

Du « savoir » à la « compétence » Itinéraires pour jeunes docteur·e·s en science politique

Thomas Gulian

Volume 37, Number 3, 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1053491ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1053491ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Société québécoise de science politique

ISSN

1203-9438 (print)

1703-8480 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Gulian, T. (2018). Du « savoir » à la « compétence » : itinéraires pour jeunes docteur·e·s en science politique. *Politique et Sociétés*, 37(3), 139–147. <https://doi.org/10.7202/1053491ar>

Article abstract

The objective of this article is to offer some insights to PhD candidates or young doctors on their professional transition toward the non-academic labour market. The author reflects on the skills that are at the core of the doctoral programs and shows how they can be useful for non-academic organizations. The difficulties for young doctors to integrate the non-academic labour market stem from the fact that it is built primarily on the paradigm of “skill,” whereas the academic labour market recognizes mostly the paradigm of “knowledge.” The article concludes with some advice for PhD candidates or young doctors in order to facilitate their transition from one paradigm to another.

Du « savoir » à la « compétence »

Itinéraires pour jeunes docteur-e-s¹ en science politique

Thomas Gulian

*Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants,
Collège de Maisonneuve
tgulian@cmaisonneuve.qc.ca*

RÉSUMÉ Cet article a pour objectif de proposer quelques pistes de réflexion aux jeunes docteur-e-s en science politique pour faciliter leur transition professionnelle entre le monde universitaire et le marché du travail extra-universitaire. Identifiant certains acquis essentiels de la formation doctorale, l'auteur montre en quoi ils constituent des atouts pour des organisations extra-universitaires. Si les jeunes docteur-e-s peuvent éprouver des difficultés à réaliser leur transition professionnelle vers le marché du travail non universitaire, cela s'explique par le fait que ce dernier est fondé sur le paradigme de la « compétence », tandis que l'université reconnaît plutôt celui de « savoir ». L'article se termine sur quelques conseils pour faciliter ce passage d'un paradigme à un autre.

MOTS CLÉS doctorat, science politique, transition professionnelle, compétences, emplois.

ABSTRACT The objective of this article is to offer some insights to PhD candidates or young doctors on their professional transition toward the non-academic labour market. The author reflects on the skills that are at the core of the doctoral programs and shows how they can be useful for non-academic organizations. The difficulties for young doctors to integrate the non-academic labour market stem from the fact that it is built primarily on the paradigm of "skill," whereas the academic labour market recognizes mostly the paradigm of "knowledge." The article concludes with some advice for PhD candidates or young doctors in order to facilitate their transition from one paradigm to another.

KEYWORDS PhD, political science, professional transition, skills, jobs.

1. Dans cet article, l'utilisation majoritaire du masculin seul est à titre épique et n'a d'autre fin que d'alléger le texte.

«The disposable academic. Why doing a PhD is often a waste of time?» titrait, en décembre 2010, l'illustre journal *The Economist*. L'article proposait une analyse sans concession du système universitaire qui conduirait à produire un nombre trop important de docteurs rapporté au nombre de postes d'enseignants universitaires disponibles. Les étudiants de doctorat et les jeunes docteurs souhaitant embrasser une carrière universitaire représenteraient une forme de sous-prolétariat des universités, une main-d'œuvre abondante et peu chère pour réaliser des tâches indispensables au fonctionnement – et à la survie – du système. Peu d'échappatoires seraient offertes à ceux qui souhaiteraient exercer en dehors du monde universitaire : les universités seraient en effet très mal équipées pour proposer des outils permettant d'opérer une reconversion en dehors de ce monde clos. Empruntant une métaphore «écosystémique», l'article évoquait le fait que, pris au piège, réduits à la condition d'«organismes» situés au bas de la chaîne alimentaire universitaire, les étudiants et les jeunes docteurs auraient peu de chances de survie et constitueraient en quelque sorte une population captive du monde universitaire (*The Economist*, 2010).

Le présent article souhaite apporter un point de vue différent sur cette question². Son objectif principal n'est pas de proposer une analyse du monde universitaire, mais plutôt d'offrir des éléments de réflexion aux finissants et aux jeunes docteurs en science politique afin de leur permettre d'envisager de manière plus facile et – peut-être plus sereine – une transition du monde universitaire vers un autre type de marché du travail. Loin d'avoir la prétention de fournir un mode d'emploi, des techniques ou des méthodes, ou encore de se substituer au travail des conseillers d'orientation, il vise surtout à proposer aux nouveaux diplômés une perspective pour les aider à envisager cette transition. Il n'a pas non plus pour prétention de démontrer que la formation doctorale en science politique est supérieure à d'autres formations pour occuper certains postes en dehors du milieu universitaire, mais de montrer en quoi elle peut contribuer davantageusement au fonctionnement d'organisations extra-universitaires.

En premier lieu, en s'appuyant sur diverses expériences professionnelles, il vise à montrer l'apport possible d'un doctorat en science politique pour

2. Cet article fait suite à un panel intitulé «Carrières non universitaires: des emplois valables et stimulants» organisé au Congrès de la Société québécoise de science politique en mai 2017. Ce panel a permis la rencontre entre plusieurs jeunes docteur-e-s ou finissant-e-s de programmes de science politique d'universités québécoises et des professionnel-le-s œuvrant au sein d'organisations non universitaires. Je tiens à remercier la professeure Sule Tomkinson d'avoir pris l'initiative d'organiser ce panel.

exercer un autre métier que celui d'enseignant ou de chercheur universitaire. Deuxièmement, il vise à proposer quelques pistes de réflexion pour opérer une transition d'un paradigme de type « savoir », qui anime le fonctionnement du milieu universitaire, à un paradigme de type « compétence », qui régit le fonctionnement du marché du travail non universitaire et qui en constitue en quelque sorte le « sésame ». Enfin, il propose une réflexion sur la façon dont un jeune docteur en science politique peut valoriser son expérience auprès d'employeurs potentiels dans des secteurs variés.

Pourquoi faire un doctorat ?

Si le doctorat en général – et en science politique en particulier – représente le diplôme sans lequel l'exercice d'une carrière universitaire est impossible, il constitue aussi un investissement considérable, à la fois individuel et social. Est-ce à dire que cet investissement est une perte totale – pour l'individu et la société – si le titulaire de ce diplôme ne décroche pas un poste à l'Université ? La réponse est bien évidemment négative. Toutefois, elle n'est pas simple tant les activités quotidiennes d'un étudiant de doctorat en science politique (ses tâches), les relations sociales qu'il entretient dans son contexte professionnel, ainsi que les critères de valeur individuelle, de performance et de réussite de l'environnement dans lequel il évolue, semblent différer de ceux du monde non universitaire. Ainsi, aux yeux de l'étudiant de doctorat en science politique, le rapport entre ce qu'il effectue au quotidien et ce qu'une autre organisation peut exiger de lui peut sembler lointain. Mais qu'en est-il réellement ? Ou plutôt, si l'on déplace le regard et considère les « visées » de la formation doctorale en science politique, les apports d'une telle formation ne sont-ils pas pertinents pour des emplois extra-universitaires ? La consultation du site Internet d'une université qui offre un tel programme est éclairante :

Ce programme forme des experts en science politique dont les possibilités d'emplois sont variées. Ils sont appelés à analyser et élaborer des politiques publiques, conseiller et encadrer les institutions publiques ou privées, et offrir des consultations auprès des organismes et institutions. Ils sont une ressource considérable en aidant dans diverses prises de décisions. Ils peuvent faire partie des équipes de direction des organisations.

Le diplômé peut se diriger vers la recherche fondamentale ou appliquée, où ses qualités de chercheur autonome sont reconnues. Il apporte une contribution aux connaissances en science politique, et divulgue ses résultats dans des publications scientifiques et des conférences. Il sait prendre la responsabilité d'un projet d'étude : il monte et dirige une équipe de recherche, planifie le plan d'action et le budget financier. Il est responsable de l'encadrement et de la prise de décision de l'étude. Le doctorat donne aussi accès à l'enseignement universitaire, ce qui permet de présenter l'état des connaissances actuelles du

domaine de la politique et ses résultats de recherche aux étudiants. (Université Laval, n.d.)

Les « finalités » de la formation doctorale en science politique peuvent être résumées de la façon suivante :

- acquérir une autonomie intellectuelle et une capacité d'innovation ;
- développer une capacité d'analyse, de réflexion et de formalisation de problèmes complexes ;
- développer et structurer des arguments basés sur des données probantes ;
- gérer un projet complexe, d'une envergure importante, dans toutes ses facettes, de la direction intellectuelle à l'opérationnalisation sur le terrain, y compris financière, méthodologique, humaine et organisationnelle.

Mais comment ces éléments se déclinent-ils concrètement au sein d'une organisation non universitaire ?

De l'apport d'un doctorat en contexte non universitaire

Les développements suivants reposent sur une expérience professionnelle de plusieurs années dans différents postes en contexte non universitaire. Ils visent à exposer comment, au-delà des aspects techniques liés à chaque fonction et des différences entre les secteurs d'exercice, il existe certains invariants dans la façon dont les apports d'une formation doctorale peuvent se traduire à long terme dans le cadre d'une carrière non universitaire.

Le monde du travail non universitaire est complexe. Concrètement, la prise de décision dans un tel contexte repose sur un ensemble de paramètres qui empruntent différents registres de normes (lois, règlements ou politiques internes ou externes, déontologie, impératifs moraux), ainsi qu'un ensemble de points de vue et d'intérêts professionnels variés. La prise de décision considère également de multiples impératifs en termes de ressources (humaines, matérielles, mais aussi temporelles) dans un contexte d'informations parcellaires ou manquantes. En outre, on s'attend à ce qu'une décision prise soit fondée sur une réflexion « éthique », « à savoir la compréhension, sans préjugés, des enjeux d'une question, de ses conditions et conséquences, l'évaluation des actions et des non-actions possibles, la délibération et la décision assorties de leurs justifications parfois plurielles, parfois incomplètes » (Canto-Sperber, 2001 : 34)³. Une formation doctorale en science politique prépare adéquatement à l'exercice de ce type de réflexion. L'analyse objective des enjeux selon diverses grilles de lecture, la confrontation des points de vue et l'élaboration d'une solution innovante permettant la récon-

3. Je remercie pour cette référence Guy Bourgeault, professeur au Département d'administration et fondements de l'éducation de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal, duquel j'ai suivi le cours « Éthique et pratique professionnelle » dans le cadre d'un microprogramme en gestion.

ciliation de différents enjeux ou points de vue apparemment irréconciliables sont des éléments sur lesquels repose la formation doctorale et qui sont utiles à l'exercice de prise de décision en contexte professionnel.

La complexité au sein des organisations se traduit de multiples façons : diversité des employés, des clientèles, des marchés, des sources de revenus, des activités, des compétiteurs, des partenaires, etc. Dans un tel contexte, l'exercice d'une activité professionnelle ou de gestion doit embrasser cette complexité, l'intégrer et la rendre intelligible en vue de guider la réflexion autant que l'action. De plus, cette réflexion doit reposer sur une analyse factuelle et non sur des préconceptions. Un doctorat en science politique prépare de façon adéquate à ces exigences. D'une part, cette formation enseigne à « faire le tour » d'une question. Par exemple, l'exercice de « l'état des connaissances » qui caractérise les multiples travaux qui jalonnent la formation doctorale, jusqu'à la rédaction de la thèse, peut sembler fastidieux ou artificiel dans un contexte non universitaire. Pourtant, il développe un réflexe qui consiste à analyser une question dans toutes ses dimensions. Ce trait est en effet essentiel pour qui souhaite aborder la complexité du monde non universitaire. D'autre part, un doctorat repose habituellement sur une démonstration étayée par une analyse de données complexes. Ce réflexe consistant à s'appuyer sur des faits n'est pas simplement une vertu nécessaire pour rendre compte de la complexité du monde d'aujourd'hui. C'est également une condition importante pour développer une vision et une capacité d'anticipation permettant de guider l'action. En effet, le développement d'une vision prospective n'a de sens que si elle est basée sur des données probantes. Or, la formation doctorale vise justement à recueillir des données factuelles sur le terrain et à bâtir un raisonnement et une contribution conceptuelle sur la base de ces données. Ainsi, elle apparaît comme un atout intéressant pour faire face à la complexité avec laquelle les organisations sont aux prises.

L'innovation dans les organisations est quotidienne. Bien entendu, les organisations vouées à la recherche et au développement, au conseil, ou même à l'élaboration de politiques, forment un cadre propice à l'accueil d'une capacité d'innovation telle qu'elle est aiguisée au cours d'un doctorat en science politique. Toutefois, l'innovation est également nécessaire pour d'autres fonctions ou contextes. Par exemple, le succès d'une fonction de gestion nécessite un constant exercice de créativité permettant l'élaboration de solutions pratiques innovantes nécessaires au fonctionnement d'une organisation. À mon sens, une des qualités principales développées au cours d'une formation doctorale est la capacité à se questionner. Si ce trait peut sembler artificiel aux yeux de plusieurs étudiants de doctorat, il m'apparaît au contraire fondamental dans l'exercice d'une profession dans le contexte extra-universitaire. Cette disposition conduit à acquérir le réflexe de déterminer si la situation à laquelle on est confronté est un « nouveau problème », appelant une solution innovante, ou la déclinaison d'un « ancien problème »,

déjà connu par l'organisation, auquel il peut être suffisant de simplement adapter une procédure existante. Dans un tel contexte, une réflexion originale, sortant des sentiers battus, comme elle a pu être aiguïlée au cours d'un doctorat de science politique, se révèle une qualité primordiale.

La conduite d'un projet dans un monde aussi complexe requiert des qualités d'anticipation importantes. Il a été mentionné précédemment qu'une formation en science politique permet l'acquisition d'une capacité de planification «holistique», facilitant la conduite d'un projet dans toutes ses dimensions (méthodologique, temporelle, humaine et financière). Organiser le déroulement d'un projet avec rigueur, sur cinq ans, peut sembler une temporalité excessive dans le monde du travail non universitaire. Pourtant, s'il est rare d'avoir l'occasion de mener un travail sur trois ou cinq ans dans un tel contexte, l'expérience montre que la capacité de planification acquise lors d'un doctorat permet *a fortiori* de gérer des projets d'une durée inférieure. De plus, si l'on considère certains emplois liés à la gestion, le cadre temporel d'un projet doctoral ne semble plus excessif: la majorité des planifications stratégiques des institutions ont en effet un horizon de cinq ans. Acquérir une capacité d'anticipation sur une telle durée constitue donc un atout, même à l'extérieur de l'université.

Les débouchés hors université suivant une formation doctorale en science politique sont très divers. Les qualités et les compétences développées dans le cadre de cette formation peuvent être mises à profit dans une multitude de métiers. Évidemment, en premier lieu, les emplois liés à l'analyse et à l'élaboration de politiques publiques constituent des voies de choix, notamment dans la fonction publique provinciale ou fédérale. Également, l'administration de politiques de recherche, au sein d'un organisme subventionnaire, par exemple, est un débouché intéressant. En second lieu, l'ensemble des métiers liés au transfert de connaissances ou à la recherche et à l'innovation au sens large peuvent également être ciblés par les diplômés. Depuis quelques années, ces métiers se développent grandement dans divers milieux. Dans les collèges (sous la forme de centres collégiaux de transfert en innovation sociale), souvent associés à l'enseignement, dans les organismes de transfert (dits aussi organismes d'intermédiation), peu importe leur forme (organismes publics, parapublics ou sans but lucratif), mais aussi dans les universités, la recherche est de plus en plus liée à l'innovation sociale ou à la recherche appliquée, par exemple, sous forme de partenariat avec des organisations à visée plus pratique. Des fonctions de gestion ou de soutien à la recherche sont en croissance dans les collèges qui développent depuis quelques années leur capacité d'innovation. Toujours dans cette voie, les fondations peuvent pareillement être approchées, notamment parce qu'elles interviennent de plus en plus en matière d'enjeux sociaux, en menant des projets d'innovation sociale ou en finançant des recherches à visée pratique. En troisième lieu, les fonctions liées au conseil ou à la consultance ne sont

pas à négliger, parfois dans une dimension évaluative. De nombreuses organisations interviennent en ce sens, qu'elles soient privées ou sans but lucratif. Au-delà d'une dimension évaluative ou de production de résultats, les projets de recherche ou d'innovation sont de plus en plus complexes et incorporent une dimension collaborative ou partenariale, et le conseil à l'animation de ces ensembles de relations peut nécessiter l'apport de personnes qui ont une expérience de gestion de projets complexes en vue d'innovation.

Ajoutons que ces carrières proposent souvent des avancements dans des métiers de gestion, qui, comme cela a été mentionné, mettent à profit des qualités développées au cours d'un doctorat en science politique.

Si une formation doctorale est utile à des carrières non universitaires, comment expliquer que nombre d'étudiants ou de jeunes diplômés aient des difficultés à développer des stratégies pour valoriser cette expérience auprès d'employeurs ?

Du « savoir » à la « compétence »

Une des difficultés majeures pour les finissants et les jeunes docteurs en science politique, quand vient le temps d'aborder leur transition professionnelle, réside dans le fait que le paradigme du monde universitaire repose sur la notion de « savoir », alors que celui du monde non universitaire est habituellement bâti sur celle de « compétence ». Évidemment, cette formulation ne revient pas à dire qu'un raisonnement en termes de « compétence » est absent du monde universitaire et que le « savoir » est non pertinent dans le monde non universitaire. Il s'agit plutôt de reconnaître que, dans ces deux mondes, on pondère différemment ces deux critères d'évaluation. La rédaction d'une thèse de doctorat en science politique est un exercice de démonstration d'érudition (montrer qu'on a « tout » lu, qu'on est expert ou spécialiste d'un sujet) – autant que d'une capacité d'argumentation et d'innovation, le plus souvent théorique. Dans le monde non universitaire, au contraire, un professionnel est habituellement évalué sur la base de sa compétence et de ses expériences. Souvent, la connaissance (d'un domaine, d'un champ de pratique, d'un sujet, etc.) est un atout – plus ou moins important selon le cas – plutôt qu'une exigence. Afin de convaincre un employeur, un jeune docteur doit donc démontrer sa compétence, non son savoir. Paradoxalement, ce dernier est habitué à concevoir ses réalisations en termes de savoir plutôt qu'en termes de compétence.

Un des auteurs qui a le plus analysé la notion de compétence est Guy Le Boterf. Selon lui,

la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être

compétent [...] L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier (marqué par des relations de travail, une culture institutionnelle, des aléas, des contraintes temporelles, des ressources...) est révélateur du « passage » à la compétence. Celle-ci se réalise dans l'action. Elle ne lui préexiste pas. (Le Boterf, 1994 : 16, 18⁴)

L'acception de la notion de compétence développée par cet auteur, c'est-à-dire comme un processus consistant à « actualiser » des connaissances ou des capacités dans un contexte donné, explique pourquoi la transition du monde universitaire au monde non universitaire peut être ardue. Comme l'explique Le Boterf, si la compétence se « réalise » dans l'action, elle est indissociable du cadre dans lequel elle est mise en œuvre. De cette remarque découlent deux problèmes qui jalonnent la transition professionnelle des jeunes docteurs. D'une part, ceux-ci ont de la difficulté à transposer à l'extérieur du monde universitaire les compétences mises en œuvre pendant leur doctorat. Ils peinent à imaginer ce qu'ils pourraient apporter à une organisation non universitaire. D'autre part, ils ont de la difficulté à concrètement expliciter cet apport. Pourtant, comme on l'a vu, la formation doctorale offre certains atouts dont de nombreuses organisations pourraient bénéficier.

Quelques conseils

Cette dernière section a pour objet d'offrir quelques pistes aux nouveaux docteurs pour les aider à mieux envisager leur apport à une organisation et ainsi à mieux valoriser leurs atouts.

S'il est vrai que la décision de quitter le milieu universitaire après un doctorat peut entraîner un deuil, dont la gestion ne doit pas être négligée, elle peut s'envisager de façon relativement sereine, si l'on considère qu'une formation doctorale en science politique présente des avantages pour une carrière. La société a, en effet, un immense besoin des compétences qui peuvent être mises en action par des diplômés de doctorat dans des contextes non universitaires. Encore faut-il ne pas négliger certains éléments.

La première piste est, bien évidemment, de terminer son doctorat. Ce diplôme est une réalisation importante et avoir la certitude qu'il mènera quelque part – à l'université ou ailleurs – peut constituer un stimulant pour surmonter les baisses de motivation qui peuvent surgir au cours de ce parcours long et même complexe.

La deuxième piste est de tirer profit de tout ce que l'université peut proposer en termes d'infrastructure pour réussir ce passage du savoir à la compétence. Les universités sont dotées de bureaux de l'emploi, de conseillers en emploi ou d'orientation. Il s'agit là d'atouts précieux à ne pas négliger.

4. Je remercie ici Monica Schlobach, chercheure à l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI), de m'avoir fait connaître les travaux de cet auteur.

Les départements de science politique sont également le vivier de réseaux d'anciens doctorants et de diplômés qui ont trouvé des débouchés hors université ; il est particulièrement utile de les mobiliser.

Finalement, une des meilleures préparations à « l'après-doctorat » réside, à mon sens, dans l'action et l'engagement. Il y a dans la société tant de besoins non comblés en recherche et en transfert de connaissances. Dans ce contexte, il est possible de songer à diversifier – et le plus tôt est le mieux – le cadre d'exercice des compétences mises en œuvre au cours d'une formation doctorale. Or, si une compétence se construit dans l'action et dans un certain contexte, il est plus facile de démontrer que l'on pourra la mettre en œuvre dans le cadre d'un contexte similaire ou comparable⁵. Il est donc judicieux de profiter de la période du doctorat pour réfléchir et s'engager dans un autre projet afin de mettre à profit, dans un autre cadre, les compétences mises en œuvre au cours de cette formation. Cela peut se faire par un partenariat (bourse de pratique ou autre), un contrat annexe ou même un engagement bénévole. Si la rédaction d'un doctorat est un exercice solitaire, il est possible de le considérer comme un « projet », certes majeur et prenant, mais un « projet » que l'on peut faire fructifier dans un contexte autre que l'université. Adopter cette posture a pour avantage de réduire le temps d'adaptation après un doctorat, de rechercher des organisations dans lesquelles il est possible de trouver un débouché, ou de donner un ancrage extra-universitaire aux compétences mises en œuvre au cours de cette formation. Surtout, cela permet d'envisager plus sereinement l'après-doctorat et d'offrir de multiples sources de valorisation individuelle et sociale.

Bibliographie

- Canto-Sperber, Monique, 2001, *L'inquiétude morale et la vie humaine*, Paris, Presses universitaires de France.
- Le Boterf, Guy, 1994, *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- Schlobach, Monica, Danic Ostiguy et Thomas Gulian, 2018, « Transfert des compétences prémigratoires par l'approche interculturelle : enjeux et défis pour l'intervention », dans Elaine Costa-Fernandez, Patrick Denoux et Odette Lescarret (sous la dir. de), *Mobilités, réseaux et interculturelités. Nouveaux défis pour la recherche scientifique et la pratique professionnelle*, Paris, L'Harmattan, p. 145-153.
- Université Laval, n.d., *Présentation générale du doctorat en science politique (PhD)*, n.p., consulté sur Internet (<https://www.ulaval.ca/les-etudes/programmes/repertoire/details/doctorat-en-science-politique-ph-d.html>) le 1^{er} octobre 2017.
- The Economist*, 2010, « The Disposable Academic. Why Doing a PhD is often a Waste of Time ? » *The Economist*, vol. 397, n° 8713, 18 décembre, consulté sur Internet (<http://www.economist.com/node/17723223/>) le 1^{er} octobre 2017.

5. Comme montré dans une recherche récente (Schlobach *et al.*, 2018 : 148), les employeurs tendent à évaluer les compétences en fonction de contextes jugés proches des leurs.