux, les atouts et les faiblesses des titulaires de doctorat ? Comment perçoivent-ils ce profil hautement qualifié et quelles sont leurs attentes les concernant ? Quelles sont leurs motivations ou leurs freins à les engager dans leur organisation ? Que retiennent-ils de leurs expériences concrètes de travail avec eux ? Ces questions sont à la base de ce rapport qui propose dès lors de rendre compte de façon approfondie, à travers une démarche qualitative (ou « compréhensive », c'est-à-dire visant à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et (inter)agissent, en rapport avec un contexte ou une situation ; Dumez, 2016), de la manière dont un échantillon d'employeurs

(aux fonctions variées, faisant partie d'organisations de tailles et de secteurs professionnels diversifiés) appréhende la plus-value du doctorat dans ces différentes dimensions, dans le contexte spécifique de la FWB.



2 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Afin de mener à bien cette recherche qualitative consacrée à la plus-value du doctorat selon les employeurs, 25 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 26 personnes : deux entretiens exploratoires ont été réalisés en juillet 2020 (et ont été conservés dans le corpus de données) et 23 entretiens ont été menés entre décembre 2020 et juin 2021. Deux de ces entretiens ont été retirés du corpus pour l'analyse afin de limiter les biais qu'ils pouvaient engendrer au regard de l'ensemble : l'un concernait un employeur situé à l'étranger (sans activité en Wallonie ou à Bruxelles) et l'autre à une institution liée au milieu académique ne pouvant être rangée du point de vue des « employeurs » non académiques.

L'échantillon définitif est dès lors composé de 23 entretiens réalisés auprès de 24 personnes, dont les profils sont détaillés dans le Tableau 1. Ces 14 hommes et 10 femmes occupaient, au moment des entretiens, des fonctions de direction générale (5), de management/cadres intermédiaires (13) ou de recrutement (6) dans des organisations publiques (5) ou privées (19 ; secteurs de l'industrie, des services et centres de recherche

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



privés) de taille variées (grandes, moyennes, petites et micro entreprises) et ayant des activités en Wallonie et/ou à Bruxelles. 10 de ces personnes possédaient elles-mêmes un diplôme de doctorat, tandis que 14 n'en possédaient pas.

Parmi cet ensemble, on retrouve six intermédiaires du marché du travail au statut « d'employeur » plus particulier : deux personnes issues de services publics d'emploi qui ont évoqué à la fois, durant les entretiens, leur vision en tant qu'employeurs de titulaires de doctorat et leur vision liée à leur connaissance du marché du travail (mais n'ayant pas d'activité de recrutement pour des clients externes) ; trois personnes travaillant dans des fonctions de recrutement au sein d'entreprises de consultance en RH, interrogées sur leur activité de recrutement pour le compte de multiples employeurs (et non en tant qu'employeur de titulaires de doctorat) ; et une personne évoluant dans une entreprise de consultance en RH de même type mais uniquement interrogée sur sa fonction de « responsable R&D », celle-ci n'impliquant pas d'activité de recrutement pour des clients externes.

Afin de faciliter la compréhension de ce document, toutes ces personnes seront mentionnées sous le terme « employeurs ». Les entretiens ont été menés séparément par le conseiller ou la conseillère scientifiques de l'Observatoire, sur la base d'un guide d'entretien commun. Tous ont été menés en français, à l'exception d'un en anglais. D'une durée moyenne d'environ 50 minutes, ces entretiens ont porté sur l'expérience de travail vécue (ou non) des personnes interrogées avec des titulaires de doctorat, sur la plus-value perçue de ce type de profil, sur la collaboration entre leur organisation et les universités de la FWB ou encore sur les conseils en vue d'améliorer la transition professionnelle des titulaires de doctorat vers les secteurs professionnels en dehors du milieu académique.

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon (suite)

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



Toutes les personnes rencontrées ont donné leur consentement après avoir reçu les informations relatives à l'enquête. Parmi elles, neuf avaient déjà répondu au questionnaire du volet quantitatif de l'étude ([Bebiroglu et al., 2022](#)) et avaient coché la case indiquant qu'elles se portaient volontaires pour aborder ces thématiques lors d'un entretien qualitatif. Grâce à ces possibilités de contact, l'échantillon a pu être équilibré progressivement afin de varier au mieux les profils, les points de vue et les secteurs professionnels. Les noms des personnes et des organisations ainsi que toutes les mentions de lieux ou d'appartenances institutionnelles ont été retirées. Un pseudonyme a été donné à chaque personne interrogée.

Effectués à distance en raison du contexte sanitaire, ces entretiens ont été enregistrés et ont fait l'objet d'une retranscription. Ils ont ensuite été codés via une analyse thématique avec l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo (QSR International) : les deux personnes ayant mené les entretiens ont codé les retranscriptions ; ces codes ont été discutés et progressivement affinés pour faire émerger les principaux thèmes de l'analyse.



3 LES ATOUTS DES TITULAIRES DE DOCTORAT

Les propos recueillis lors des entretiens montrent que les titulaires de doctorat possèdent une expérience de plusieurs années, à la croisée de la poursuite d'une formation pointue de 3^{ème} cycle et d'une véritable expérience professionnelle dans le secteur universitaire. Cette expérience leur permet l'acquisition d'une série de compétences en recherche d'expertise technique, ainsi que d'attitudes positives face au travail et de compétences communicationnelles.

Les catégories de caractéristiques associées aux titulaires de doctorat sont inspirées de la liste de compétences utilisées dans le questionnaire du volet quantitatif de l'enquête ([Bebiroglu et al., 2022](#)) mais ont été partiellement adaptées au fil du codage afin de mieux correspondre aux propos des personnes interrogées. Les caractéristiques reprises ci-dessous ont été mentionnées et explicitées par au moins quatre employeurs sur les 24 interrogés – les caractéristiques ayant été abordées moins de quatre fois n'ayant ici pas été retenues. Elles peuvent être reliées les unes aux autres et forment, d'une manière générale, des profils pouvant clairement être perçus comme une plus-value pour les employeurs, bien que les besoins des organisations puissent varier selon leur secteur professionnel, leur taille ou encore les types d'activités qu'elles mènent en leur sein.

Autonomie et initiative

Capacité à progresser dans l'avancement de son travail sans nécessité d'un encadrement rapproché de la part d'un ou d'une supérieur-e hiérarchique

Expertise scientifique et technique

Haut degré d'études conférant un niveau intellectuel élevé, une expertise et des connaissances pointues dans un domaine plus ou moins particulier

Esprit critique et analytique

Capacité à analyser rapidement une situation donnée, en comprendre les enjeux et (se) poser les bonnes questions

Résolution de problèmes complexes

Capacité à évoluer dans un environnement complexe, à se confronter à des blocages et à réfléchir au meilleur moyen de les contourner ou les régler

Compétences en méthodes de recherche

Capacité à agir de façon raisonnée et à structurer correctement son travail en utilisant une démarche scientifiquement valide

Créativité et innovation

Capacité à développer de nouvelles approches, à imaginer de nouveaux processus et à « penser autrement »

Communication scientifique

Capacité à présenter son travail, structurer ses idées ou défendre un projet de façon formelle, précise et argumentée, à l'écrit ou à l'oral

Persévérance

Capacité à mener un projet à son terme, à remplir des objectifs en parvenant à surmonter les difficultés qui se présentent

Travail sur du long terme

Capacité à travailler sur des projets à long terme et à pouvoir soutenir une vision à long terme des activités de l'organisation



Autonomie et initiative

Capacité à progresser dans l'avancement de son travail sans nécessité d'un encadrement rapproché de la part d'un ou d'une supérieur·e hiérarchique

Mentionné par
13
employeurs

Les employeurs interrogés ont été nombreux à mettre spontanément en avant la capacité des titulaires de doctorat à prendre des initiatives et à travailler en autonomie. Cette caractéristique est très appréciée par ces employeurs car ils estiment qu'elle permet de diminuer le temps consacré à l'encadrement des tâches professionnelles d'une personne. Dans leur parcours de recherche doctorale, les titulaires de doctorat ont déjà été confrontés au fait d'avancer relativement seuls dans un projet, de progresser dans l'avancement du travail à réaliser sans qu'il y ait « toujours quelqu'un qui vous dit quoi faire » (Technical Manager (H), Chimie, PhD) – ce qui ne signifie pas sans encadrement pour autant.

« In general, they do not require [supervision] as much, because they are a little bit older on average and they have working experience. They have also been used to an environment where it is not as closely monitored as what you would expect in the private sector. »

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

**Directeur Service
d'études
Service public
(Emploi et
Formation)
Pas de PhD**

« Il y a la rigueur intellectuelle aussi. On la sent, de même que le degré d'autonomie qui est très appréciable parce que, d'abord, ils comprennent immédiatement ce qu'on leur dit et parfois, encore mieux, on n'a même pas besoin de leur dire. [...] Quand on leur dit qu'on va faire les choses de telle manière, ils commentent, ils posent des questions, et une fois qu'on est arrivé à un accord, il n'y a plus de discussion, ils y vont. Les autres vont plus vite pinailler, ou il faut s'y reprendre à trois fois avant d'avoir un résultat. C'est très appréciable et ça doit sans doute être lié au milieu de travail dans lequel ils vivaient. On leur dit des choses et ils les comprennent, ils voient tout de suite le sens et ça roule. »

« C'est facile d'intégrer un docteur parce que, généralement, on a très vite de l'autonomie. Je les vois souvent, pour les trois [que j'ai engagés] en tout cas, capables de pousser les portes d'autres départements, d'aller chercher de l'information... Ils ont l'habitude d'aller chercher de l'information, ça se sent, il ne faut vraiment pas les pousser à le faire. »

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

“ C'est ça qui fait souvent la différence entre engager quelqu'un qui a un doctorat et "se contenter" de quelqu'un qui n'a pas fait de doctorat : c'est le degré d'autonomie qu'on attend de la personne ”

Directrice scientifique (Institut scientifique public - PhD)



Expertise scientifique et technique

Haut degré d'études conférant un niveau intellectuel élevé, une expertise et des connaissances pointues dans un domaine plus ou moins particulier

Mentionné par
11
employeurs

Selon les données récoltées durant les entretiens, les titulaires de doctorat sont des personnes avant tout reconnues pour leur haut degré d'études, un haut niveau de connaissances et une expertise acquise dans un domaine plus ou moins particulier. En cas de passage de l'université vers un autre secteur professionnel, ces personnes ne vont pas automatiquement occuper une fonction spécifiquement liée à leur domaine précis de recherche ou à leur sujet de thèse. Lorsque c'est le cas, cela peut évidemment représenter une plus-value directe pour l'employeur.

Ces profils sont plus couramment recherchés et appréciés par les employeurs dont les organisations ont des activités nécessitant un haut niveau d'expertise scientifique et technique, actives dans la recherche et le développement ou encore présentes dans des secteurs de pointe comme les nouvelles technologies, l'industrie pharmaceutique ou la recherche médicale. Ces organisations sont davantage inscrites dans le secteur privé mais l'expertise scientifique et technique peut également être recherchée pour certaines fonctions au sein des services publics et dans les instituts de recherche publics.

« Généralement, on ne va pas se mentir, ce sont des gens très brillants, d'un niveau intellectuel élevé et qui ont vraiment, dans leur domaine, des connaissances assez pointues. »

**Chargée de sélection
Service public
(Général)
Pas de PhD**

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

« [Le doctorat] a une plus-value et ce n'est pas pour rien qu'on veut engager ce type de personne car au niveau de leurs connaissances scientifiques, ce sont certainement des personnes qui nous apportent plus rapidement que d'autres leurs connaissances, ce qui nous permet d'avancer au rythme souhaité. »

« On a clairement notre "expert", c'est une personne qui a fait un doctorat et qui a un gros passé de recherche, en statistiques. Pour ce genre de fonction, c'est sûr qu'on ne peut pas se passer de quelqu'un qui aurait fait un doctorat parce que pour avoir ce genre d'input dans notre activité, il faut avoir une certaine rigueur, ne pas avoir peur de se plonger dans la littérature. »

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

“Ce n'est pas pour rien qu'on veut engager ce type de personne ,”

Talent Acquisition Advisor (F - Industrie pharmaceutique - Pas de PhD)



Esprit critique et analytique

Capacité à analyser rapidement une situation donnée, en comprendre les enjeux et (se) poser les bonnes questions

Mentionné par
10
employeurs

Le haut niveau de la formation doctorale apporte un esprit critique et analytique particulièrement souligné par les employeurs interrogés. Les titulaires de doctorat sont considérés comme étant capables d'analyser rapidement une situation donnée, d'en comprendre les enjeux, de poser et de se poser les bonnes questions. Leur manière de réfléchir est perçue comme « différente », c'est-à-dire plus poussée, plus approfondie que les personnes disposant, par exemple, d'un diplôme de Master. L'esprit critique et analytique permet de prendre du recul sur ce qui se fait déjà au sein de l'organisation, que ce soit dans une logique d'innovation – ce point sera abordée plus en détails plus loin – ou plus « simplement » pour améliorer les processus existants.

« Je trouve que ça apporte des compétences qu'on ne trouve pas ailleurs, en termes de capacité de recherche, de capacité à se poser des questions en amont, à élargir le champ des possibles pour analyser et inventer... »

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

**Directeur Service
d'études
Service public
(Emploi et
Formation)
Pas de PhD**

« Le premier atout est sans doute un niveau de maturité intellectuelle supérieur. Ce sont des gens qui ont appris à réfléchir. Je vois des gens aujourd'hui qui sortent de l'université avec des capacités de raisonnement très...très aléatoires, ou très "émotionnelles", beaucoup moins solides qu'un 3^{ème} cycle qui a vraiment une capacité à mener une recherche, une réflexion selon les standards de la recherche et qui sait ce qu'il en est des normes méthodologiques. [...] Cet esprit analytique plus développé, c'est vraiment appréciable parce que c'est un gain de temps. »

“ Cet esprit analytique plus développé, c'est vraiment appréciable parce que c'est un gain de temps ”

Directeur Service d'études (Service public - Emploi et Formation - Pas de PhD)



Résolution de problèmes complexes

Capacité à évoluer dans un environnement complexe, à se confronter à des blocages et à réfléchir au meilleur moyen de les contourner ou les régler

Mentionné par

9

employeurs

Dans certaines organisations, les activités principales portent sur des produits, sur des thématiques pouvant être très complexes, que ce soit dans la recherche et le développement, dans des secteurs très portés sur l'innovation ou plutôt dans des activités davantage centrées sur de la production industrielle. Qu'elles développent des nouveautés ou qu'elles travaillent sur de l'existant, les organisations peuvent être confrontées à des blocages, à des problèmes nécessitant un haut niveau d'expertise et de capacité de réflexion, afin de réfléchir au meilleur moyen de contourner ou de régler le problème rencontré. À ce titre, plusieurs personnes interrogées ont mis en avant la capacité des titulaires de doctorat à traiter et résoudre des problèmes complexes.

« Ce qu'on apprécie au niveau des gens qui ont fait un PhD, c'est leur capacité – ça dépend du type de PhD qui a été fait – à faire l'interface entre les problèmes "métiers" qu'on rencontre et les outils spécifiques qu'on peut mettre en œuvre pour répondre à ces besoins assez particuliers. Ces outils sont parfois existants mais, souvent, ça va être une combinaison de méthodologies spécifiques et de conception d'outils sur mesure pour répondre à des problèmes "métiers" particuliers. Je dirais que c'est un peu la capacité de "chef d'orchestre technologique" qui est intéressant chez les PhDs, pour répondre à des besoins "métiers" particuliers. C'est la résolution de problèmes complexes. »

CEO (H)
IT / Ingénierie
PhD

“ Les profils qui auront un doctorat seront habitués à aller au bout des choses, à prendre à bras le corps un problème complexe ,”

Technical Manager (H - Chimie - PhD)



Compétences en méthodes de recherche

Capacité à agir de façon raisonnée et à structurer correctement son travail en utilisant une démarche scientifiquement valide

Mentionné par

8

employeurs

La résolution de problèmes complexes et l'exercice d'un esprit critique et analytique sont corrélés à l'utilisation de compétences en méthodes de recherche. Dans l'objectif de gérer un projet d'un certain niveau de complexité, les employeurs recherchent des personnes capables d'agir de façon raisonnée, de structurer correctement leur travail, d'utiliser des méthodologies éprouvées. Dans certains types d'organisation, en particulier dans le cas d'instituts de recherche privés ou publics mais plus globalement pour toute organisation comprenant des activités de recherche au sens large, la démarche scientifique représente un atout grâce auquel les titulaires de doctorat se distinguent à nouveau d'autres profils de travailleurs et travailleuses.

« Le doctorat est une plus-value puisque, étant donné qu'on mène des projets, des études, ça veut dire que c'est quelqu'un qui a déjà eu cette expérience-là, qui va pouvoir être plus facilement autonome, avoir sa propre expertise dans certaines méthodologies particulières ».

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

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

« Quand on fait une recherche, il y a plein de choses autour qu'on ne peut pas contrôler. Là, pour mettre un cadre, [un doctorat est] très utile. Le master va plutôt foncer sans vraiment penser à ce qu'il ne fait pas. Le docteur va penser aussi à tout ce qui n'est pas pris en compte dans la recherche. Cet aspect d'élargissement du scope est très important. »

« Le doctorat est une plus-value puisque, étant donné qu'on mène des projets, des études, ça veut dire que c'est quelqu'un qui a déjà eu cette expérience-là, qui va pouvoir être plus facilement autonome, avoir sa propre expertise dans certaines méthodologies particulières ».

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

**Directeur Service
d'études
Service public
(Emploi et
Formation)
Pas de PhD**

« Pour le travail d'analyste, c'est important de se demander comment on va répondre à une question de manière argumentée, de façon à ce qu'elle ne soit pas réfutée par un patron d'un côté, et par un syndicaliste de l'autre. Donc, il faut des méthodologies éprouvées, ne pas être dans l'opinion. »

“ Ce qui nous intéresse quand même, c'est quelqu'un qui, avec un PhD, en termes de démarche scientifique, de contribution au projet et d'innovation, va apporter plus que quelqu'un qui n'a pas de thèse ”

Directeur médical (Institut scientifique privé - Pas de PhD)



Créativité et innovation

Capacité à développer de nouvelles approches, à imaginer de nouveaux processus et à « penser autrement »

Mentionné par

8

employeurs

Certains employeurs interrogés dirigent ou travaillent pour des organisations actives dans des domaines où l'innovation peut jouer un rôle clé : biologie moléculaire, ingénierie, métallurgie, informatique, aéronautique ou encore industrie pharmaceutique. Qu'il s'agisse de *start-ups* ou de grandes entreprises, on y recherche plus facilement des profils de haut niveau capables de faire preuve de créativité. Pour rester concurrentielles dans leurs marchés respectifs, ces organisations apprécient les personnes qui peuvent sortir des sentiers battus, développer de nouvelles approches, imaginer de nouveaux processus.

Plus largement, cette capacité à « penser autrement » a également été évoquée par des employeurs dont les activités ne portent pas forcément sur des technologies de pointe, comme l'explique par exemple le directeur d'un service d'études au sein du service public. Employant d'ailleurs spécifiquement plusieurs titulaires de doctorat en Sciences Humaines et Sociales, il explique le caractère précieux de ces personnes dans un contexte ayant particulièrement bousculé les habitudes dans tous les secteurs professionnels – l'épidémie de Covid19.

« Forcément, des gens qui ont appris à chercher l'excellence pendant quatre ans, ce sont des esprits qui sont plus à même de stimuler la créativité et l'innovation. En tout cas, dans des disciplines de sciences que je connais plus comme la chimie, la biologie ou la physique, [...] j'en suis convaincu. »

**Technical Manager (H)
Chimie
PhD**

**Directrice scientifique
Institut scientifique.
public
PhD**

« La personne qui a un doctorat va pouvoir proposer de nouvelles approches, elle aura plus de curiosité scientifique et va plus facilement remettre en question ce qu'on fait alors qu'une personne qui n'a pas de doctorat va peut-être "se contenter" des méthodes traditionnelles, ce qu'on a toujours fait. »

« Aujourd'hui, [mes trois PhDs] sont tous mobilisés sur des questions liées au Covid19. En plus, pour eux, il y a un stimulus incontestable, ils se retrouvent dans des conditions d'analyse qu'ils n'avaient jamais connues. Toutes les bases de données, les méthodologies qu'on utilise d'ordinaire...il faut réfléchir autrement. »

**Directeur
Service d'études
Service public
(Emploi et
Formation)
Pas de PhD**

“ Ce sont des esprits qui sont plus à même de stimuler la créativité et l'innovation ”

Technical Manager (H - Chimie - PhD)



Communication scientifique

Capacité à présenter son travail, structurer ses idées ou défendre un projet de façon formelle, précise et argumentée, à l'écrit ou à l'oral

Mentionné par

6

employeurs

Une autre caractéristique appréciée et mentionnée durant les entretiens par plusieurs employeurs concerne les compétences communicationnelles, et plus spécifiquement la communication « scientifique », écrite ou orale. Il s'agit du fait de pouvoir écrire des rapports ou tout autre document écrit, plus ou moins détaillé, de façon précise, structurée, argumentée, c'est-à-dire de mobiliser les compétences acquises durant le doctorat grâce à l'écriture d'articles scientifiques et du manuscrit de thèse. De la même manière, cela comprend le fait de devoir présenter son travail, de structurer ses idées et de défendre oralement son projet devant un public – sans pour autant disposer de compétences de vulgarisation, celles-ci ayant été davantage évoquées pour leur absence (voir *infra*).

« Pour un doctorat, il faut chaque année ou tous les 2 ans aller défendre son projet. Devoir aller défendre son projet auprès du management pour qu'il y ait un investissement, un budget qui soit libéré, c'est quelque chose qui arrive très souvent en entreprise. Ce n'est pas forcément une expérience que vous aurez si vous travaillez dans une entreprise ou dans une université sans faire de doctorat. »

**Directeur R&D
Industrie
pharma.
PhD**

“ Devoir aller défendre son projet auprès du management [...], c'est quelque chose qui arrive très souvent en entreprise ”

Directeur R&D (Industrie pharmaceutique - PhD)



Persévérance

Capacité à mener un projet à son terme, à remplir des objectifs en parvenant à surmonter les difficultés qui se présentent

Mentionné par

6

employeurs

La notion de persévérance a aussi été citée à plusieurs reprises. Réaliser un doctorat équivaut à gérer un projet de plusieurs années et nécessite de la persévérance, de l'abnégation, de la résilience pour le mener à son terme. C'est une attitude face au travail que certains employeurs associent expressément à une expérience doctorale aboutie.

« Dans un doctorat, tu dois maîtriser plein de choses, tu dois te battre, les places sont chères. Tu dois être bon dans ta matière, avoir la volonté de le faire, c'est beaucoup de sacrifices. »

CEO (H)
Marketing / IT
Pas de PhD

Directrice R&D
Industrie
agroalimentaire
PhD

« Ça dépend aussi de la fonction mais moi, je trouve qu'un doctorat et un master, c'est vraiment différent. Je sais qu'ils ont une expérience qui n'est quand même pas négligeable de 4 ans minimum de recherche. C'est un gage de qualité. Je pense qu'on peut former un master mais il sera...il n'y a rien à faire, il lui manquera 4 ans d'expérience. Maintenant, cela peut être équivalent à un master avec de l'expérience mais ce n'est pas du tout la même expérience... [...] Il faut que la personne soit persévérante...il y a toujours des problèmes, donc elle a dû contourner des problèmes... C'est pour ça que je pense qu'il y a vraiment un intérêt à avoir un doctorat. »

“ Il faut que la personne soit persévérante...il y a toujours des problèmes, donc elle a dû contourner des problèmes... C'est pour ça que je pense qu'il y a vraiment un intérêt à avoir un doctorat ”

Directrice R&D (Industrie agroalimentaire - PhD)



Travail sur du long terme

Capacité à travailler sur des projets à long terme et à pouvoir soutenir une vision à long terme des activités de l'organisation

Mentionné par
4
employeurs

Quelques employeurs ont également évoqué l'intérêt d'avoir des titulaires de doctorat au sein de leur organisation, au regard de leur capacité à travailler sur des projets à long terme et à pouvoir soutenir une vision à long terme des activités de l'organisation. Cela est confirmé par un recruteur interrogé, travaillant pour une entreprise de consultance RH, qui rappelle toutefois que les entreprises privées, « avec leurs challenges économiques », sont relativement peu nombreuses à poursuivre avant tout des objectifs à long terme. Cela n'empêche pas certaines organisations, qu'il s'agisse d'entreprises à but lucratif ou non, d'apprécier ce type de profil capable de se projeter sur plusieurs années dans l'avenir, de réfléchir et d'anticiper l'évolution d'un contexte donné.

« Pour moi, c'est un plus, car ce sont normalement des gens qui ont dû faire face à une gestion de projets à plus long terme. D'abord avoir la vision globale, le recul nécessaire pour appréhender tous les aspects, la gestion de projets, la faculté de rebondir sur des difficultés plus ou moins importantes en étant créatif et en proposant autre chose... [...] Je pense que le point fort d'un PhD, c'est d'anticiper les problèmes, de voir les points faibles et de dire : "OK, on n'a peut-être pas encore les réponses maintenant mais je pressens que c'est un point dur et je propose de lancer quelque chose maintenant, et quand on aura le problème, j'aurai la réponse parce que je le lance maintenant". C'est un peu la vision de l'anticipation, la vision long terme... »

**Engineering
Manager (F)
Aéronautique
PhD**

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

« Au sein de mon service – ailleurs [dans la fonction publique], ce ne serait pas la même chose –, le doctorat permet d'avoir quelqu'un qui a l'habitude de mener des recherches sur des temps longs. C'est quelqu'un qui va pouvoir poser les balises et être plus autonome à partir du moment où on lui donne un objectif. »

“ Le point fort d'un PhD, c'est d'anticiper les problèmes, de voir les points faibles [...]. C'est un peu la vision de l'anticipation, la vision long terme... ”

Engineering Manager (F - Aéronautique - PhD)



4 LES RÉSERVES DES EMPLOYEURS PAR RAPPORT AUX TITULAIRES DE DOCTORAT

Les personnes interrogées au sein de notre échantillon ont développé un regard globalement positif voire très positif à propos des titulaires de doctorat, leur prêtant de nombreuses qualités attestant clairement de leur plus-value dans des secteurs professionnels autres que le milieu académique. Cependant, des éléments plus négatifs sont également ressortis de leurs discours, des caractéristiques que les employeurs estiment manquantes ou à améliorer et qui peuvent influencer sur l'attractivité, à leurs yeux et dans leur contexte respectif, des titulaires de doctorat en dehors du milieu académique. Au-delà de quelques manquements constatés au niveau d'une série de compétences transversales (managériales, relationnelles et communicationnelles), ce n'est pas tant de compétences facilement identifiables dont il a été question dans les entretiens, lorsque les points plus faibles des titulaires de doctorat ont été abordés. En effet, une partie des employeurs semble davantage gênée du manque d'expérience en dehors de l'université, de la méconnaissance du fonctionnement concret des organisations actives en dehors du milieu académique et, par conséquent, d'une potentielle difficulté d'adaptation à un nouvel environnement de travail et à une nouvelle culture organisationnelle.

Comme pour la partie consacrée aux atouts des titulaires de doctorat, les caractéristiques reprises ci-dessous ont été mentionnées et explicitées par au moins quatre employeurs sur les 24 interrogés.

Difficultés d'adaptation

Difficultés d'adaptation à un environnement de travail non académique, à des personnes et à des méthodes de travail différentes de leur domaine d'expertise

Méconnaissance des secteurs non académiques

Méconnaissance des secteurs professionnels en dehors du monde académique et de leur fonctionnement, ainsi que de la diversité des fonctions à pourvoir

Trop de perfectionnisme

Tendance à accorder une attention jugée trop importante aux moindres détails d'un processus, au détriment de l'efficacité dans le travail réalisé

Manque d'expérience non académique

Avoir évolué durant plusieurs années au sein du milieu académique uniquement sans avoir, a priori, construit de lien à l'extérieur de ce milieu

Manque de compétences managériales

Manque de compétences et d'expérience en gestion d'équipe, et/ou en "business" (connaissance des logiques et contraintes économiques d'une organisation)

Manque de compétences relationnelles

Tendance à être trop introvertis, à préférer une activité de recherche plutôt solitaire, au détriment de la collaboration et de la dynamique collective de l'organisation

Manque de compétences linguistiques

Manque de connaissances en langues étrangères, et plus particulièrement le néerlandais

Manque de vulgarisation scientifique

Capacité à expliquer son travail dans des termes compréhensibles et accessibles à des personnes non-spécialistes de son domaine d'activité



Difficultés d'adaptation

Difficultés d'adaptation à un environnement de travail non académique, à des personnes et à des méthodes de travail différentes de leur domaine d'expertise

Mentionné par
8
employeurs

Lors de l'arrivée dans une nouvelle organisation, chaque travailleur ou travailleuse est confrontée à une nouvelle culture de travail, à de nouvelles normes organisationnelles locales ou liées au secteur d'activités. Or, plusieurs employeurs ont fait part de difficultés concernant l'adaptation des titulaires de doctorat à un environnement professionnel autre que celui du milieu académique. Même si l'organisation mène des activités liées à la recherche et au développement, les dynamiques et habitudes de travail changent et les scientifiques sont amenés à s'adapter à une autre façon de faire de la recherche, davantage cadrée par des impératifs économiques et donc, comme souligné plus haut, par des temporalités différentes. Il peut en résulter une inadéquation entre les attentes du ou de la titulaire de doctorat et celles de l'organisation, qu'un employeur interrogé exprime par exemple selon les termes de « clash frontal ».

En outre, les titulaires de doctorat peuvent être perçus comme étant des personnes particulièrement spécialisées dans un domaine de recherche ou sur un sujet précis. Alors qu'elles sont pourtant prisées pour la qualité de leur esprit d'analyse ou leurs compétences en méthodes de recherche, elles rencontreraient dans certains cas des difficultés à sortir de leur domaine d'expertise et à transposer leurs compétences dans un autre contexte pour s'adapter à de nouvelles matières, de nouveaux contenus. Elles tendent alors à être considérées comme des expertes et experts « de niche ».

« Quand nous avons travaillé avec des docteurs dans l'équipe, quand on en a engagé, la plus grande difficulté qu'on a eu dans le passé c'était toute la partie gestion des tâches, structure du travail, gestion de soi, tout l'aspect d'engagement dans l'organisation. C'était les deux éléments où l'on a eu le plus de difficultés dans le sens où la dimension temporelle est vraiment différente dans le monde de l'entreprise et dans le monde du doctorat. A chaque fois, on a vraiment eu un clash frontal entre les attentes du docteur et de l'organisation (nous), et il y a eu une vraie période d'adaptation qui a été nécessaire pour intégrer les deux. »

Directeur R&D
Consultance
en RH
Pas de PhD

Chargée de
sélection
Service public
(général)
Pas de PhD

« C'est un peu le défaut de leur qualité...ce sont des gens très, très pointus et qui connaissent très, très bien leur matière mais quand ce sont des fonctions plus transversales qui demandent peut-être plus de pragmatisme, ça peut être plus difficile pour eux de sortir de leurs connaissances et de leur matière. [...] On constate que les docteurs sont très attachés à leur thématique. On le voit (rires), on voit que ça leur tient à cœur. »

« Vous savez, des interviews, on en a déjà fait des dizaines de milliers je pense, et on a souvent remarqué que les docteurs avaient une maladie qui est le surapprentissage. L'expert est effectivement un expert, mais c'est un expert de niche. Souvent, on a vu des docteurs qui avaient fait leur doctorat dans tout ce qui est event algebra, mais derrière, ils ne connaissent pas du tout le domaine industriel et l'event processing, qui est pourtant extrêmement lié puisque c'est l'utilisation industrielle de leurs recherches ! Et tout ce qui était développé à côté, ils ne le connaissent pas. »

Directeur R&D
Consultance
en IT
Pas de PhD

“ Ça peut être plus difficile pour eux de sortir de leurs connaissances et de leur matière ”

Chargée de sélection (Service public - général - Pas de PhD)



Méconnaissance des secteurs non académiques

Méconnaissance des secteurs professionnels en dehors du monde académique et de leur fonctionnement, ainsi que de la diversité des fonctions à pourvoir

Mentionné par
7
employeurs

Une recruteuse interrogée s'est montrée plutôt catégorique sur ce point : « les PhDs ne connaissent pas l'industrie ». Elle travaille dans un secteur spécifiquement dédié aux sciences Exactes et Naturelles, pour lequel elle remarque que la grande majorité des titulaires de doctorat cherchent uniquement des emplois dans la recherche et le développement, alors que d'autres opportunités pourraient convenir également. Si elle utilise le terme « industrie », son propos exprime un sentiment partagé par d'autres personnes interrogées concernant la méconnaissance, par les titulaires de doctorat, des secteurs professionnels en dehors du monde académique et de leur fonctionnement, ainsi que de la diversité des fonctions qu'ils et elles pourraient y occuper.

Il existerait dès lors une méconnaissance des opportunités d'emploi mais aussi, plus largement, une méconnaissance du fonctionnement du travail et des activités concrètes au sein des secteurs non académiques. Les contraintes économiques n'y sont pas les mêmes, les temporalités et les attentes non plus. L'université est parfois perçue comme une « bulle », sans suffisamment de contacts avec les autres secteurs professionnels – qui peuvent d'ailleurs eux-mêmes avoir leurs propres activités de recherche. Certains employeurs regrettent que l'expérience doctorale (et éventuellement postdoctorale) semble, selon eux,

« Pour moi, le grand problème [des titulaires de doctorat], c'est qu'ils ne connaissent pas vraiment l'industrie. Si on demande aux gens ce qu'ils veulent faire, ils parlent toujours de R&D. Mais quand on ouvre un poste en R&D, on a 100 personnes qui postulent, il y a beaucoup de concurrence ; et ce qu'eux voient, c'est que leur PhD ne vaudrait rien parce qu'ils ne sont jamais conviés à des entretiens. Ce n'est pas que leur PhD ne vaut rien mais qu'il y a tellement de gens qui postulent qu'il faut pouvoir se distinguer des autres, déjà sur papier. Leur perception n'est pas correcte. [...] Il y a plein d'autres solutions et d'autres fonctions : les essais cliniques, la production... [...] Dans une position de technical sales, qui est tout de même exigeante scientifiquement, il faut bien connaître les techniques. Et là, presque personne ne postule. »

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

Technical Manager (H)
Chimie
PhD

« Je crois que l'aspect financier est le plus inconnu pendant la thèse. On n'a aucune idée de comment fonctionne une industrie. Même quand on est chef de projet en industrie, on ne peut pas échapper à l'aspect financier. Il faut aussi accepter parfois qu'un projet soit fermé, même si les résultats sont bons. Il faut avoir une certaine connaissance de comment fonctionne l'industrie, la gestion d'un budget... Ce sont des choses qui ne sont pas du tout abordées pendant le doctorat ».



limiter trop fortement la familiarisation des doctorantes et doctorants à une application plus concrète de la recherche scientifique. Ainsi, lors de leur transition vers un autre secteur professionnel, les titulaires de doctorat ne seraient pas suffisamment conscientes et conscients de la « réalité » et de ce qui est attendu dans leur nouveau contexte de travail.

« Par exemple, on fait de la recherche pour nos clients qui ont un besoin spécifique, qui demandent une analyse et ils l'ont besoin pour avant-hier – c'est toujours urgent. Du coup, on va avoir une semaine pour faire une analyse complète du besoin, voir quelle est la vraie question derrière la demande et fournir une réponse. Le client sait qu'il faudrait en principe un an pour faire ça très bien mais là, son monde est très différent et il lui faut la réponse dans la semaine. Ça, c'est quelque chose qui est beaucoup plus vite intégré par des non-docteurs que par les docteurs. Pourquoi ? Parce que c'est quelque chose qui est tout nouveau... Je ne dis pas du tout qu'il n'y a pas de stress ou de pression dans le monde du doctorat mais c'est une pression tout à fait différente. On s'en rend compte dans les projets de plus longue haleine où ce sont les personnes qui n'ont pas le diplôme de docteur qui vont avoir plus de difficulté. Concernant les docteurs que nous avons eu dans notre équipe, ils ont eu besoin de plus de temps pour s'adapter à ce quotidien et à cette pression. »

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

“ Pour moi, le grand problème [des titulaires de doctorat], c'est qu'ils ne connaissent pas vraiment l'industrie ”

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



Trop de perfectionnisme

Tendance à accorder une attention jugée trop importante aux moindres détails d'un processus, au détriment de l'efficacité dans le travail réalisé

Mentionné par
7
employeurs

Le perfectionnisme a été cité à plusieurs reprises, en tant que caractéristique négative, comme une illustration de ce problème d'adéquation entre les titulaires de doctorat et leur nouveau contexte professionnel. Cela peut relever d'un trait de personnalité mais les titulaires de doctorat ont aussi été largement encouragés, au sein de l'environnement académique, à aller au fond des choses, à ambitionner la compréhension totale d'un phénomène étudié. Or, pour la résolution d'un problème, les employeurs privilégient en général l'efficacité et une bonne dose de pragmatisme. Si la réflexion est nécessaire – et doit être poussée au besoin –, elle doit à un moment donné faire place à la décision et à l'action. En dehors du milieu académique, les objectifs visés sont différents et l'approche doit être adaptée au contexte propre à l'employeur : il ne s'agit plus prioritairement de recherche et de développement de connaissances mais de leur concrétisation dans un secteur d'activités cadré par différentes contraintes. Comme le rappelle l'une des personnes interrogées, l'excellence prime dans le milieu académique mais, dans l'industrie (et a fortiori dans d'autres secteurs également), ce sont l'efficacité et la rentabilité qui prévalent.

« On ne s'adresse pas forcément à des personnes pointues dans le domaine, il y a une certaine efficacité à trouver. On pourrait passer une journée de plus sur un rapport pour qu'il soit tiptop, encore mieux référencé, avec des termes encore plus pointus... Ça, c'est une différence par rapport au monde académique qui va justement chercher cette excellence. [...] On n'a pas forcément la même vision dans l'industrie : c'est avant tout l'efficacité et la rentabilité qui priment sur cette excellence. »

**Technical
Manager (H)
Chimie
PhD**

**Engineering
Manager (F)
Aéronautique
PhD**

« Il y a fondamentalement des gens qui sont attirés par le détail et qui ont besoin de tout comprendre... C'est très bien, il n'y a pas de critique là-dedans et c'est important aussi chez nous, mais tout est dans le dosage. [...] Soit on arrive à décider, soit on n'en finit jamais d'analyser. Ne pas être sûr, devoir vérifier et revérifier...à un moment donné, ce n'est plus compatible avec le monde industriel, en tout cas chez nous. »

« Je comprends que tout le monde veuille rester à l'université, c'est facile...on fait un postdoc, puis encore un postdoc...et après, il n'y a pas de budget et ça devient un problème. En plus, si on fait un postdoc après le PhD, c'est bon ; si on fait un postdoc à l'étranger, c'est mieux ; mais si on fait trois postdocs, c'est non. [...] Sauf si on a fait un postdoc précisément dans le domaine recherché par l'entreprise, mais ça arrive une fois sur mille. Dans l'industrie, ces personnes sont plutôt vues comme restant à l'université parce qu'elles ne savent pas ce qu'elles veulent faire...ça ne donne pas une bonne image. »

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

“ Dans l'industrie, c'est avant tout l'efficacité et la rentabilité qui priment sur l'excellence ”

Technical Manager (H - Chimie - PhD)



Manque d'expérience non académique

Avoir évolué durant plusieurs années au sein du milieu académique uniquement sans avoir, a priori, construit de lien à l'extérieur de ce milieu

Mentionné par
7
employeurs

Ces différentes critiques et manquements constatés sont liés au fait d'avoir évolué durant plusieurs années au sein du milieu académique, d'en avoir acquis les codes et de rencontrer ensuite des difficultés à s'adapter à un autre environnement, surtout lorsqu'aucun lien n'a été construit à l'extérieur de l'université durant cette période. Au-delà du niveau de compétence et de connaissance d'une personne, les employeurs souhaitent s'assurer qu'elle pourra s'adapter relativement facilement au fonctionnement de leur organisation. Or, c'est une interrogation qu'ils semblent garder à propos des titulaires de doctorat et plus particulièrement, selon certains recruteurs et recruteuses interrogées, des personnes ayant poursuivi leur carrière académique par un voire plusieurs postdoctorats.

« Ça peut être la même chose que quand on a des personnes qui ont travaillé 20 ans chez le même employeur : là aussi, parfois, quand on interviewe la personne (qu'elle soit docteure ou non), on peut ressentir une culture forte de cet employeur précédent, et on peut sentir un manque d'adaptabilité à un nouvel environnement quand on va lui poser des questions en entretien. Ça vaut tant pour les doctorants qui sont dans le secteur universitaire académique depuis de nombreuses années que pour des personnes qui sont dans le secteur industriel depuis 20 ans chez un même employeur. »

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

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

« Pour une personne qui a tiré sur la corde et fait 10-15 ans dans le milieu universitaire, honnêtement...un employeur va juste se dire que cette personne ne va jamais arriver à s'adapter, tout simplement. De la même manière, une personne qui a travaillé 15 ans dans la même entreprise, ça peut faire peur : comment cette personne va-t-elle s'adapter à ma propre structure, en ayant été formaté autant de temps dans un moule précis ?
[Le postdoctorat] a probablement son utilité mais j'ai tendance à penser que ça représente surtout un frein à l'engagement derrière. C'est un peu triste à dire mais j'ai l'impression que ça ne fait que reporter le problème à plus tard. »

“ Ça peut faire peur : comment cette personne va-t-elle s'adapter à ma propre structure, en ayant été formaté autant de temps dans un moule précis ? ”

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



Manque de compétences managériales

Manque de compétences et d'expérience en gestion d'équipe, et/ou en "business" (connaissance des logiques et contraintes économiques d'une organisation)

Mentionné par **7** employeurs

Plusieurs employeurs ont fait part de manquements constatés en termes de compétences managériales, plus précisément les compétences en business et la gestion d'équipe. Les compétences en « business » sont évoquées dans un sens relativement large : les employeurs n'attendent pas tant, de la part des titulaires de doctorat, d'être rôdé à une gestion financière détaillée que d'être au moins conscientisé ou familier avec le fonctionnement des entreprises ou organisations, les logiques et les contraintes économiques en vigueur. Cela rejoint l'enjeu de l'adaptation à un nouvel environnement de travail : les employeurs recherchent des personnes qui pourront s'adapter et mobiliser rapidement leurs compétences de haut niveau, en évitant un « choc organisationnel ». En outre, les titulaires de doctorat peuvent assez vite être amenés à occuper des postes à responsabilités, ce qui implique un minimum de gestion budgétaire ainsi que de la gestion d'équipe, autre versant des compétences managériales. S'il peut paraître logique que ces compétences ne soient pas à l'avant-plan de l'expérience doctorale, les employeurs cités ci-dessous ont souligné qu'elles représentaient néanmoins une réalité tangible en dehors du milieu académique. L'un d'eux, lui-même titulaire d'un doctorat, a émis un commentaire pour le moins important, qui rejoint l'une des conclusions déjà évoquées par l'Observa-

« For all the respect I have for academics who work hard, there is a lack of knowledge about professional knowledge management, HR management. It is underestimated. People on the tenure track are very knowledgeable but have a lack of knowledge on what constitutes a good HR management. It is not because you are a great expert in your field that you will be able to lead a team of 20 people, or even able to manage it financially. [...] It's not only for those who will go in the private sector. Even for those on the road of a tenure track, leadership is a more than relevant experience. [...] Those skills are important everywhere. »

Innovation Manager (H)
Consultance en business
PhD

Directeur médical
Institut scientifique.
privé
Pas de PhD

« J'ai l'impression qu'ici, on voit que les PhDs, au niveau soft skills, management, gestion financière...souvent, c'est assez faible quand même. Ils n'ont pas été exposés à des personnes qui ont déjà fait des business plans ou qui prennent des décisions... Le financier n'est pas le plus important mais à un moment, il faut tout de même être clair, ça joue quand même. »

xxxx



toire ([Bebiroglu et al., 2022](#)) : ces aspects managériaux ont aussi leur importance dans l'optique de la poursuite d'une carrière académique. En effet, les académiques ont également des responsabilités quant à la gestion de ressources budgétaires, ainsi qu'à l'encadrement d'une équipe composée de jeunes chercheurs et chercheuses.

« Tous les doctorants ne sont pas câblés pour être orientés "solution" : ils vont réfléchir à la solution la plus performante intellectuellement mais pas forcément la plus performante point de vue business. [Ce qui manque], c'est le côté business, le côté polyvalent. J'ai intérêt à engager un docteur qui a déjà travaillé dans le passé avec des ingénieurs, des bacheliers, avec d'autres profils. Mon sentiment est que, souvent, le docteur va être câblé purement "académique". [...] Ce serait bien de faire le doctorat mais avec un côté "gestion" et ouverture vers le monde de l'entreprise, avec la partie management et autres. Ce serait plus vendeur. »

CEO (F)
IT / Logistique
PhD

“Ce serait bien de faire le doctorat mais avec un côté "gestion" et ouverture vers le monde de l'entreprise, avec la partie management et autres. Ce serait plus vendeur.”

CEO (F - IT / Logistique - PhD)



Manque de compétences relationnelles

Tendance à être trop introvertis, à préférer une activité de recherche plutôt solitaire, au détriment de la collaboration et de la dynamique collective de l'organisation

Mentionné par **7** employeurs

On retrouve également des manquements constatés dans des compétences plus relationnelles, comme la collaboration interpersonnelle et le fait de travailler en équipe. Le stéréotype du « savant fou » ou du « Professeur Tournesol » a été cité à plusieurs reprises, illustrant les profils de scientifiques très isolés, étant essentiellement à l'aise dans leur laboratoire, plongés dans leurs idées, et donc manquant de compétences sociales nécessaires à la dimension collective des activités professionnelles au sein d'une organisation, quelle qu'elle soit. Cette vision est parfois issue d'une expérience concrète avec des titulaires de doctorat au sein de l'organisation, ou peut être davantage issue d'un imaginaire collectif. Comme cela est expliqué dans les extraits d'entretiens qui suivent, ces caractéristiques ne sont pas automatiquement associées à toute personne ayant réalisé un doctorat et il semble clair pour les employeurs interrogés que la personnalité intrinsèque de l'individu joue un rôle prépondérant. Cependant, cela montre que le doctorat et la recherche scientifique en général sont au moins partiellement perçus comme une activité plutôt solitaire et ne favorisant pas l'apprentissage d'un travail en équipe.

« Encore une fois, c'est par rapport à mon expérience... Ce sont des profils qui sont plus...ils sont dans leur recherche : une fois que vous les mettez dessus, ça va, mais si vous les mettez en binôme, ça pose déjà plus de souci. Mais ce n'est pas mon cas. Je préfère travailler en équipe alors que je suis docteure, ça ne veut rien dire. Je pense que c'est aussi une question de personnalité mais c'est vrai que certains ont un peu plus de mal à partager l'information, à pouvoir communiquer et sont donc un peu en dehors de l'équipe, de la vie de l'équipe... Par exemple, s'il faut remplacer une personne qui est déjà prise par une autre réunion, je remarque que certains sont plus réticents à se mettre dans cet esprit d'équipe. Ça, je trouve que ce n'est pas forcément évident... »

Directrice Administration publique (Culture) PhD

« Ça va vraiment dépendre du type de docteur qu'on va avoir, et principalement de l'advisor qu'il aura eu. On connaît certains advisors de thèse avec lesquels on sait très bien que les profils qui vont sortir vont être de qualité ; pour d'autres, on a plus d'incertitude, on a plus affaire à des profils...comment exprimer ça de manière correcte...le profil "Professeur Tournesol", trop déconnecté de la réalité des choses, au niveau technologique, problèmes en recherche appliquée... »

CEO (H) IT / Ingénierie PhD

« Je vais prendre le cliché du "savant fou" mais pour dire qu'on ne recherche pas des clichés comme ça. On recherche plutôt une personnalité qui va pouvoir intégrer les équipes existantes et apporter une plus-value dans l'équipe. On n'avance pas tout seul, ici. »

HR Manager (F) Aéronautique Pas de PhD

“ Je vais prendre le cliché du "savant fou" mais pour dire qu'on ne recherche pas des clichés comme ça. ”

HR Manager (F - Aéronautique - Pas de PhD)



Manque de compétences linguistiques

Manque de connaissances en langues étrangères, et plus particulièrement le néerlandais

Mentionné par

4

employeurs

Les derniers points plus négatifs ayant été cités à quelques reprises par les personnes interrogées relèvent de compétences communicationnelles. D'une part, il s'agit de connaissances linguistiques et plus spécifiquement de l'usage du néerlandais, particulièrement utile lorsque l'organisation est active à Bruxelles ou couvre l'ensemble du territoire belge. D'après l'employeur cité ci-dessous, l'absence de ce type de compétences peut complètement écarter, dans certains cas, la pertinence du reste du profil de la personne.

« Dans notre pays, j'ai des amis qui sont bardés de diplômes mais ne parlent pas flamand ! C'est le point qui écarte, qui éjecte... Pas pour la Wallonie, mais si tu veux un poste à Bruxelles dans un groupe important et que tu n'es pas bilingue, tu ne rentres même pas, doctorat ou pas doctorat. [...] J'ai envie de dire aussi qu'un doctorat, dans un CV, ce n'est pas non plus... C'est une connaissance mais tu n'as pas été confronté au métier du travail. Quand je vois un CV, j'aime bien voir ce que le type ou la femme a déjà fait, son background... [...] L'analyse du CV aujourd'hui, c'est le multilinguisme, la bonne connaissance de certains domaines... »

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

“ Si tu veux un poste à Bruxelles dans un groupe important et que tu n'es pas bilingue, tu ne rentres même pas, doctorat ou pas doctorat. ”

CEO (H - Marketing - Pas de PhD)



Manque de vulgarisation scientifique

Capacité à expliquer son travail dans des termes compréhensibles et accessibles à des personnes non spécialistes de son domaine d'activité

Mentionné par
4
employeurs

D'autre part, en matières communicationnelles, c'est le manque de compétences en vulgarisation qui est parfois pointé du doigt, c'est-à-dire le fait de pouvoir échanger et expliquer son travail à des personnes qui n'en maîtrisent pas forcément les détails, les tenants et aboutissants. En fonction du contexte, ces autres personnes peuvent être d'autres profils de travailleurs et travailleuses en interne, des clients ou des organisations partenaires, ou même des responsables politiques. En d'autres termes, c'est la capacité à sortir de son domaine d'expertise et à s'adapter à son interlocuteur ou son interlocutrice. C'est un aspect qui n'apparaît qu'à quelques reprises, mais l'on voit de nouveau les liens que l'on peut faire avec les questions plus larges d'adaptation à un nouvel environnement, à une nouvelle culture de travail.

« Ce sont des experts, ils n'ont pas l'habitude de discuter avec d'autres profils que les leurs et ça, ça va poser problèmes dans une entreprise comme la mienne. Et je dis ça alors que j'ai fait un doctorat. »

CEO (F)
IT / Logistique
PhD

Technical
Manager (H)
Chimie
PhD

« Je ne pense pas que le doctorat... Ça apporte une structure de rédaction et des qualités rédactionnelles mais pas forcément la vulgarisation puisque, par définition, on ne s'adresse la plupart du temps qu'à un public averti dans son domaine. On reste dans une niche. »

« Les gens que je connais de l'université ne sont pas capables de vulgariser ce qu'ils ont appris. Or, si je dois arriver à la table du Conseil des ministres pour savoir s'il faut augmenter ou baisser les taux d'intérêt, j'ai besoin d'avoir quelqu'un qui peut m'expliquer ça de manière hyper simplifiée. [...] J'ai assisté à quelques défenses de doctorat dans ma vie. En fait, ils ont beaucoup de mal à traduire ça pour l'expliquer à un Conseil d'administration ou à un Conseil des ministres. Ils s'enferment dans leur propre système de justification. »

CEO (H)
Fédération
d'entreprises
Pas de PhD

“ J'ai assisté à quelques défenses de doctorat dans ma vie. En fait, ils ont beaucoup de mal à traduire ça pour l'expliquer à un Conseil d'administration ou à un Conseil des ministres. ”

CEO (H - Fédération d'entreprises - Pas de PhD)



5 DISCUSSION

La perception des employeurs interrogés, relative aux titulaires de doctorat et à leur plus-value, recèle des similitudes avec les autres études sur le sujet évoquées en introduction. Comme dans celles-ci, de nombreux aspects positifs sont associés aux titulaires de doctorat, essentiellement au regard d'un haut niveau d'expertise, de travail en autonomie et de compétences de recherche ; dans le même temps, ce profil suscite des interrogations auprès des employeurs concernant les difficultés d'adaptation à un contexte non académique, en parallèle de manquements constatés sur certaines compétences transversales. Néanmoins, ce rapport contribue à une amélioration des connaissances sur le sujet de plusieurs manières, résumées dans cette discussion.

Tout d'abord, l'étude « Recruter des Talents » dans son ensemble permet d'objectiver ces résultats et de fournir des données importantes sur la perception des titulaires de doctorat par les employeurs en lien direct avec le contexte spécifique de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ensuite, l'approche qualitative se révèle complémentaire aux résultats des études quantitatives, en permettant d'approfondir l'opinion des employeurs sur la plus-value du doctorat et de faire des liens entre les différentes

caractéristiques discutées. Plus encore, ce rapport met l'accent sur la parole des employeurs interrogés, en laissant la part belle aux extraits d'entretien afin d'apporter une compréhension plus fine et plus ancrée dans les expériences vécues par les personnes rencontrées. Enfin, la diversité de l'échantillon, bien que ne pouvant être qualifié de représentatif, permet également de s'écarter en partie d'une vision des titulaires de doctorat comme d'un groupe homogène et de distinguer certains types d'employeurs, en fonction de leur secteur professionnel, de leur taille ou de leurs activités concrètes.

Au final, ces résultats présentent la plus-value des titulaires de doctorat sous un angle tout à fait positif, tout en apportant des éléments constructifs sur ce qui est encore à améliorer et ne doit certainement pas être négligé.

Des profils valorisés pour leur haut niveau mais suscitant quelques interrogations

D'une manière générale, les titulaires de doctorat sont plutôt positivement perçus par les employeurs interrogés. Sur notre échantillon de 24 employeurs, 18 ont clairement manifesté une opinion positive à l'égard des titulaires de doctorat (qu'ils sont eux-mêmes pour partie) ; pour autant, cela ne les a pas empêchés de discuter d'éléments plus négatifs ou à améliorer. Les 6 autres employeurs se sont davantage montrés mitigés (ou indifférents) : s'ils leur reconnaissent une série de qualités, celles-ci ne seraient pas assez facilement adaptables à un contexte professionnel différent du milieu académique, ou alors seulement dans des situations relativement précises et limitées. Tous s'accordent néanmoins à reconnaître les titulaires de doctorat comme des



travailleurs et travailleuses de niveaux de qualification et intellectuel élevés.

Les principales caractéristiques positives que ces employeurs associent aux titulaires de doctorat sont l'expertise scientifique et technique, la capacité à travailler en autonomie, à analyser des situations données et à résoudre des problèmes complexes, ou encore les compétences en termes de présentation structurée et d'argumentation sur le contenu technique de leur travail. 12 employeurs sur les 24 interrogés ont par ailleurs explicitement cité ces atouts comme distinguant les titulaires de doctorat des titulaires de master. En effet, l'expérience doctorale leur a permis de développer un esprit d'analyse plus aiguisé, une plus grande faculté à « penser autrement », à remettre en question les processus établis pour les améliorer et, pour cela, à faire preuve de créativité. Pour ces employeurs, cela fait d'eux des atouts indéniables dans des contextes d'innovation et plus largement pour prendre en charge des projets d'un certain niveau de complexité.

Cependant, les employeurs ont également mentionné des caractéristiques plus négatives, des éléments d'imperfection qu'ils considèrent à des degrés divers comme pouvant gêner une bonne intégration dans leur organisation et leurs activités professionnelles. À l'instar des résultats révélés dans le premier rapport issu de l'étude « Recruter des Talents » ([Bebiroglu et al., 2022](#)), des manquements ont été évoqués en termes de compétences managériales (gestion d'équipe, connaissances en « business ») et de compétences relationnelles (collaboration, travail en équipe). L'approche qualitative a toutefois permis aux employeurs de développer certaines réserves par rapport aux titulaires de doctorat, non pas tant au regard de compétences spécifiques mais plutôt d'un manque d'expérience en dehors de l'université, d'une méconnaissance du fonctionnement des

secteurs non académiques et de problèmes d'adaptation à un nouvel environnement de travail, à une nouvelle culture organisationnelle qu'ils ne connaissent pas à laquelle ils peuvent se heurter.

Les employeurs interrogés ayant engagé ou côtoyé des titulaires de doctorat expliquent que ces derniers tendent à rencontrer des difficultés à sortir de leur domaine d'expertise précis, à respecter des temporalités différentes (délais plus courts, contraintes économiques) et à privilégier une certaine efficacité dans la résolution d'un problème plutôt qu'une compréhension totale de celui-ci. C'est pour cette raison que le perfectionnisme a été mentionné de façon négative : les titulaires de doctorat auraient parfois trop tendance à aller au fond des choses, à vouloir tout comprendre, alors que ce n'est pas nécessaire dans le contexte de leur employeur et que cela peut nuire à l'efficacité du travail réalisé. Comme le précisait un employeur plus haut, c'est l'excellence qui prime dans le milieu académique mais ce n'est pas le cas dans l'industrie (et a fortiori dans d'autres secteurs aussi) où l'on met avant tout la priorité sur l'efficacité et la rentabilité.

Un potentiel à valoriser et à améliorer

Les profils de titulaires de doctorat ont le potentiel pour apporter de la plus-value et s'intégrer durablement sur le marché du travail non académique, mais des améliorations restent à apporter : la perception des titulaires de doctorat par les employeurs interrogés est donc positive mais nuancée. D'une part, l'intérêt pour les titulaires de doctorat peut varier en fonction du contexte de l'employeur, de ce qu'il connaît ou de ce qu'il



imagine être associé à ce profil. D'autre part, au-delà de situations singulières, des enjeux structurels et stratégiques apparaissent quant à la préparation des titulaires de doctorat à une éventuelle transition vers les secteurs professionnels en dehors du milieu académique – éventualité qui concerne en réalité une grande majorité de ces personnes, à court, moyen ou long terme ([Bebiroglu et al., 2019](#)).

Dans un prochain rapport à paraître issu du volet qualitatif de l'enquête « Recruter des Talents », nous nous intéresserons plus en détails aux relations qu'entretiennent le milieu académique et les autres secteurs au travers des expériences des employeurs interrogés. En outre, la dernière publication de l'Observatoire relative aux compétences transversales du point de vue des titulaires de doctorat et des employeurs ([Bebiroglu et al., 2022](#)) apporte des éléments constructifs quant à l'accompagnement des chercheurs et chercheuses en début de carrière dans le développement concret de ces compétences transversales, nécessaires à la poursuite d'une carrière à la fois dans le milieu académique et dans d'autres secteurs professionnels. Un recueil de [recommandations générales](#) et ciblées a par ailleurs été publié à partir de ce rapport.



6 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. (Mai, 2019). Situation Professionnelle des Titulaires de Doctorat de la Fédération Wallonie-Bruxelles. ORCS Série de Rapports Thématiques #1, Observatoire de la Recherche et des Carrières Scientifiques, Bruxelles, Belgique. 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.

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.frsfnrs.be/_media/rapport.emploi.vol3fr.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.

Couston, A., & Pignatelli, I. (2018). PhDs in business: Nonsense, or opportunity for both? *Global Business and Organizational Excellence*, 37(2), 49-58. <https://doi.org/10.1002/joe.21842>.

De Grande, H., De Boyser, K., Vandeveldel, 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., Vandeveldel, 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>.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.



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>.

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. <https://doi.org/10.1080/13639080.2015.1119257>.

Herrera, L., & Nieto, M. (2015). The determinants of firms' PhD recruitment to undertake R&D activities. *European Management Journal*, 33(2), 132-142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.10.003>.

McAlpine, L., & Inouye, K. (2021). What value do PhD graduates offer? An organizational case study. *Higher Education Research & Development*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/07294360.2021.1945546>.

Rubio, M., & Hooley, T. (2009). Recruiting researchers: Survey of employer practice 2009. *Vitae*. <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/reports/recruiting-researchers-employer-survey-vitae-2009.pdf>

Stassen, L., Levecque, K., & Anseel, F. (2016). PhDs in transition: What is the value of a PhD outside academia? *ECOOM-UGhent*. <https://www.ugent.be/bw/en/research/doctoral-research/brochure-phd-in-transition.pdf>.

Wille, L., Legrand, V., Mortier, A., & Levecque, K. (2020). PhD holders through the eyes of non-academic employers: A state-of-the-art literature review. *ECOOM Briefs*, 32.