

MON DOCTORAT HORS LES MURS :

**Des alumni racontent
leur parcours**





MON DOCTORAT HORS LES MURS :

Des alumni racontent leur parcours

Introduction

« Alors, après le doctorat, tu veux faire quoi ? »

Pour les personnes étudiant au doctorat ou celles qui s'y préparent, cette question est bien familière. Au-delà d'une formation orientée vers une carrière universitaire, les compétences transversales développées en recherche – telles que les aptitudes en résolution de problèmes, la pensée critique, la gestion de projet, ou bien la créativité et les habiletés à communiquer – sont fortement en demande sur le marché du travail et multiplient les avenues de carrière. Toutefois, sans voie tracée d'avance, il peut être difficile de s'imaginer travailler hors les murs de l'université.

L'équipe du projet **Mon doctorat hors les murs**, affiliée à l'École d'orthophonie et d'audiologie, s'est donné le défi de devenir une boussole pour les étudiants et étudiantes en recherche et leur direction dans cette réflexion. Grâce à une subvention du programme Réverbère des Études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal, nous avons entrepris de mettre de l'avant des trajectoires professionnelles non universitaires après un diplôme de maîtrise ou de doctorat en recherche. Constat : nos propres alumni connaissent des carrières brillantes dans une variété de secteurs en dehors des murs de l'université. Dans ce livret, vous ferez connaissance avec sept titulaires de doctorat qui racontent généreusement leur parcours. Dans leurs portraits, vous découvrirez leur passage du monde de la recherche vers de nouveaux défis professionnels, ainsi que les idées qui les ont habitées durant cette transition. Laissez-les vous inspirer!

— L'équipe de Mon doctorat hors les murs

Réalisation du livret

Hugo Jacquet

— entretiens et rédaction des portraits

Antonin Rossier-Bisaillon

— chargé de projet

Alexandra Tessier

— chargée de projet

Ingrid Verduyckt

— professeure responsable

Graphisme

Virginie Jullien, Studio Sous les Étoiles

Crédit photo

Félix Chartré-Lefebvre

Financement

***Programme Réverbère des Études supérieures
et postdoctorales de l'Université de Montréal***

Université 
de Montréal

 Réverbère

Sommaire

PORTRAIT #1

Christophe Alarie

Transférer les connaissances
de l'académie vers l'industrie

p.6

PORTRAIT #2

David Mendes da Silva

Du diplôme honorifique
à l'embauche en entreprise

p.10

PORTRAIT #3

Katherine Montpetit-Tourangeau

L'intégration des technologies
dans les hôpitaux

p.16

PORTRAIT #4

Pascale Dubois

Travailler pour le gouvernement
après le doctorat : la transformation
des garderies du Canada

p.22

PORTRAIT #5

Dominique Wright

Du doctorat à la gestion d'équipes :
repenser la réadaptation
chez les nourrissons sourds

p.28

PORTRAIT #6

Stéphanie Luna

Pas à pas, intégrer l'intelligence
artificielle dans les entreprises

p.34

PORTRAIT #7

Sarah Martineau

Former, communiquer, superviser,
analyser : un profil couteau suisse

p.40

CONCLUSION

Présentation du balado :
Après le doctorat, je fais quoi?

p.46

Portrait #1

Transférer les connaissances de l'académie vers l'industrie : les conseils professionnalisants de **Christophe Alarie**



D'abord entrepreneur sportif, puis doctorant et finalement gestionnaire de projets dans une entreprise publique : le parcours de Christophe Alarie ne correspond à aucun schéma type ! Mais une chose est sûre, sa connaissance de soi en a fait un étudiant singulier, très attentif à ses ambitions et à ses besoins personnels. Un cumul d'expériences académiques et professionnelles a conduit Christophe non loin de l'université, chez Axelys, où il œuvre à faire fructifier les recherches savantes auprès des milieux qui les nécessitent.

Dans ce portrait, vous découvrirez notamment comment se frayer un chemin en dehors de l'académie lorsque l'on termine son doctorat, ainsi que l'importance de recourir aux services professionnalisants offerts dans son milieu. C'est aussi l'occasion d'apprendre à tirer le meilleur parti de sa relation avec sa direction de recherche et de se permettre de questionner sa rédaction de thèse.

S'autoriser à préparer la suite du doctorat

Bien avant de s'embarquer dans la drôle d'aventure du doctorat, Christophe Alarie était un joueur de football soucieux d'améliorer sa condition physique et donc, son entraînement. Il fréquente alors les centres de conditionnement puis devient kinésologue pour aider d'autres athlètes à son tour.

« Mais une importante commotion cérébrale m'a forcé à quitter le terrain et mettre sur pause mes études, pendant près d'un an. J'ai finalement démarré une entreprise de réadaptation spécialisée dans les commotions au cerveau et ce n'est qu'après ce détour par l'entrepreneuriat que j'ai commencé un doctorat. »

Une affinité avec le monde de l'entreprise qui explique peut-être le rôle qu'il occupe désormais chez Axelys, une société publique de valorisation de la recherche au Québec.

« On s'assure que les savoirs soient mobilisés au bon endroit, qu'ils soient utilisés par des entreprises ou d'autres milieux qui en auraient besoin. J'y suis gestionnaire de projets spécialisés dans la recherche en santé et en éducation. Alors une partie de mon temps se dédie à la veille. Je lis des articles, je surveille les innovations, car c'est ma mission d'être "à la page". Je rencontre aussi beaucoup de scientifiques qui m'expliquent leurs trouvailles, leurs processus. C'est clair que ce n'est vraiment pas la carrière que je m'imaginai durant mon doctorat. »

Car Christophe s'est toujours autorisé à regarder ailleurs, sans pour autant nourrir de regrets à l'égard du doctorat qui l'a doté de très bonnes compétences pour se faire une place sur le marché du travail.

« Naturellement, le doctorat m'a préparé à interagir avec les équipes de recherche que je rencontre. Et je dirais que l'on développe à l'université une rigueur scientifique très appréciée des recruteurs et recruteuses. Je crois que j'étais devenu trop rigoureux même ! Il m'a fallu apprendre à synthétiser pour communiquer avec des directions d'entreprise, des spécialistes en innovation, des vulgarisateurs et vulgarisatrices. »



Je suggère de sortir la tête de sa thèse pour imaginer à quoi pourrait ressembler la suite, et d'ajuster la rédaction en conséquence.

S'imaginer une carrière hors les murs implique de savoir faire un pas de côté, de prendre le recul suffisant pour questionner le chemin que nous avons emprunté des années plus tôt avec peut-être, l'ambition de devenir un jour, professeur ou professeure.

« Je suggère de s'autoriser à préparer la suite, à sortir la tête de sa thèse le temps d'une pause pour imaginer à quoi pourrait ressembler la suite. Ajustez ensuite votre rédaction en conséquence. »



Car si une thèse récompensée apparaît être une chance de plus vers les postes très convoités de l'enseignement et de la recherche, ce n'est toutefois pas une condition au regard des entreprises attentives à d'autres aptitudes.

« En ce qui me concerne, la fin de ma rédaction a été d'autant plus pénible que je me projetais très convenablement dans "l'après-doctorat". Mais c'est bon signe, ça voulait dire que j'avais un plan pour la suite » nous confie Christophe. »

Recourir aux services professionnalisants de l'université

Dans le projet **Mon doctorat hors les murs**, on se demande souvent quelle est la place du superviseur ou de la superviseuse dans ces réflexions. Et surtout, comment entamer le dialogue. « Il faut le faire le plus tôt possible » assure Christophe. Il pose un avertissement :

« Nous choisissons une direction de recherche au début de notre doctorat pour ses qualités de mentor scientifique, pour son expertise sur tel ou tel domaine de recherche. Mais cela ne veut pas nécessairement dire qu'il ou elle sait mieux que nous ce qui est bon pour nous. Et dans mes cercles, il y avait celles et ceux qui avaient bien compris que mon profil n'était pas tout à fait taillé pour l'enseignement, et d'autres qui s'inquiétaient presque. Nos ambitions professionnelles sont personnelles. Il faut en parler pour recevoir des conseils et des opinions, mais, en ce qui a trait à la professionnalisation, je suggère plutôt de se référer aux services spécialisés de l'université comme je l'ai fait. Même si je ne crois pas qu'elle soit toujours très préparée à insérer ses doctorants et doctorantes dans le monde de l'entreprise, l'université met à disposition des services et des personnes utiles pour nous aiguiller. »



Nos ambitions professionnelles sont personnelles. Il faut en parler pour recevoir des conseils et des opinions, mais, en ce qui a trait à la professionnalisation, je suggère plutôt de se référer aux services spécialisés de l'université comme je l'ai fait.

Mon doctorat hors les murs œuvre justement à mettre la lumière sur ces activités prévues pour explorer, avec les étudiants et étudiantes, la suite du doctorat. À l'hiver 2025, le Carrefour des savoirs a invité les étudiants et étudiantes du doctorat de l'Université de Montréal à un atelier visant à faire le point sur leurs aspirations et compétences. Un autre symposium du Carrefour proposait également de démystifier le réseautage, tout en rencontrant des titulaires de doctorat s'étant taillé une place en dehors de l'université. Les Études supérieures et postdoctorales (ESP) offrent également des séminaires, auxquels a par exemple souscrit Christophe.

« Cette sorte de mentorat m'a indiqué d'autres voies. Il faut dire aussi que j'avais la chance d'être quelqu'un qui se connaît bien. Alors que tout me poussait vers l'enseignement durant mon doctorat, j'ai commencé à constater un écart grandissant entre ce que je percevais devoir faire pour devenir enseignant et mes valeurs, mes intérêts. La question de la rémunération a par exemple été un enjeu car je ne crois pas que quiconque devrait travailler parfois beaucoup, voire énormément, pour si peu de reconnaissance financière. Pas même aux études. »

Qu'en est-il d'un retour à l'université, pour enseigner par exemple? Christophe répond que son profil n'est plus taillé pour cela.

« Il y a des personnes aux parcours bien plus adéquats. Mais je travaille encore beaucoup avec les universitaires, avec ce monde de la recherche qui m'a passionné et me passionne toujours. L'université m'a appris à comprendre et communiquer avec les scientifiques. Je ne reviendrai probablement pas à l'université, mais je la côtoie encore ! »

Portrait #2

Du diplôme honorifique à l'embauche en entreprise : un parcours raconté par David Mendes da Silva, alias Papa PhD



En plein mois de mars, tandis que l'hiver 2025 bat son plein, un attroupement d'étudiants et d'étudiantes se presse au troisième étage de l'École d'orthophonie et d'audiologie de l'Université de Montréal pour assister à l'enregistrement devant public d'une émission spéciale du balado «Au-delà de la thèse». Cinq titulaires d'un doctorat s'apprêtent à raconter leur parcours et les choix de vie qui les ont menés à devenir analyste, gestionnaire de projets, directrice. Ce numéro spécial du balado, disponible en ligne sur toutes les plateformes d'écoute, est animé par David Mendes da Silva, aussi connu sous le nom de Papa PhD.

Protéger sa santé mentale, se trouver une «tribu», s'impliquer dans des comités étudiants... Les thèmes explorés par les dizaines d'épisodes du balado «Au-delà de la thèse», animé par David Mendes da Silva, foisonnent et ne manquent pas de cultiver un autre regard sur le doctorat. Mais avant de tendre le micro à d'autres, David s'est lui-même embarqué dans l'aventure doctorale à l'Université McGill. Il a accepté de répondre à nos questions et de distiller quelques précieux conseils glanés au cours de ses nombreuses discussions radiophoniques.

Trouver sa voie, tout un parcours

C'est à Lisbonne que David Mendes da Silva franchit pour la première fois les portes de l'université, tandis qu'il entame une licence de cinq ans (équivalent à une maîtrise) en microbiologie. David se détourne aussitôt de l'université :

«J'ai poursuivi au laboratoire en tant qu'assistant de recherche, car j'aimais travailler "avec mes mains", devant le *bench* avec tous mes microscopes. Je me suis même essayé au travail de communication en rejoignant un projet du gouvernement qui visait à promouvoir les médicaments génériques auprès des pharmaciens et pharmaciennes.»

Mais ces premières expériences professionnelles hors les murs ne suffiront pas à éloigner David des bancs de l'université, car sa responsable d'alors, qui dispense des cours magistraux, lui donne finalement la piqure de l'enseignement. Ni une ni deux, David souscrit au doctorat, toujours au Portugal. En fait, c'est au détour d'une visite de laboratoires montréalais prévue par son programme que le jeune doctorant décide de poser ses valises au Québec. « Mais la réalité de l'enseignement ne m'a finalement pas séduit. C'est beaucoup de missions de recherche et de tâches administratives. Ce n'est pas là que je voulais m'en aller », nous explique-t-il. Au moment de faire le bilan de son parcours académique, quand on lui demande s'il est plutôt le résultat de hasards heureux ou de décisions mûrement réfléchies, David répond que « le hasard joue souvent un rôle, mais il ne revient qu'à nous de prendre les décisions. Je ne crois pas que mon parcours soit tout à fait typique. Ce n'est pas du tout une ligne droite toute tracée ». Il faudrait donc faire confiance au facteur aléatoire.

« Et aux personnes qui, autour de nous, connaissent des projets, des programmes dont nous n'avons jamais entendu parler et dans lesquels nous méritons pourtant d'avoir une place. Il faut s'ouvrir aux autres et faire confiance à leurs propositions. »



David Mendes da Silva & Christophe Alarie

David met toutefois en garde contre ses propres attentes :

« On prépare certes le plus haut diplôme académique avec tout ce que ça comporte d'honorifique, mais le tissu socio-économique autour ne nous attend pas forcément les bras grands ouverts. La "fanfare" attendue n'a pas toujours lieu. Les finissants et finissantes que je rencontre dans mon émission "Au-delà de la thèse" m'avouent souvent baisser le niveau de leurs attentes au moment d'appliquer à des postes. »

D'après David, les compétences des nouveaux et nouvelles titulaires de doctorat se feraient remarquer après l'embauche.

« Le profil d'un doctorant ou d'une doctorante est très "nébuleux" pour un service de recrutement. Je crois qu'il échappe aux grilles de compétences qui figurent sur les offres d'emploi et auxquelles se réfèrent les responsables des ressources humaines. On ne saisit le plein potentiel du doctorat qu'après lui avoir fait confiance une première fois. Je constate que l'ascension est rapide après l'embauche. »



Le profil nébuleux d'un doctorant ou d'une doctorante échappe aux grilles de compétences des responsables de recrutement. Mais je constate que leur ascension dans l'entreprise est rapide après l'embauche.

Quand on lui demande quelles sont les compétences qui, d'après lui, séduisent les entreprises, David explique

« qu'aucun doctorat ne se ressemble, alors chacun d'entre nous développe des compétences qui lui sont propres. Mais très souvent, que ce soit dans une entreprise privée, une association ou une institution publique, on apprécie les doctorants et doctorantes pour leur capacité analytique ainsi que leur endurance aux projets de longue haleine. Certaines personnes développent aussi une aptitude à gérer des projets en interagissant avec de nombreuses parties prenantes, en allant sur le terrain, en organisant des événements. »



Dans d'autres portraits à consulte dans ce livret, Christophe Alarie et Katherine Montpetit-Tourangeau nous expliquent justement comment leur doctorat leur a valu le poste de gestionnaire de projets.

« D'autres sont habiles avec de grandes quantités de données et savent les trier, les organiser et en tirer des informations. Aussi, les doctorantes et doctorants sont rodés aux projets dont les finalités sont incertaines. Travailler sur un trouble, une maladie, c'est bien souvent sans garantie. Je considère comme une très grande force cette tolérance à l'incertitude. »

De l'importance de se construire un réseau

Dans l'équipe du projet **Mon doctorat hors les murs**, une question nous taraude : dans un contexte universitaire où beaucoup de choses nous ramènent à notre surspécialisation dans tel ou tel domaine, comment mieux connaître nos compétences transversales ?

« Je ne crois pas que les doctorants et doctorantes aient de la difficulté à comprendre quelles sont leurs compétences, répond David. Ce n'est pas toujours un problème d'introspection et d'une bonne connaissance de soi — j'ai rencontré des personnes très au fait de leurs compétences transversales. Le souci est plutôt de savoir les communiquer convenablement. Les personnes candidates au doctorat évoluent dans un contexte universitaire auquel elles s'habituent, continuent à utiliser un jargon très académique et axent leurs entretiens sur les données et sur la qualité des résultats de leurs recherches. Alors qu'une entreprise a besoin de connaître le genre de collègue qu'ils ou elles seront, leurs habiletés à travailler dans une équipe, etc. Les doctorantes et doctorants sont formés à faire primer leurs travaux sur leur personne. Mais nos trouvailles ne parlent pas toujours à notre place. »



Dans un milieu académique où tout un chacun se définit d'abord par le sujet de sa thèse et la qualité de ses résultats, David appelle donc à reconnaître ses propres qualités humaines pour mieux les communiquer. Quand on demandait à Christophe Alarie, dans cet autre portrait, si l'on pouvait attendre du directeur ou de la directrice de recherche de jouer ce rôle de mentor humain, sa réponse était plutôt mitigée. David Mendes da Silva ajoute à ce propos :

« J'ai rencontré des superviseurs et superviseuses qui étaient de très bons mentors et qui voulaient le succès de leurs étudiants et étudiantes, que ce soit à l'université ou ailleurs. Mais tout comme chaque doctorante et doctorant est différent, chaque supervision a sa méthode et son enseignement déterminés notamment par sa propre expérience ». Il continue : « On est dans une période difficile pour la recherche, les financements deviennent difficiles d'accès. La pression devient forte. Les directeurs et directrices ont des comptes à rendre et n'ont pas toujours la place nécessaire pour guider leurs étudiants et étudiantes vers d'autres voies que l'académie. Mais puisqu'on ne peut pas exiger d'une direction de recherche qu'elle joue tous les rôles, alors il faut se prendre en main soi-même — c'est ce que j'essaie d'encourager avec mon balado. Il faut aller chercher du soutien auprès des personnes qui n'ont pas d'attentes académiques envers nous. »

Rencontrer des experts et des expertes nous enseigne des termes et des manières de parler de soi. Conversation après conversation, on élargit son vocabulaire et on saisit mieux les attentes des recruteurs et recruteuses.

Mais ces personnes-là ne courent pas les rues à l'université ! Au Symposium sur le réseautage du Carrefour des savoirs, qui s'est tenu le 3 avril 2025, David parlait longuement d'aller chercher du soutien. Car le réseau, ce n'est pas seulement des contacts opportuns pour démarcher une entreprise qui nous intéresse : ce sont aussi et surtout des personnes qui indiquent des avenues insoupçonnées, des parcours atypiques auxquels nous avons nous aussi le droit d'aspirer.

« À celles et ceux qui n'oseraient pas participer à des 5 à 7 ou d'autres événements de réseautage, j'aimerais leur suggérer d'y aller au moins pour écouter ce que les autres ont à dire. Il n'y a aucun problème à poser des questions plutôt qu'à parler de soi. Vous y trouverez du monde qui aimera transmettre, vous parler de leur parcours. Admettons par exemple qu'une doctorante en biomédecine travaille aujourd'hui en intelligence artificielle, et que je suis moi-même candidat à ce doctorat, alors je lui écris simplement un message sur LinkedIn pour lui exprimer ma curiosité et lui demander dix minutes de son temps. Les gens répondent très souvent positivement à ce genre de demande. On peut être hésitant et timide, je l'ai été. Mais l'extraversion est un muscle que l'on peut entraîner. »

David ajoute que ces rencontres aident à se sortir du jargon académique :

« Rencontrer des experts et des expertes nous enseigne des termes et des manières de parler de soi. Conversation après conversation, on élargit son vocabulaire et on saisit mieux les attentes des entreprises ». Entre connaître ses compétences et savoir les vendre, il existe donc tout un monde. Adresser un message sur les réseaux sociaux, se montrer dans les événements de réseautage et souscrire aux séminaires et ateliers gratuits sont quelques-unes des clés utiles pour commencer, pas après pas, à se frayer un chemin dans le monde de l'entreprise. »

Portrait #3

L'intégration des technologies dans les hôpitaux : une innovation rendue possible par Katherine Montpetit-Tourangeau



Véritable touche-à-tout infatigable Katherine Montpetit-Tourangeau cultive une curiosité rare. Tant et si bien que son doctorat s'étalera finalement sur huit années, lors desquelles elle n'a souhaité passer à côté d'aucune opportunité. Elle œuvre désormais comme évaluatrice des innovations, technologies et modes d'intervention dans le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

Dans ce portrait, Katherine nous dévoile ses ambitions, ses exigences ainsi que les portes que lui a ouvertes le doctorat. Elle en profite pour faire le point sur les compétences utiles qu'elle a acquises à l'université et sur l'importance de rester maître de sa thèse.

Choisir de quitter l'université

Durant son baccalauréat en physiothérapie qu'elle commence en 2009, Katherine Montpetit-Tourangeau s'implique auprès des Carabins. Une première occasion de mettre ses connaissances à l'épreuve du terrain.

« Suite à cela, j'ai commencé à travailler en clinique en physiothérapie ainsi que sur des projets de recherche en développement pédagogique avec Joseph-Omer Dyer. C'est lui qui m'a montré la voie du doctorat que j'ai finalement empruntée en 2015. »

Katherine nous avoue à demi-mot qu'elle serait tout aussi bien contentée de n'importe quel autre champ de recherche :

« En réalité, plein de choses m'intéressaient. À tel point que j'ai demandé une suspension de deux ans lors pour me permettre, notamment, de travailler en transfert de connaissance et pédagogie médicale — un domaine de recherche que m'a inspiré ma co-directrice Annie Rochette, une ergothérapeute. »

Katherine terminera finalement son doctorat en 2023, huit ans après l'avoir commencé. Une endurance qui nous surprend.

« Je crois que j'avais un profil singulier, souligne Katherine. La plupart préféraient se concentrer sur son doctorat. Moi je considérais beaucoup l'aspect financier : je ne souhaitais pas que mes études m'empêchent de gagner ma vie. Alors j'ai continué d'œuvrer comme physiothérapeute, presque à temps plein, durant mon doctorat. »

Mais, tandis qu'elle observait autour d'elle de beaux exemples de réussites académiques, Katherine réalisait les concessions difficiles qu'il lui faudrait faire pour concilier ses ambitions universitaires et sa vie de famille. Elle a alors commencé à envisager une carrière hors les murs.

Évaluer les technologies en milieu médical

Au printemps 2025, Katherine vient tout juste d'être nommée gestionnaire de projets au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. Elle y officiait jusqu'alors comme agente de planification et de recherche :

« Mon travail consiste en une évaluation des technologies et modes d'intervention (ETMI). Je fais des revues de littérature pour orienter les directives. Et j'évalue des technologies comme la télé-santé avec des tablettes ou des montres connectées. Je tente de déterminer si elles nous permettent de faire des économies de ressource, si elles évitent aux usagers et usagères de moins solliciter les services d'urgence, etc. »

Il n'est pas évident de voir des liens entre son doctorat et sa profession actuelle au CIUSSS, mais Katherine est catégorique : son diplôme a joué un rôle déterminant dans son embauche.

« Bien des compétences apprises au doctorat m'aident encore aujourd'hui. Tout ce qui a trait à la rédaction par exemple. Rédiger les rapports de manière structurée, présenter des données, informer sur la méthodologie. C'est comme plein de "mini-thèses" ! J'utilise aussi beaucoup les méthodes qualitatives pour mesurer l'acceptabilité des technologies, comme la création de sondages. Je crois que le doctorat m'a rendue très autonome. Monter un projet, le structurer, déterminer des échéanciers... Il faut dire que cela va de pair avec ma personnalité. »

Katherine ajoute que l'enseignement et les nombreuses conférences qu'elle a données l'ont aidé à développer d'importantes aptitudes communicationnelles. Il faut dire que ses interlocutrices et interlocuteurs sont aussi nombreux que différents :

« Au quotidien, je travaille avec des responsables de service pour structurer l'implantation des innovations, avec des gestionnaires de projets qui opèrent cette implantation, ainsi qu'avec les praticiens et praticiennes, la patientèle et les personnes proches aidantes selon à qui se destinent les technologies qu'on évalue. »

Ce n'est pas qu'une histoire de diplôme. Toutes les expériences accumulées de Katherine ont contribué à son embauche au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. En particulier, son bagage en transfert de connaissances a démontré sa capacité à rejoindre aussi bien l'académie que les milieux cliniques. Car un reproche commun à l'encontre des doctorants et doctorantes concerne leur supposée inexpérience du terrain – dans son portrait, David Mendes da Silva nous expliquait justement quelques-unes des barrières à l'embauche pour bon nombre de personnes au doctorat. Pour Katherine, c'est un peu différent :

« J'ai décroché mon emploi avant de terminer mon diplôme. En terminant l'entrevue, j'ai expliqué que je n'abandonnerai pas mes études et qu'il allait falloir me laisser le temps d'achever mon programme. On m'a rappelé et on m'a accordé ce temps-là. Je suis chanceuse, je n'ai jamais eu de blocage à cause de mon diplôme, car j'ai toujours postulé pour des milieux qui rassemblaient beaucoup de personnes doctorantes. Ce monde-là comprenait qui j'étais, quelle était ma situation. Et je dirais que les trois lettres "PhD" derrière mon nom m'accordent un certain prestige. Ça m'a plutôt aidé. »



Je suis chanceuse, je n'ai jamais eu de blocage à cause de mon diplôme, car j'ai toujours postulé pour des milieux qui rassemblaient beaucoup de personnes au doctorat. Et les trois lettres « PhD » derrière mon nom m'accordent un certain prestige. Ça m'a plutôt aidé.



Garder le contrôle de son doctorat

Tous les titulaires de doctorat que nous rencontrons sont unanimes : multiplier les expériences, c'est multiplier les rencontres. Et en huit années de doctorat, on suppose que Katherine a rencontré bien du monde sur sa route.

« C'est clair que la manière dont j'ai choisi d'aborder mon doctorat a déterminé la taille et la force de mon réseau. Vouloir obtenir son diplôme le plus rapidement possible inhibe peut-être les rencontres. »



J'ai commencé mes études avec des aspirations démesurées. Gagner de l'argent, avoir du prestige. En grandissant, au fil de mon programme, mes ambitions se sont recentrées : j'ai souhaité aider les autres et contribuer à changer les milieux dans lesquels je travaillais.

Quand on lui demande d'en savoir plus sur les cercles qui l'ont aidée dans ses choix de carrière, Katherine évoque son conjoint avec qui elle partage sa vie depuis l'âge de 17 ans. Car le réseau que l'on se construit inclut parfois la famille et les proches.

« Il m'a suivi dans toutes les étapes du doctorat. Il était avec moi dans toutes les étapes difficiles, notamment sur le plan financier. »

C'est aussi lui qui l'a épaulé dans ses choix de vie, pas toujours compris par ses collègues qui la mettaient en garde contre sa charge de travail et les nombreux emplois que Katherine accumulait.



Quand on lui demande si sa direction était de cet avis, elle insiste sur l'importance de rester maître de son doctorat, de garder le contrôle, de prendre des décisions et de les assumer. Une chose est sûre, Katherine Montpetit-Tourangeau dégage une confiance en soi inspirante qui l'a aidée à se frayer un chemin hors de l'université. Loin d'être un long fleuve tranquille ou une ligne droite toute tracée, le parcours de Katherine est plutôt tortueux et heureusement ! Se permettre une suspension des études, accepter des opportunités d'emploi, c'est s'offrir un recul parfois capital – Christophe Alarie nous en parle dans un autre portrait disponible dans ce livret. Au terme d'une heure de discussion, on se demande toujours : pour celle qui n'a pas eu peur d'éterniser la rédaction de sa thèse, ce doctorat, il représentait quoi ?

« J'aimais étudier, j'étais plutôt bonne là-dedans. Alors le doctorat était un beau défi surmontable. J'ai commencé mes études avec des aspirations démesurées. Gagner de l'argent, avoir du prestige. En grandissant, au fil de mon programme, mes ambitions se sont recentrées : j'ai souhaité aider les autres et contribuer à changer les milieux dans lesquels je travaillais. »

Le défi est relevé haut la main.





De gauche à droite : David Mendes da Silva,
Christophe Alarie & Katherine Montpetit-Tourangeau

Portrait #4

Travailler pour le gouvernement après le doctorat : la transformation des garderies du Canada par

Pascale Dubois



Ambitieuse et réfléchie, Pascale Dubois a d'abord souhaité travailler comme orthophoniste plutôt que d'embarquer trop tôt au doctorat. Forte de cette expérience du terrain, elle étudiera finalement sept années au doctorat à l'Université Laval avant de réaliser un stage post-doctoral de deux ans au département de psychologie de l'Université McGill. Celle qui a choisi de prioriser sa famille et son mode de vie nous raconte son parcours et les missions qu'elle exécute aujourd'hui.

Vous rencontrerez dans ce portrait une orthophoniste devenue analyste des politiques. Une reconversion professionnelle de haute voltige rendue possible par le doctorat, un diplôme dont l'excellence séduit jusqu'aux fonctionnaires du gouvernement fédéral.

Marquer une pause pour mieux réfléchir à ses ambitions

Après un baccalauréat à l'École d'orthophonie et d'audiologie de l'Université de Montréal, Pascale Dubois entame une maîtrise d'un an au cours de laquelle elle mènera un travail dirigé en imagerie fonctionnelle, sous la houlette de Yves Joannette.

« J'aimais beaucoup la recherche et mon directeur m'encourageait à poursuivre au doctorat, mais ce n'était pas un domaine dans lequel je me voyais étudier pendant plusieurs années. »

Sa maîtrise en poche, Pascale décide donc de faire un pas de côté vis-à-vis de l'université et officiera comme orthophoniste durant cinq années. Elle y découvre ses affinités de travail :

soutenir les personnes adolescentes et les jeunes adultes avec des difficultés langagières et des troubles de l'apprentissage.

« J'y ai constaté les questionnements des jeunes à propos de leur futur. Comment se faire une place sur le marché du travail avec leurs difficultés, que faire pour faciliter leur embauche, etc. Et j'avais très peu d'éléments de réponse à leur donner. »

Pascale met le doigt sur une problématique qui l'intéresse.

« Je suis une personne curieuse, j'aime faire les choses différemment de manière réfléchie, applicable et reproduisible. Dans la pratique clinique, on n'a pas toujours le temps de développer des approches novatrices, d'en évaluer les impacts de façon systématique puis de les partager à d'autres. La recherche était une manière pour moi de pallier cet aspect-là qui me manquait. »

Pascale profite alors de son congé de maternité pour y penser et se rapproche de l'Université Laval. Soucieuse de diversifier son parcours et de découvrir d'autres pratiques, elle suit les recommandations de son nouveau directeur, Frédéric Guay, en démarrant une co-direction avec Marie-Catherine St-Pierre, à cheval entre la Faculté des sciences de l'éducation et le programme d'orthophonie de l'Université Laval.



Dans la pratique clinique, on n'a pas toujours le temps de développer des approches novatrices, d'en évaluer les impacts de façon systématique puis de les partager à d'autres. La recherche était une manière pour moi de pallier cet aspect-là qui me manquait.

La longue aventure doctorale se fera à temps partiel, d'abord pour aller décrocher des bourses, puis pour les compléter en continuant de travailler comme orthophoniste.

« Je ne prévoyais pourtant pas de revenir à la pratique clinique après mon doctorat. Ce qui m'animait vraiment, c'était de réfléchir à comment changer nos approches sur un plan plus "macro". »

De la maîtrise jusqu'à la toute fin de son doctorat, Pascale n'érige donc aucune frontière entre l'université et le reste du monde. À tel point que la toute nouvelle titulaire d'un doctorat ne se contentera pas d'appliquer aux bourses de stage post-doctoral à l'Université McGill : elle s'inscrit dans des bassins de recrutement au gouvernement fédéral et provincial. Deux années post-doctorales plus tard, une directrice du gouvernement canadien toque finalement à sa porte et lui offre de rejoindre Emploi et Développement social Canada.

Le doctorat comme passerelle vers d'autres secteurs

Emploi et Développement social Canada (EDSC) est un ministère du gouvernement fédéral. Pascale y a rejoint le Secrétariat fédéral responsable de l'apprentissage et de la garde des jeunes enfants dont la mission, depuis sa création en 2020 à la suite d'investissements massifs dans les services de garde par le gouvernement, est notamment de collaborer avec les partenaires provinciaux, territoriaux et autochtones en vue d'établir un système pancanadien et communautaire de services de garde d'enfants de qualité.

« J'y suis analyste des politiques pour la gestion des accords bilatéraux conclus avec les provinces et les territoires. Nous travaillons sur un programme de garderie qui vise notamment à permettre aux femmes qui le souhaiteraient de réintégrer le marché du travail, après leur congé de maternité. En particulier, mon travail consiste à gérer ces accords bilatéraux, en particulier en Colombie-Britannique, dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut et au Yukon. »

Puisque la gestion des services de garde est sous la juridiction des provinces, le rôle du gouvernement fédéral consiste surtout à octroyer des financements selon les paramètres définis dans les ententes.

« Une semaine type consiste à discuter avec les personnes représentantes de ces provinces et territoires pour les accompagner, pour les aider à atteindre les objectifs que nous avons fixés, pour mieux comprendre les enjeux auxquels elles font face. Ça prend beaucoup de compétences transversales que j'avais développées au doctorat. De l'analyse de documents, de la rédaction aussi et une capacité à savoir synthétiser. »



Dans un précédent portrait, Kathérine Montpetit-Tourangeau, gestionnaire de projets au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, nous expliquait s'être formée à la communication durant son doctorat. Pascale précise :

« Le contexte dans lequel j'évolue est très différent. À l'université, il s'agissait plutôt de communications scientifiques ou de transférer des connaissances vers les milieux professionnels. Mais c'est clair que le doctorat m'a permis de développer une aisance à communiquer en public, parfois avec des personnes qui ont autorité sur moi. Pour m'aider à argumenter et appuyer mes décisions devant une cheffe par exemple. Quand on a besoin d'une personne pour aller présenter un travail, je lève la main tout de suite !. »



C'est clair que le doctorat m'a permis de développer une aisance à communiquer en public, parfois avec des personnes qui ont autorité sur moi. Pour m'aider à argumenter et appuyer mes décisions devant une cheffe par exemple.

Du doctorat au fédéral, il y a des habitudes à prendre... et d'autres dont il faut savoir s'affranchir. Elle explique :

« Au doctorat, quand on fait de la recherche, on se doit de produire un contenu très exhaustif. On part d'un sujet parfois très général pour arriver à une conclusion précise. Au gouvernement, c'est un peu différent : le temps est compté, il faut être concise et convaincante. J'explique le résultat que je souhaite atteindre, et si l'on veut en entendre plus, on me le fera savoir. Ça a beaucoup changé ma manière de communiquer. »



Son diplôme a pourtant joué un rôle déterminant dans l'embauche de Pascale.

« Je ne suis pas du tout formée à l'analyse politique. Je n'ai pas étudié les sciences politiques. Et le gouvernement fédéral, c'est toute une structure ! Il y a des critères pour être analyste politique, et c'est grâce au doctorat que j'ai pu décrocher le poste. Mes connaissances en orthophonie, sans celles que j'avais développées au doctorat, ne pouvaient pas suffire. »

Tandis que beaucoup de personnes au doctorat craignent ne pas trouver leur place sur le marché du travail en dehors de l'université, Pascale explique ici comment son diplôme lui a permis de compenser ce que d'autres étudiants et étudiantes en sciences politiques avaient appris au cours de leurs études. Dans un autre portrait, David Mendes da Silva suggérait de candidater pour un poste même lorsque nous ne cochons pas toutes les cases : le doctorat, par les compétences qu'il amène à développer en gestion de projets et aptitudes communicationnelles par exemple, peut permettre de construire des ponts vers des milieux pourtant étrangers aux nôtres.



Au doctorat, quand on fait de la recherche, on se doit de produire un contenu très exhaustif. On part d'un sujet parfois très général pour arriver à une conclusion précise. Au gouvernement, c'est un peu différent : le temps est compté, il faut être concise et convaincante.

Préparer un plan B

Au fil de la discussion, Pascale Dubois dévoile un profil entreprenant, très au fait de ses désirs et de ses ambitions de carrière. Elle nous rappelle Christophe Alarie qui, dans un précédent portrait, encourage les personnes au doctorat à prendre du recul sur la rédaction de leur thèse. Car, si le plan A de Pascale a toujours été de devenir enseignante-chercheuse, dans le souci de transformer les approches cliniques, elle n'a pas souhaité exclure d'autres éventualités.

« Je suis très terre à terre. Avec trois enfants et une maison à payer, mon échéancier était clair : à 35 ans, je devais être enlignée sur quelque chose de concret. J'étais très à l'aise avec l'idée d'avoir une solution alternative si je ne devenais pas chercheuse. »

Devant les réductions des financements et l'augmentation en flèche du nombre de personnes doctorantes, on entend souvent dire que la solution réside dans la mobilité à travers le pays, voire à l'internationale. Ce critère élimine presque de facto les candidats et candidates ayant fondé une famille, et ne désirant pas entamer une relation amoureuse à distance ou arracher leurs enfants à la vie communautaire du quartier. Pascale nous en parle :

« Bien sûr on m'a parlé d'aller en Nouvelle-Écosse, à Halifax, aux États-Unis ou en Europe... Mais relocaliser ma famille ne m'intéressait pas. Je souhaitais rester au Québec. »

Lors de son stage post-doctoral aux côtés de Richard Koestner, Pascale consulte alors une conseillère en carrière mise à disposition par son université – c'est elle qui lui recommandera d'appliquer au fédéral.

« J'étais très satisfaite de cet accompagnement. On ne m'a pas prise par la main, on n'a pas fait les choses à ma place. C'était plutôt des activités à faire soi-même de son côté. Ça prenait un peu d'initiative. »

Le cas de Pascale Dubois illustre comment le doctorat peut permettre l'épanouissement personnel et professionnel, même hors des murs de l'université.



Mise à jour : Depuis notre entretien avec Pascale Dubois, forte de la combinaison d'expériences acquises au cours de ses études doctorales et postdoctorales et au sein du gouvernement fédéral, Pascale a obtenu un poste de professeure adjointe à l'École d'orthophonie et d'audiologie. Comme quoi le chemin vers le plan A n'est pas toujours direct, tout en demeurant enrichissant et valorisant !

Portrait #5

Du doctorat à la gestion d'équipes : repenser la réadaptation chez les nourrissons sourds avec Dominique Wright



Dominique Wright découvre durant son doctorat que la carrière de professeure-chercheuse n'est pas faite pour elle. Et quand le poste qu'elle convoite n'est finalement pas renouvelé, elle ne laisse aucune place à la résignation et met à profit de nouvelles compétences en administration pour devenir gestionnaire en milieu clinique. Dans ce portrait, elle nous raconte son parcours depuis les bancs de l'université jusqu'à la chefferie de deux programmes au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Rebondir après les déconvenues

À l'automne 2009, Dominique Wright entame un baccalauréat en sciences biomédicales à l'Université de Montréal qu'elle conclura trois ans plus tard par un stage aux côtés du chercheur Jean-Pierre Gagné, avec qui elle découvre l'audiologie. Séduite par la discipline, elle continue de l'étudier à la maîtrise - en Ontario cette fois. Mais Jean-Pierre la rappelle pour lui annoncer une bonne nouvelle : il a décroché une bourse pour recruter une candidate au doctorat.

« Je ne savais pas trop où cela allait me mener, je ne connaissais même pas vraiment les débouchés. Mais c'était une belle opportunité. On me servait une bourse sur un plateau d'argent. J'ai donc démarré mon doctorat en exerçant parallèlement comme audiologiste dans une clinique privée. »

Pour Dominique, l'horizon s'est plutôt dégagé au cours du doctorat lorsqu'elle découvre le métier d'enseignante.

« Devenir chargée de cours m'a donné une bonne idée de l'enseignement. Et ça m'a plu ! Puis j'ai fini par comprendre qu'une grosse partie de la job consistait à demander du financement. Moi ce que j'aimais c'était l'enseignement. La recherche, la rédaction d'articles et la paperasse, je trouvais cela assez pénible. »

Ce qui intéresse Dominique, c'est le poste de Ronald Choquette : un enseignant-clinique de l'Université de Montréal qui prépare son départ à la retraite. Une aubaine pour la doctoresse qui gagne sa sympathie.

« J'ai co-enseigné avec Ronald. Il m'a prise sous son aile. Durant plusieurs années, mon objectif était vraiment de prendre sa place. »

Mais l'École d'orthophonie et d'audiologie change de cap et ne renouvelle pas le poste de Ronald.



Un professeur ou une professeure de clinique maintient la pratique clinique comme son activité principale. À l'inverse, son homologue universitaire dédie la majeure partie de son temps aux activités universitaires d'enseignement et de recherche.

Le rêve de Dominique tombe à l'eau. Mais une certitude demeure : c'est le milieu clinique qui l'intéresse réellement. Alors quand un membre du corps professoral du tout nouveau programme d'audiologie de l'Université Laval sollicite la candidature de Dominique pour l'un des nombreux nouveaux postes à pourvoir, la nouvelle titulaire de doctorat préfère décliner. Il n'y a rien à faire, l'enseignement universitaire n'est pas taillé pour elle :

« J'étais très consciente des sacrifices qu'une carrière universitaire peut impliquer. Je savais par exemple que ce n'est pas très bien considéré de faire son doctorat et un stage post-doctoral dans la même ville. Et je voyais mon directeur de thèse qui écrivait des courriels les fins de semaine. Moi je ne voulais pas bouger de Montréal, je ne prévoyais pas sacrifier mes fins de semaine et ma qualité de vie. »

Du doctorat à la gestion

Avant d'achever sa thèse, Dominique obtient une subvention pour compléter gratuitement un micro-programme à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Le doctorat en poche et forte de nouvelles aptitudes acquises à l'ENAP, elle vise désormais des postes de gestionnaires. Son cas illustre à bien des égards comment une franche connaissance de soi, des ambitions assumées et un brin de courage (pour cumuler deux programmes d'études!) peut transformer un diplôme préparant à une carrière universitaire en rampe de lancement vers une carrière hors les murs.

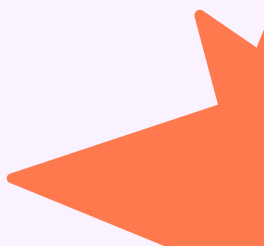
« Je pouvais devenir gestionnaire de bien des manières. En continuant mon travail à la clinique par exemple. Mais mes expériences de supervision clinique au doctorat et mes études à l'ENAP ont accéléré le processus. »

Aujourd'hui, Dominique est cheffe des programmes Surdité et B galement au Centre de réadaptation en défiance physique Raymond-Dewar du CIUSSS du Centre-Sud-de-l' le-de-Montréal. Les 40 intervenantes qui officient sous sa direction sont orthophonistes, travailleuses sociales, psycho-éducatrices, audiologistes ou encore psychologues.

« Mon rôle est de soutenir les équipes, trouver des solutions aux enjeux, contrôler les budgets, indiquer des cibles de performance, appliquer de nouvelles méthodes pour faciliter le travail de tout le monde.  a ressemble pas mal à ce que je me projetais durant le doctorat à partir de mes quelques expériences de supervision. Quoique c'est plus difficile. Il y a d'importantes contraintes budgétaires et mon travail consiste aussi beaucoup à gérer des conflits en interne. Et cela, on ne m'a pas appris à le faire à l'université. »

Mais Dominique ne regrette rien de son parcours académique. En se rappelant quelques-unes des compétences qu'elle a développées à l'université, elle nous confirme les propos de David Mendes qui, dans cet autre portrait, encensait l'endurance des candidats et candidates au doctorat :

« Cette capacité à gérer de longs projets comme une thèse de doctorat se traduit par beaucoup de patience car le réseau de la santé est un gros bateau. Quand on essaie de faire changer les choses, il y a beaucoup d'étapes et il ne faut rien lâcher. Et dans un programme comme ceux que je gère, on est tributaire de beaucoup de facteurs qui nous sont extérieurs. »



La gestion de projets implique également une rigueur et une autonomie extrêmes. Dominique intervient au croisement de nombreuses spécialisations dont elle doit saisir les objectifs, méthodes et contraintes. Après l'épreuve plutôt solitaire du doctorat, cette ouverture au collectif l'a contrainte à beaucoup d'humilité :

« Au doctorat, on développe une expertise très pointue. Alors qu'ici, au CIUSSS, les professions sont si variées que l'introspection, l'écoute et la remise en question sont essentielles. »



Faciliter la réadaptation chez les enfants passe par mieux les recevoir : sur la photo, une salle d'attente pédiatrique colorée et amusante pour faire oublier le contexte clinique – un projet chapeauté par les équipes de Dominique Wright.

Repenser la réadaptation chez les nourrissons

Cette écoute s'illustre justement dans un projet achevé en 2025 au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Depuis deux ans, un nouveau service du Centre universitaire de santé McGill permet de doter les personnes ayant une surdité profonde d'implants cochléaires qui stimulent le nerf auditif et aident à compenser la surdité – c'est le deuxième du genre au Québec. Dominique a vu là l'occasion de redéfinir les protocoles de réadaptation pour les rendre plus flexibles chez la clientèle âgée de 0 à 18 mois. Autour d'une même table de réflexion se sont réunis tous les centres de réadaptation de la province pour réfléchir à la question. Des parents, professeurs et professeurs, intervenantes et intervenants, chercheuses et chercheurs ont également été consultés. Ce projet de grande envergure en appelait à toutes les compétences de Dominique : celles développées à l'université pour dialoguer avec des chercheurs et chercheuses, celles aussi acquises sur le terrain pour comprendre la réalité des intervenants et intervenantes et des personnes proches aidantes. Le projet s'est achevé par la publication de nouvelles procédures et recommandations qui tiennent compte de l'apprentissage instinctif des nourrissons.



Travailler en équipe m'a contraint à faire preuve de beaucoup d'humilité. Au doctorat, on développe une expertise très pointue. Alors qu'ici, au CIUSSS, les professions sont si variées que l'introspection, l'écoute et la remise en question sont essentielles.

Avant de chapeauter des initiatives à l'échelle de la province, Dominique a connu, comme beaucoup d'autres avant elle, ce syndrome de l'imposteur qui fait se sentir à la mauvaise place. Il faut admettre que les titulaires de doctorat sont rarement attendus ailleurs qu'à l'université! De l'académie à l'entreprise (publique ou privée), le grand saut n'est pas toujours simple : les manières de se parler, de communiquer l'information, de travailler sont parfois complètement différentes.

« Dans la santé, la gestion de projets relève plutôt du *lean-management* avec des cycles et des *kaizen* [des stratégies d'optimisation de la "chaîne de production" appelant tous les employés à repérer et éliminer toutes les tâches superflues qui les ralentissent] pour identifier les bloquants et les solutions. Ce ne sont pas des méthodes usuelles à l'université. Il m'a fallu apprendre de nouvelles manières de travailler, mais les doctorantes et doctorants sont reconnus pour être autodidactes, efficaces, critiques ».

Avec un brin de nostalgie, Dominique évoque justement les souvenirs heureux de son doctorat :

« Si c'était à refaire, je le referais. Le doctorat vient avec son lot d'expériences formatrices. Tu suis des cours très différents, tu assistes à toutes sortes de congrès. C'étaient de belles années. C'était *challengeant*, mais très *fun* ».



Portrait #6

Pas à pas, intégrer l'intelligence artificielle dans les entreprises : l'aventure ambitieuse de **Stéphanie Luna**



Prendre en main son destin, voilà le mot d'ordre de Stéphanie Luna. En charge des opérations au sein d'une entreprise spécialisée dans l'intelligence artificielle, elle a transformé son doctorat en tremplin vers des postes à responsabilités hors les murs de l'université, consciente que les longs chemins de croix de l'académie ne la combleraient pas de bonheur. C'est ce qu'elle raconte dans ce portrait.

La « quête infinie du succès académique » peut finir par lasser

C'est d'abord pour les lettres que Stéphanie Luna se passionne. Son baccalauréat en littérature terminé, elle décide de poursuivre à la maîtrise et d'y étudier la langue des signes qu'elle découvre au détour d'une conférence :

« J'avais le goût de m'amuser dans mes études. J'étais très curieuse. C'est vraiment cela qui m'a amené au doctorat. »

Intéressée par le fonctionnement du cerveau, Stéphanie entre à la faculté de médecine de l'Université de Montréal pour prolonger la réflexion et y étudier le développement langagier avant d'annoncer très tôt, à ses directeurs de recherche, qu'elle ne deviendra pas professeure.

« J'adorais le travail du savoir, enseigner, aller en profondeur. Et j'ai eu de super belles années à l'université. Mais la quête infinie du succès académique s'accompagne d'une espèce de compétitivité et de solitude qui me parlaient moins. »

Gagner sa place implique bien souvent de tisser des relations intéressées, de rédiger de nombreux articles, d'être à l'affût des subventions et de continuer sans relâche afin de se faire un nom. Stéphanie raconte avoir vu « beaucoup d'étu-

diantes et d'étudiants s'accrocher à ce rêve unique de décrocher un poste en enseignement. Ça ne semblait pas faire leur bonheur. Je voulais avoir du plaisir. Je suis donc allée voir ce qu'il se passait du côté de l'industrie.»



J'adorais le travail du savoir, enseigner, aller en profondeur. Et j'ai eu de super belles années à l'université. Mais la quête infinie du succès académique s'accompagne d'une espèce de compétitivité et de solitude qui me parlaient moins.

Mais ce virage à 180 degrés ne sera pas un long fleuve tranquille. Alors que Stéphanie est en passe d'achever la rédaction de sa thèse sur les effets du vieillissement chez les personnes qui utilisent la langue des signes, la pandémie de Covid-19 frappe fort et met un coup d'arrêt soudain aux recrutements. Le découragement pointe, mais Stéphanie obtient son doctorat et rejoint finalement un établissement de santé à titre d'agente de recherche. Elle y fait ses premières armes hors les murs de l'université :

« J'étais très à l'aise avec l'idée de ne pas suivre un sentier tout tracé comme pouvait le garantir l'université. Il y a de la valeur dans tous les emplois. J'ajouterais d'ailleurs qu'il y a des écoles — je pense au HEC ou à l'ÉTS par exemple — qui recrutent dans leurs rangs ce genre de personnes qui ne sont pas parfaitement “académiques”, qui ont essayé d'autres choses. »

Une alternative pour quiconque penserait que quitter l'université jetterait le discrédit sur son profil.

Cumuler les expertises pour se frayer un chemin en entreprise

En 2023, alors qu'elle poursuit un MBA au HEC de Montréal, Stéphanie est recrutée par Moov AI, une compagnie spécialisée dans le développement de stratégies et d'outils dopés à l'intelligence artificielle. Des écoles, industriels, commerces font appel à ses conseils pour moderniser leurs processus,

anticiper une demande, optimiser des inventaires, transcrire des contenus audios, voire même répliquer la personnalité d'un éminent linguiste en collaboration avec l'Office national du film. Stéphanie, elle, a dirigé deux départements stratégiques de l'entreprise : le premier reçoit, inspecte puis traite les demandes de la clientèle potentielle souhaitant innover avec l'IA ; l'autre développe les solutions à proprement parler. Puis, Stéphanie est devenue la vice-présidente des opérations :

« Je veille à donner une vision stratégique à nos opérations, à optimiser nos processus, à garantir la qualité de nos livraisons, et à assurer une collaboration fluide avec notre maison mère, Publicis. En gros, mon rôle est de m'assurer qu'il n'y a pas d'accroc, autant dans les processus internes qu'auprès de notre clientèle. »

À mille lieues de ce qui faisait son quotidien à l'Université de Montréal, Stéphanie nage comme un poisson dans l'eau.

« Tout ce qui a trait à l'IA, tout ce qui m'a valu une embauche chez Moov AI, me vient de mon profil scientifique. L'apprentissage machine à la base de l'intelligence artificielle, c'est des statistiques. Et ça, j'en ai beaucoup fait au doc. »

Elle continue :

« Toutes mes compétences de doctorante étaient sollicitées : développer une méthode de travail rigoureuse, résoudre des problèmes complexes, savoir synthétiser, vulgariser... »

Mais le diplôme en tant que tel n'est pas reconnu. Tandis que son statut de doctorante pourrait lui valoir des droits et privilèges à l'université, ici, en entreprise, ce sont ses aptitudes et uniquement celles-ci qui lui valent sa place et lui vaudront éventuellement des augmentations, promotions et opportunités professionnelles.

« En entreprise, le diplôme ne parle pas à notre place et le plus gros du travail pour une personne qui souhaiterait quitter l'université après son doctorat consiste à faire valoir ses compétences. Il faut savoir les traduire pour les aligner avec les besoins de l'industrie. Je crois d'ailleurs que ce n'est pas nécessairement le rôle de l'université de préparer ses étudiants et étudiantes. L'industrie change trop vite pour que des institutions comme celles de l'université sachent aider à transitionner. C'est le rôle de chaque individu de ne pas errer de diplôme en diplôme. J'encourage tout le monde à rester critique, à se demander ce que l'on veut vraiment et ne pas demeurer nonchalant. »

Accompagner les entreprises dans leur transition vers l'IA

Au quotidien, Stéphanie jongle entre Confluence et Jira pour organiser les projets de ses équipes, Miro pour les sessions d'idéation collaboratives, ainsi que Slack et WebEx pour les communications à l'interne. Tout un arsenal à l'appui de l'offre étendue de Moov AI : comprendre le besoin d'une entreprise, lui trouver une solution logicielle grâce à l'intelligence artificielle, accompagner le déploiement du service et vérifier les retombées :

« Un bon tiers de notre activité consiste en de l'accompagnement. Pourtant, les compagnies n'en veulent pas. Elles veulent investir dans une valeur logicielle concrète. Or, il y a toujours des problèmes lorsqu'elles font l'impasse sur notre accompagnement. C'est à nous de leur démontrer comment faire un bon usage de nos outils. »

À Montréal, le collège Sainte-Anne regroupant six écoles aux niveaux primaire, secondaire et collégial a fait appel aux services de Moov AI pour développer Emilia, un outil de correction automatisée par l'intelligence artificielle au service de l'enseignement du français. Stéphanie explique :

« L'idée c'est de rendre la correction plus constante, plus équitable et plus rapide. Plutôt que d'évaluer ses élèves sur six productions écrites par année, un ou une professeure peut doubler le nombre de corrections et consulter des rapports indiquant ce qui est correctement maîtrisé et ce qui ne l'est pas. » Stéphanie n'est pas plus spécialiste qu'une autre en matière de grammaire et d'orthographe, et c'est précisément ce qui la passionne dans son métier de consultante. Plonger dans le monde de sa clientèle pour en comprendre les processus, contraintes et opportunités, « c'est la raison pour laquelle j'aime mon travail. »



Cette curiosité fait le carburant de Stéphanie. Il faut parfois s'accrocher pour garder la flamme de la passion tout au long du doctorat. Des années durant, nous abattons un travail titanesque sur une seule et unique problématique dont on finit par connaître les tenants et aboutissants sur le bout des doigts :

« Je ne crois pas que cette dévotion soit nécessaire en entreprise. Je n'étais moi-même pas une passionnée de la technologie, à l'origine. Ce qui m'attire finalement là-dedans, c'est la vitesse à laquelle les choses bougent. Ça fait seulement deux ans et demi que je travaille chez Moov AI et j'ai déjà l'impression d'avoir traversé trois ères entières de l'IA ! Ça stimule énormément ma curiosité scientifique, j'apprends tous les jours et c'est super important pour moi. Mais j'ai tout un tas de passions successives et passagères. J'étais passionnée de la langue des signes au point de l'interpréter durant cinq années. Mais peut-être bien que dans dix ans je serai océanographe ! »

✓ Les « trois ères de l'IA » dont parle ici Stéphanie sont : l'ère des grands modèles de langage remplaçant les premiers modèles prédictifs ordinaires, puis l'ère des chatbots pullulant sur les sites web essentiellement commerçants, et finalement l'ère de l'intelligence artificielle agentique caractérisée par des systèmes autonomes capables de comprendre un contexte, de prendre des décisions et de poser des actions sans l'intervention humaine.

Avant d'un jour peut-être étudier les océans, Stéphanie est plutôt passée par la case gestion d'équipe. Une étape-clé de sa carrière, à laquelle l'université n'a fait que l'initier. Entre les colloques auxquels on participe et les cours dont on a parfois la charge, l'université est effectivement un lieu de rencontres qui privilégie bien souvent la collaboration au travail solitaire :

« Mais en matière de gestion d'équipe, collaborer ne suffit pas toujours. J'ai appris que l'on devient une réelle gestionnaire lorsqu'on a des responsabilités vis-à-vis de ses équipes, que ce soit dans la sélection à l'embauche, les promotions, et malheureusement, dans certains cas, le congédiement. Tout le monde trouve cela galvanisant d'accompagner quelqu'un dans son développement professionnel. C'est la partie agréable de la job de gestionnaire d'équipe ! Mais devoir prendre des décisions pour le bénéfice de l'organisation, au détriment d'un employé ou d'une employée, ça, c'est *tough*. L'université ne te l'apprend pas. »

Et en matière de bien-être au travail, Stéphanie se montre attentive aux conditions de travail. Habitée à cumuler les responsabilités au doctorat, détentrice de plusieurs diplômes obtenus les uns à la suite des autres (parfois même en simultané!), elle n'a toutefois pas peur des très longues journées. Ce qui compte, c'est d'avoir le choix.

« Ça me rendrait malheureuse une culture d'entreprise qui me contraindrait à faire mon 9 à 5 sans aucune flexibilité. Si tu me donnes le choix de travailler beaucoup, il n'y a aucun problème : je travaillerai beaucoup. Mais je veux garder ma liberté, et pouvoir me libérer mon vendredi après-midi par exemple. »



« En matière de gestion d'équipe, collaborer ne suffit pas toujours. On devient une réelle gestionnaire lorsqu'on a des responsabilités vis-à-vis de ses équipes, que ce soit dans la sélection à l'embauche, les promotions, et le congédiement. [...] Devoir prendre des décisions pour le bénéfice de l'organisation, au détriment d'un employé ou d'une employée, ça, c'est *tough*. L'université ne te l'apprend pas. »

Au fil de la conversation, Stéphanie dévoile une personnalité aussi déterminée qu'enthousiaste qui met un point d'honneur à préserver sa puissance d'agir et son agentivité dans un monde académique et professionnel qui ne nous attend pas.

« Le doctorat n'est qu'une étape parmi tant d'autres. Ce n'est pas aux autres de nous indiquer la prochaine étape de notre vie. Il faut être capable de voir les choses venir, il faut rester actif et alerte. »

Le message est passé!

Portrait #7

Former, communiquer, superviser, analyser : le profil couteau suisse de Sarah Martineau



Entreprenante et déterminée, Sarah Martineau a essuyé un premier échec avant de rebondir et trouver sa place à l'université et ailleurs. Avec une présence en ligne assurée par la formation qu'elle donne et par un outil qu'elle a imaginé durant son doctorat, celle qui deviendra responsable de l'inspection professionnelle à l'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec s'est forgée un véritable profil de couteau suisse. Elle nous le raconte dans ce portrait.

Comprendre et soigner la paralysie de Bell

Sarah Martineau achève un baccalauréat, puis une maîtrise en orthophonie à l'Université de Laval avant de faire ses tout premiers pas en clinique, dans le milieu hospitalier. Elle profitera finalement d'un répit accordé par son congé de parentalité pour réaliser un vieux rêve : se lancer dans le doctorat.

« C'était mal connaître la maternité ! », lance-t-elle.

Mais ni les nuits de bébé ni les premiers pas du bambin ne l'empêcheront de réussir haut la main son programme, au terme de sept années de recherche supervisées par la professeure Karine Marcotte à l'Université de Montréal. Ensemble, elles évaluent l'efficacité de la rééducation par l'effet miroir pour remédier aux paralysies faciales de Bell. Un sujet de recherche inspiré par cinq années de pratique orthophonique lors desquelles Sarah constate un déficit crucial de données et d'outils de rééducation pour cette clientèle. Exit donc la recherche fondamentale, l'orthophoniste redevenue étudiante poursuivra un doctorat appliqué.

« Je suis une personne curieuse et j'aime jouer avec les concepts. Mais je suis surtout très "concrète". Il y a vingt ans, l'orthophonie québécoise n'était pas celle qu'elle est aujourd'hui. Je voulais contribuer à changer cela. Alors j'ai commencé mon programme sans craindre de ne pas trouver ma place [en tant que future professeure] car je ne venais pas chercher une alternative à la clinique. Ce que je voulais, c'était apprendre. »



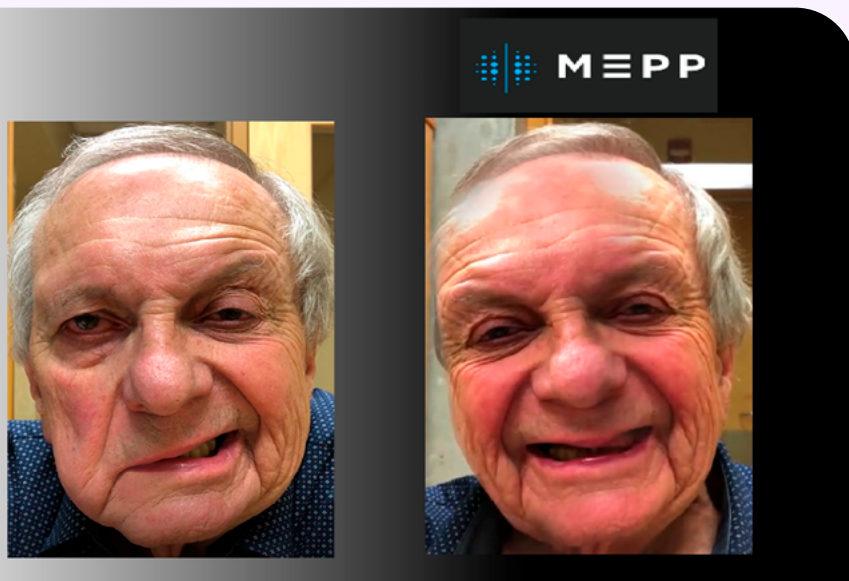
La paralysie faciale de Bell, ou paralysie faciale idiopathique, survient lors de l'inflammation du nerf facial à la suite d'une infection virale ou d'un trouble du système immunitaire. Les muscles faciaux étant moins bien contrôlés, une partie du visage est alors figée. L'expression des émotions, la réalisation motrice de la parole ou encore la déglutition s'en trouvent affectées. La plupart des personnes malades récupèrent le contrôle de leur visage au bout de quelques mois.

Pourtant, Sarah n'échappera pas aux incessants questionnements qui pointent en fin de parcours :

« Vers la fin du doctorat, je pense que tout le monde vit une espèce de vide. Ça fait des années qu'on travaille sur un sujet et voilà que la fin approche. Alors on se demande : c'est quoi la suite ? »

Et celle qui n'ambitionnait aucune carrière à l'université finira par s'imaginer professeure-chercheuse. Mais les places se font rares au Québec et, au terme de plusieurs processus de recrutement jusque-là infructueux, Sarah est finalement devancée par une autre candidate ayant complété un post-doctorat. Elle regrette que son expérience du terrain clinique ne fasse pas le poids face à un parcours académique bien établi. Diplôme en poche, la nouvelle doctorante poursuit donc l'aventure à l'École technologique supérieure (ÉTS) et à l'université de Pittsburgh où elle entame son projet post-doctoral.

Cette nouvelle étape significative lui permet de continuer, en parallèle, le développement d'un outil de rééducation imaginé lors de sa thèse, le *Mirror Effect Plus Protocol* (MEPP), qui consiste en une série d'exercices s'appuyant sur des aides visuelles grâce auxquelles la clientèle peut espérer récupérer progressivement le contrôle des muscles du visage. Capté par la caméra intégrée de l'ordinateur, le visage est affiché à l'écran puis altéré de sorte à compenser la paralysie. Le patient ou la patiente s'observe sans dysfonctionnements! Cette rétroaction visuelle est une technique qui repose, à la façon du bâillement, sur le rôle des neurones miroirs. En 2020, Sarah s'entoure d'une équipe de développement web et unit ses forces à celles du docteur Akram Rahal et de son ancienne directrice de recherche Karine Marcotte pour rendre le MEPP accessible à plus de 600 orthophonistes d'Europe, du Canada, du Brésil, d'Australie et d'ailleurs. Ce succès évident étant toutefois très peu rémunérateur, Sarah endosse bien d'autres casquettes.



À gauche, l'image capturée par la caméra de l'ordinateur. À droite, l'image affichée à l'écran grâce à laquelle le patient peut s'observer sans les affaissements de son visage provoqués par la paralysie des muscles. Ça donne le sourire!

Transformer le doctorat en opportunité hors les murs

L'an passé, Sarah est approchée par Qanat, un collectif de spécialistes en orthophonie et soins infirmiers offrant des formations en ligne sur la nutrition, la psychologie et l'orthophonie, notamment.

« Ça me faisait vraiment plaisir de contribuer à cette plateforme car je le vois comme l'aboutissement d'années de recherche et d'expertise en transfert de connaissances. Qanat a confirmé un constat que je faisais quant au manque de formations en français sur le traitement des syncinésies [les contractions musculaires involontaires survenant lors d'une paralysie faciale]. Ça m'a pris plusieurs mois de travail intense, mais ma part du travail est terminée, au moins pour un temps. Désormais, je touche une commission chaque fois que ma formation se vend. »

Avec ses outils et formations, la présence en ligne de Sarah est assurée. Mais, toujours très intéressée par le milieu clinique, elle officie également comme orthophoniste et superviseuse clinique à la Clinique universitaire de l'École d'orthophonie et d'audiologie de l'Université de Montréal. Sa pratique a d'ailleurs beaucoup changé depuis son passage au doctorat :

« J'ai embarqué plein de nouveaux concepts avec moi. Puisque mon doctorat était en lien très direct avec des questionnements cliniques, j'ai nourri mes discours et mes approches avec toutes les données que j'avais collectées. Il y a donc aussi un aspect relié à mon estime professionnelle. J'étais beaucoup plus confiante, car les données venaient de mon travail, pas d'un texte que j'avais lu quelque part. »

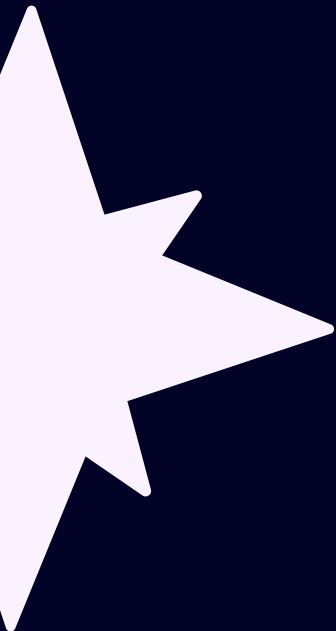
Sarah se rappelle toutefois avoir dû réviser sa méthode de travail :

« Le début de mon doctorat était très confrontant, car on se doit de rester très protocolaire. J'étais là pour évaluer des hypothèses et observer les résultats. Je ne devais surtout pas interférer lorsque le sujet de mon test ne réagissait pas de la manière escomptée. Alors qu'en clinique, j'interviens justement pour changer le cours des choses dès lors que quelque chose ne fonctionne pas comme prévu. Les interactions avec la clientèle ne sont pas du tout les mêmes. »

« Puisque mon doctorat était en lien très direct avec des questionnements cliniques, j'ai nourri mes discours et mes approches cliniques avec toutes les données que j'avais collectées. J'étais beaucoup plus confiante [qu'avant le doctorat] car les données venaient de mon travail, pas d'un texte que j'avais lu quelque part. »

Sarah décroche finalement un poste de professeure adjointe de clinique à l'Université de Montréal. Une opportunité qui lui permet de partager son temps entre l'enseignement, la pratique clinique et d'autres responsabilités d'une tout autre envergure : elle se voit confier, en 2025, le poste de responsable de l'inspection à l'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec. Une embauche qu'elle dit devoir à son doctorat :

« Le poste exigeait des aptitudes de gestionnaire et de communicatrice. Mais on attendait également de moi de savoir manipuler et analyser des données pour en tirer des conclusions, et ainsi optimiser les processus. C'est exactement ce que j'avais appris à faire au doctorat. »



L'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec se donne pour mission de protéger les personnes accédant aux services offerts par ces professions. Parmi les outils à sa disposition, la cote de risque permet de comprendre quels contextes prédisposent un praticien ou une praticienne à commettre des erreurs préjudiciables à sa clientèle.

« Je regarde et j'analyse des tonnes de données collectées depuis des années pour vérifier l'efficacité de la cote de risque. On cherche à savoir si les membres de l'Ordre dont la cote était élevée ont effectivement commis des erreurs, et comment intervenir pour prévenir ces erreurs, etc. »

Le doctorat amène bien souvent à travailler sur d'autres projets de recherches, avec d'autres collaborateurs et collaboratrices.

« Cette diversité de partenaires m'a aidée dans mon rôle de gestionnaire d'équipes à l'Ordre. Je suis aussi une personne-ressource pour les membres que nous inspectons, ainsi que pour un comité statutaire qui se réunit chaque mois, pour le conseil d'administration et d'autres encore. Ce n'est pas la clinique — avec la clientèle pour seule interlocutrice — qui m'a rendue à l'aise dans mon rôle à l'Ordre : c'est le doctorat. Et se servir de son doctorat pour entreprendre autre chose qu'une carrière universitaire, ce n'est pas un échec. Je ne veux plus devenir professeure-chercheuse. Je suis bien là où je suis. »

Balado - Après le doctorat, je fais quoi?

Vous avez apprécié la lecture des sept portraits de ce livret ? Poursuivez votre exploration des carrières hors les murs de doctorants et doctorantes en écoutant le balado **« Après le doctorat, je fais quoi? »**, réalisé en collaboration avec David Mendes da Silva dans le cadre de sa série **« Au-delà de la thèse avec Papa PhD »**.

Dans ce panel enregistré devant public, David anime une discussion entre Christophe Alarie, Stéphanie Luna, Katherine Montpetit-Tourangeau et Pascale Dubois. Leurs échanges vont bien au-delà des trajectoires individuelles que vous venez de parcourir. À l'intersection de leurs cinq différents parcours, des constats communs émergent, reliant l'importance du réseautage, la valeur de l'introspection et la découverte des compétences transversales.





Pour écouter le balado, balayez
le code QR ci-dessous :



Mars 2026

Mon doctorat hors les murs
Des alumni racontent
leur parcours

