



# Pistes d'actions



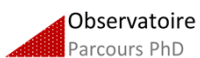
**Marcelline Bangali**

Auteure de l'Observatoire

Professeure à l'Université Laval,

Chercheure en psychologie du travail et de l'orientation au Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT)

[phd.parcours@fse.ulaval.ca](mailto:phd.parcours@fse.ulaval.ca)



# Sources



Bangali et al. (2017-2019)

***Étude panquébécoise sur les compétences des titulaires d'un doctorat***

- Projet financé par L'Association des Doyens et Doyennes des Études Supérieures au Québec (ADESAQ) et ses partenaires

Obstacles à l'insertion	Pistes d'actions	Acteurs
<p><b>Les objectifs de la formation sont en décalage par rapport à certaines exigences du marché du travail en dehors du milieu universitaire.</b></p>	<p><b>Redéfinir les objectifs de la formation doctorale et revoir le mode d'évaluation de cette formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéfinir les objectifs de la formation doctorale et revoir le mode d'évaluation de cette formation : Si le souhait est que les doctorants développent certaines compétences pouvant favoriser leur employabilité, il faudrait que cela fasse partie intégrante du processus d'évaluation du doctorat (PhD) qui est actuellement presque uniquement centré sur le projet de thèse dans la plupart des disciplines.</li> </ul> <p><i>Au sein de l'université, on a tendance à définir les compétences des PhD par leurs champs d'expertise et non pas nécessairement par les compétences qu'elles ont. Ce qui peut être problématique pour les personnes qui vont vers certains secteurs dans le privé. Le problème d'adaptabilité est peut-être dû à la structure même des études au doctorat.</i></p> <p><i>À l'extérieure de l'académie on a besoin des PhDs, mais la structure actuelle du doctorat ne leur permet pas de pouvoir bien performer sur le plancher. Il faudrait repenser ce qu'est un doctorat pour bien le faire.</i></p> <p><i>Il y a ce danger avec les études doctorales de se cloisonner. Mais si on favorise à ce que nos étudiants soient ouverts aussi sur autres choses, je pense que ça les prépare à ce qu'il y a sur le marché du travail.</i></p>	<p><b>Institutions universitaires</b></p>

Obstacles à l'insertion	Pistes d'actions	Acteurs
<p>(Suite)</p> <p><b>Les objectifs de la formation sont en décalage par rapport à certaines exigences du marché du travail en dehors du milieu universitaire.</b></p>	<p><b>Réviser et adapter le type de recherche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire de la recherche plus appliquée, avec des impacts et des retombées concrètes.</li> <li>• Revoir les programmes de formation doctorale et les ajuster au monde d'aujourd'hui</li> </ul> <p><b>Offrir des formations continues ou complémentaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plutôt que d'ajouter des cours obligatoires, une restructuration de la formation doctorale en fonction de ses objectifs revus et mis à jour, permettrait de mieux préparer les doctorants à assumer des fonctions impliquant : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>La gestion de projet</b> <i>Que ce soit en milieu industriel ou dans les centres de recherche, il y a souvent de la gestion par projet.</i> <i>Fournir aux candidats PhD de la formation dans le domaine d'administration d'un projet de recherche (budget, administration, ressources humaines, autres)</i></li> <li>○ <b>La gestion des ressources humaines</b></li> <li>○ <b>La gestion des émotions et relations interpersonnelles</b></li> <li>○ <b>Le leadership</b></li> <li>○ <b>La gestion de l'innovation</b></li> <li>○ <b>La gestion des processus d'innovation au sein d'une entreprise</b></li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Institutions universitaires</b></p>

Obstacles à l'insertion	Pistes d'actions	Acteurs
<p><b>Les PhDs manquent d'expérience professionnelle ou leur expérience est méconnue.</b></p>	<p><b>Introduire des stages obligatoires dans la formation doctorale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer des stages professionnels (au sein de différentes organisations).</li> <li>• Peu importe le programme d'étude, le stage en entreprise ou dans une organisation serait très bénéfique.</li> </ul> <p><i>Je pense que pour tout programme les stages en entreprise devraient être obligatoires. Sérieusement quelqu'un qui a une expérience en emploi, ne serait-ce qu'un stage en entreprise un été de temps va toujours être valorisé dans toutes les entreprises que j'ai faites.</i></p> <p><i>Il y a une culture industrielle qui est difficile à enseigner, mais qui peut s'acquérir par le biais de stages.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Institutions universitaires</b></li> <li>✓ <b>Professeurs</b></li> <li>✓ <b>Doctorants</b></li> <li>✓ <b>Diplômés</b></li> <li>✓ <b>Organisations</b></li> </ul>

Obstacles à l'insertion	Pistes d'actions	Acteurs
<p><b>Les PhDs ont des difficultés à identifier et à promouvoir leurs compétences.</b></p>	<p><b>Apprendre à mieux valoriser l'expérience doctorale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le problème ne se situe pas dans le fait de n'avoir fait que de la recherche, mais comment le PhD est capable de mettre cette expérience en valeur :</li> </ul> <p><i>Il a été chercher tant de financement dans certains organismes, établi certaines collaborations avec telles personnes, gérer une équipe qui comprenait des techniciens là, ça devient vraiment une expérience terrain, si on l'a fait il faut le faire valoir comme ça.</i></p> <p><i>Il y a peut-être une façon je dirais très académique de présenter leurs compétences dans le CV. En fait le défi c'est de démontrer que ce sur quoi il a travaillé ou ce qu'il a développé comme aptitudes, est utile pour l'employeur. Il faut qu'il soit capable de faire la mise en marché, bien le faire de manière transparente, parce que des opportunités il y en a tout le temps.</i></p> <p><i>Développer le coaching et le mentorat pour qu'ils puissent développer leur confiance et savoir se vendre.</i></p> <p><i>Créer des ateliers pour les docteurs, afin qu'ils apprennent à promouvoir leurs compétences liées au doctorat auprès des entreprises.</i></p> <p><i>Dans notre entreprise nous avons besoin de l'expertise technique des PhDs, mais ce qui détermine l'embauche ce n'est pas le doctorat, mais la capacité de la personne à adapter son analyse, à démontrer qu'elle est capable de gagner ses batailles...</i></p> <p><i>Ce n'est pas mon diplôme qui m'a ouvert des portes, mais les compétences que j'ai acquises durant mes études.</i></p> <p><i>Ce sont les compétences générales et non le domaine spécialisé de recherche qui sont un avantage.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Institutions universitaires</b></li> <li>✓ <b>Professeurs</b></li> <li>✓ <b>Doctorants</b></li> <li>✓ <b>Diplômés</b></li> </ul>

Obstacles à l'insertion	Pistes d'actions	Acteurs
<p>(Suite)</p> <p><b>Les PhDs ont des difficultés à identifier et à promouvoir leurs compétences.</b></p>	<p><b>Intégrer l'orientation professionnelle dans le parcours de formation doctorale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orienter les doctorants dès le départ pour que leur parcours soit en fonction de leurs objectifs personnel, académique et professionnel.</li> <li>Clarifier les motivations des personnes qui entreprennent des études de 3e cycle.</li> <li>Encadrer les doctorants avec des suivis professionnels : clinique de placement.</li> </ul> <p><i>C'est sûr qu'il pourrait y avoir une espèce de service aide au placement, mais pas à l'Université comme telle, je veux dire pas central à l'Université, mais par département,</i></p> <p><b>Aider les étudiants à planifier les compétences qu'ils aimeraient développer lors du doctorat en relation avec les milieux de travail. Ces compétences sont à la fois liées avec leurs aptitudes et leur personnalité.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Institutions universitaires</b></li> <li>✓ <b>Professeurs</b></li> <li>✓ <b>Doctorants</b></li> <li>✓ <b>Diplômés</b></li> </ul>
<p><b>Les PhDs sont perçus comme des travailleurs solitaires ayant des difficultés d'intégration dans une équipe.</b></p>	<p><b>Introduire des activités favorisant le développement des compétences relationnelles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation sur l'intelligence émotionnelle</li> <li>Travail d'équipe sur la gestion de projets dans des contextes interdisciplinaires</li> <li>Le savoir-être est une dimension essentielle</li> </ul> <p><i>Moi en entrevue je ne demande pas tes compétences techniques, je vais demander donne-moi une situation où tu as eu un conflit de travail avec un collègue et comment tu l'as résolu.</i></p> <p><i>Quand moi je trie des CV pour passer des gens en entrevues normalement le volet savoir-être et savoir-faire sur papier il n'est pas mal établi, j'ai une bonne idée de ce que ça à l'air. Ce que je vais vérifier en entrevue c'est le savoir-être c'est là où cela ne passe pas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Institutions universitaires</b></li> <li>✓ <b>Professeurs</b></li> <li>✓ <b>Doctorants</b></li> </ul>

Obstacles à l'insertion	Pistes d'actions	Acteurs
<p><b>Le salaire à leur octroyer est trop élevé.</b></p> <p><i>Manque de reconnaissance du doctorat dans l'échelle salariale.</i></p>	<p><b>Mieux faire connaître la plus-value du doctorat.</b></p> <p><i>Je ne peux pas croire qu'il y a juste la question du salaire. Au niveau d'une entreprise ou ailleurs est-ce que c'est vraiment le salaire qui va faire en sorte que tu vas te passer d'un candidat que tu sais qu'il aurait fait le job, qu'il l'aurait bien fait ? Ils vont prendre le meilleur. Donc je pense que c'est une question du coût de l'opportunité finalement.</i></p> <p><b>Soutien politique aux entreprises pour favoriser l'embauche des PhDs</b></p> <p><i>Donc là tu te dis que tu as 3 mois ou 6 mois et que tu vas payer l'employé au même salaire que les autres, mais la subvention pourrait financer la différence.</i></p> <p><i>Il pourrait y avoir des aides financières un peu comme pour les stages rémunérés ou des aides à l'emploi pour qu'on puisse commencer à engager des PhDs.</i></p> <p><b>Reconnaissance légale du titre de docteur au détenteur d'un diplôme de doctorat (Ph.D.)</b></p> <p><b>Reconnaissance du doctorat dans l'échelle salariale (les universités et la fonction publique sont invitées à donner l'exemple)</b></p>	<p>✓ Institutions universitaires</p> <p>✓ Décideurs politiques</p>
<p><b>Les PhDs ne sont pas visibles dans les activités de réseautage.</b></p>	<p><b>Renforcer le réseautage et le partenariat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseautage entre les universités et les employeurs potentiels.</li> </ul> <p><i>La meilleure façon de se trouver en emploi c'est d'avoir un réseau.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer des travailleurs du milieu dans les cours universitaires.</li> <li>• Faire des points de rencontre, c'est-à-dire favoriser la création de liens entre les détenteurs de PhD et le milieu de la construction par exemple.</li> </ul> <p><i>J'ai réussi mon insertion professionnelle en développant une activité de consultance avec un réseau de partenaires hors université pendant les 4 dernières années de doctorat. C'est grâce à ce réseau que j'ai pu trouver un emploi.</i></p>	<p>✓ Institutions universitaires</p> <p>✓ Professeurs</p> <p>✓ Doctorants</p> <p>✓ Diplômés</p> <p>✓ Organisations</p>

Obstacles à l'insertion	Pistes d'actions	Acteurs
<p><b>Les PhDs ne savent pas explorer le Marché caché.</b></p>	<p><b>Les PhDs sont invités à l'ouverture et l'exploration de certains domaines qui pourraient constituer des niches d'emploi inespéré et adapté à leur profil. C'est notamment le cas pour le secteur de l'économie sociale.</b></p> <p><i>Il y a des entreprises dont les salaires sont fort intéressants en ÉCONOMIE sociale ou en milieu communautaire. Bon, un peu moins dans le milieu communautaire...</i></p> <p><i>Il faut qu'ils soient réalistes aussi en termes d'exigences au niveau des emplois en général, sur le marché du travail.</i></p> <p><b>Revoir leurs attentes et être prêts à des compromis.</b></p> <p><i>Ça dépend des attentes de la personne. Oui, elle a fait un doctorat. Est-ce qu'elle s'attend à utiliser l'ensemble de ces compétences-là dans un emploi ?</i></p> <p><i>Je pense que c'est compatible avec l'industrie, mais c'est une question de gestion des attentes.</i></p> <p><i>Il faut que les détenteurs de doctorat réalisent et acceptent que les besoins de l'industrie sont différents de ce qui est vécu à l'université.</i></p> <p><b>Sensibilisation aux règles implicites</b></p> <p><i>Cette formation n'était pas nécessaire à l'emploi que j'ai obtenu en début de carrière, mais m'a définitivement permis de gravir les échelons rapidement et d'occuper maintenant un rôle important et reconnu dans mon organisation.</i></p> <p><i>On commence en bas de l'échelle même si on a un doctorat, avec un salaire qui est moins bon que quelqu'un de notre âge qui est allé directement en industrie. Cependant le diplôme et les compétences acquises permettent une progression accélérée qui souvent vaudra la peine au bout de 10 ans.</i></p>	<p>✓ Institutions universitaires</p> <p>✓ Doctorants</p> <p>✓ Diplômés</p>