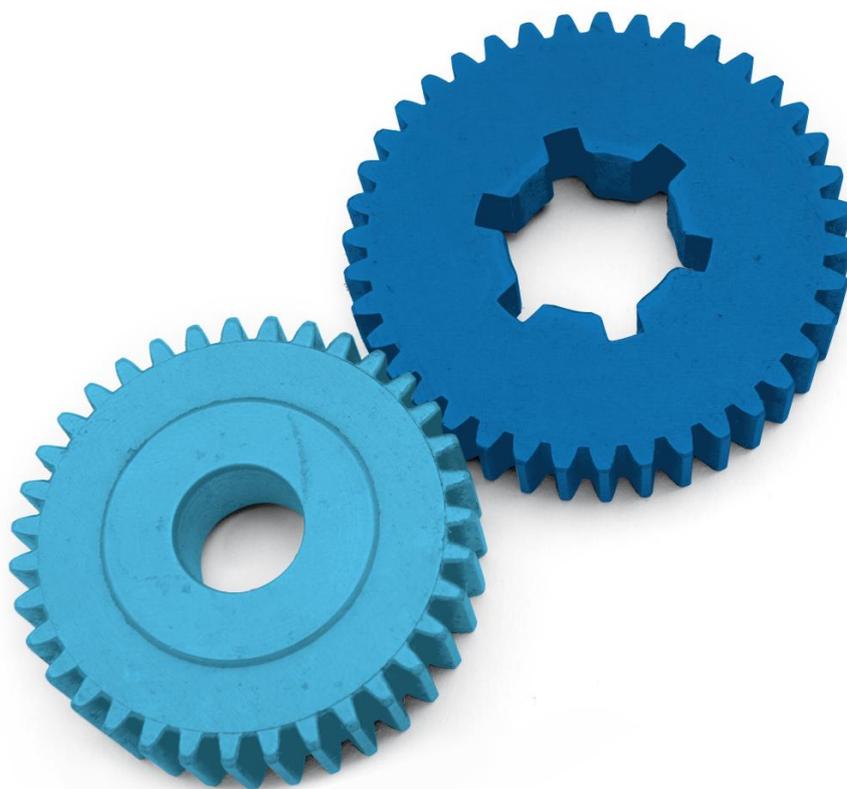


Compétences et employabilité des docteurs

-Analyse des entretiens semi-directifs-

30 mai 2012

Marina FOURNIER, Barthélémy DURETTE, Matthieu LAFON



1 SOMMAIRE

Introduction	3
Méthodologie.....	3
objectifs des entretiens semi-directifs.....	4
Les différents thèmes abordés lors des entretiens semi-directifs	4
Résultats des entretiens SEMI-directifs.....	6
I- L'expression du pool de compétences par les docteurs participants.....	7
II- Les compétences recherchées par les recruteurs.....	9
1- Le pool de compétences des docteurs est-il en adéquation avec les compétences recherchées par les recruteurs ?.....	9
A-Les compétences les plus recherchées parmi le pool de compétences des docteurs	10
B-Les compétences les plus difficiles à trouver parmi le pool de compétences des docteurs	11
2- Les compétences recherchées par les recruteurs au dehors du pool de compétences des docteurs.....	12
A-Les compétences relatives au savoir-être	12
B-Les compétences techniques transférables	15
C-Les méta-compétences.....	16
III - La perception des docteurs par les recruteurs ?	16
1- Les craintes des recruteurs	16
A- La crainte du manque d'opérationnalité des docteurs	16
B- L'absence de certaines compétences à l'issue de la formation doctorale.....	17
C- Le manque d'ouverture et de positionnement par rapport au monde de l'entreprise	18
D- La crainte d'un profil trop destiné à la recherche	19
E- La crainte d'intégrer et de manager des profils plus diplômés	19
2- Des compétences spécifiques reconnues aux docteurs par recruteurs	20
Conclusion générale.....	22

INTRODUCTION

Le projet CAREER (Compétences pour renforcer l'Attractivité Réciproque entre docteurs et Entreprises) a été créé autour d'un consortium public/privé de 32 partenaires dans le but de promouvoir les compétences développées par les docteurs dans tous les secteurs. Cette étude, initiée par une première phase de focus group réalisée auprès de docteurs et recruteurs, a fait ensuite l'objet d'une enquête par questionnaire réalisée auprès de 5 000 participants docteurs et entreprises. Enfin, dans une dernière étape, 25 entretiens semi-directifs ont été réalisés en aval de l'enquête quantitative afin de compléter et d'approfondir les données. Vous trouverez donc ci-dessous les résultats détaillés de ces différents entretiens semi-directifs réalisés auprès de docteurs et de recruteurs ainsi que l'ensemble des résultats de l'étude à l'adresse suivante : <http://competences-docteurs.fr>.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons réalisé 23 **entretiens semi-directifs** en aval de l'enquête par questionnaire afin de compléter et approfondir les données et résultats déjà disponibles. Cette technique qualitative de recueil d'informations permet ainsi de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre fermé. Il lui laisse la possibilité de développer et d'orienter son propos, les différents thèmes devant être intégrés dans le fil discursif de l'interviewé.

Toutes les personnes interrogées ont été soigneusement sélectionnées afin d'obtenir une vision globale :

- 13 docteurs : Tous en poste, de disciplines variées (sciences humaines et sociales et sciences dures) et issus de structure différente (publique/privée).

- 10 recruteurs : issus de secteurs d'activité différents, de tailles d'entreprise différentes.

Nous avons eu également la volonté d'interroger aussi bien des recruteurs ayant l'habitude d'intégrer des docteurs que des recruteurs totalement novices face à ce vivier.

OBJECTIFS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

1. Ouvrir la discussion sur la mise en œuvre des compétences dans une situation professionnelle concrète
2. Approfondir et analyser la manière dont chaque individu définit certaines compétences opérationnelles
3. Mettre en avant les différences d'expression d'une même compétence en fonction de la discipline d'origine, du secteur d'activité, de la situation professionnelle, etc.
4. Obtenir des informations plus détaillées sur les compétences attendues par les recruteurs et leur vision des docteurs
5. Ouvrir la discussion sur les résultats préliminaires de l'enquête : Est-ce que ces résultats leurs semblent pertinents et cohérents ?

LES DIFFÉRENTS THÈMES ABORDÉS LORS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Les différents thèmes à aborder lors de ces entretiens semi-directifs étaient consignés dans un guide d'entretien afin de pouvoir les intégrer progressivement dans le fil de la discussion avec l'interviewé.

- **Pour les docteurs :**

Au cours de chaque discussion, nous invitons donc les docteurs à revenir brièvement sur leur parcours académique, puis sur leur expérience doctorale ainsi que sur les compétences qu'ils estimaient avoir développées durant leur thèse. Nous invitons également chaque interviewé à discuter de son poste actuel en termes de missions effectuées mais aussi de compétences mobilisées pour réaliser ces dernières. Enfin, nous leur présentons en dernier lieu une première ébauche du référentiel de compétences réalisé grâce à l'enquête quantitative afin d'avoir leurs premières impressions et ressentis sur l'outil. Nous les incitions également, à compléter ou préciser les réponses précédentes grâce à cet outil.

Tout au long de la discussion, nous encourageons aussi les participants à définir clairement les compétences qu'ils évoquaient : « Quand vous parlez de telle compétence, qu'est-ce que cela signifie pour vous ? »

- **Pour les recruteurs :**

Pour les recruteurs, nous leur demandions de revenir très brièvement sur leur métier, le type de profils recherchés mais surtout sur les compétences recherchées. Nous leur demandions s'ils éprouvaient certaines difficultés à trouver certaines compétences, mais aussi, s'ils avaient déjà fait l'expérience d'un mauvais recrutement et d'en expliquer les raisons.

Chaque discussion était également l'occasion d'évoquer le recrutement de docteurs, savoir s'ils connaissaient ces profils, s'ils avaient déjà fait l'expérience d'en recruter et si oui, à quels postes ? Enfin, dans un dernier temps, nous leur présentions également la première ébauche du référentiel de compétences afin d'avoir leurs premiers ressentis et impressions sur l'outil et de compléter leur réponses précédentes en sélectionnant notamment sur ce référentiel les 5 compétences les plus recherchées. Nous leur demandions aussi de compléter les compétences qui leur paraissaient manquantes à ce référentiel.

Les principaux résultats :



Les recruteurs ont été nombreux à exprimer l'importance des compétences liées au savoir-être et aux comportements personnels des candidats.



Si le pool de compétences développé par les docteurs répond aux attentes des entreprises, d'autres compétences sont également très attendues par les recruteurs et insuffisamment valorisée par les docteurs. Il en est notamment ainsi pour l'implication dans le travail, le dynamisme et l'enthousiasme ainsi que la fiabilité.



Si les compétences jouent un rôle important dans la phase de recrutement et d'intégration du candidat, plusieurs recruteurs ont reconnu qu'une part de subjectivité joue également un rôle crucial dans le recrutement. C'est-à-dire qu'inconsciemment, un état affectif et émotionnel entre très souvent en compte dans la sélection du candidat.



Enfin, certains recruteurs ont exprimé que la vraie difficulté était de « trouver le fameux mélange entre technicité et comportements ».

I- L'EXPRESSION DU POOL DE COMPETENCES PAR LES DOCTEURS PARTICIPANTS

Le pool de compétences « cœur » des docteurs mis en évidence lors de l'enquête quantitative (consultable à la page 44 du rapport d'enquête disponible à l'adresse www.compétences-docteurs.fr) a bel et bien été évoqué. Les 13 compétences cœur ont en effet été toutes citées par les docteurs interrogés lors des entretiens semi-directifs.

Compétence cœur des docteurs	Nombre de docteurs ayant cité la compétence spontanément (1)	Nombre de docteurs ayant cité la compétence après lecture du référentiel (2)	Nombre Total de docteurs ayant évoqué la compétence (3)
Capacité d'adaptation	0/13	7/13	7/13
Capacité à gérer des problèmes complexes	0/13	6/13	6/13
Communication	4/13	3/13	6/13
Management de l'innovation	3/13	3/13	5/13
Créativité	3/13	2/13	5/13
Persévérance	3/13	5/13	5/13
Capacité intellectuelles	4/13	1/13	4/13
Autonomie	4/13	0/13	4/13
Gestion de projet	2/13	2/13	3/13
Rigueur	1/13	2/13	3/13
Capacité à collaborer	1/13	1/13	2/13
Expertise scientifique et technique	1/13	2/13	2/13
Langues	1/13	0/13	1/13

(1) Il s'agit des compétences que les docteurs ont citées de manière spontanée à la question : « Quelles compétences avez-vous développées durant votre doctorat ? »

(2) Il s'agit des compétences citées par les docteurs grâce au référentiel de compétences à la question : « Parmi ce référentiel de compétence, quelles sont les 5 compétences qui vous avez le plus développées durant votre doctorat ? »

(3) Il s'agit du nombre de docteurs ayant évoqué la compétence soit de manière spontanée ou après lecture du référentiel. (A noter qu'un docteur ait pu à la fois citer la compétence avant et après présentation du référentiel ou de manière isolée).

Nous constatons que les compétences les plus valorisées **spontanément** par les docteurs sont les compétences en communication, les capacités intellectuelles, l'autonomie, le management de l'innovation, la persévérance et la créativité. Nous pouvons donc supposer qu'il s'agit des compétences les plus valorisées par les docteurs lors d'un entretien d'embauche.

Pourtant, la lecture de l'extrait du référentiel de compétences a permis aux docteurs de valoriser fortement des compétences qu'ils n'avaient pas citées de manière spontanée. Il en est ainsi pour la capacité d'adaptation et la capacité à gérer des problèmes complexes. Ces deux compétences arrivent même dans le top des compétences les plus valorisées par les docteurs, c'est-à-dire qu'elles ont été finalement davantage citées par les docteurs que d'autres compétences citées spontanément. Nous pouvons donc supposer que même si les docteurs ne mentionnent pas spontanément ces compétences, ils seront capables de les valoriser si on les y invite notamment lors d'un entretien d'embauche. Ainsi, nous constatons que les docteurs éprouvent parfois des difficultés à identifier et valoriser certaines de leurs compétences, pourtant parfois prédominantes.

Les docteurs éprouvent parfois des difficultés à identifier et valoriser certaines de leurs compétences, pourtant parfois importantes et prédominantes. Cependant, nous constatons que l'utilisation d'outils tels qu'un référentiel de compétences est très utile pour les aider à mieux exprimer leurs compétences.

II- LES COMPETENCES RECHERCHEES PAR LES RECRUTEURS

1- LE POOL DE COMPETENCES DES DOCTEURS EST-IL EN ADEQUATION AVEC LES COMPETENCES RECHERCHEES PAR LES RECRUTEURS ?

Ce tableau est un récapitulatif du nombre de recruteurs ayant cité les compétences issues du pool de compétences cœur des docteurs comme étant attendues et/ou difficiles à trouver, en comparaison au nombre de docteurs mentionnant avoir développé chacune de ces compétences « cœur »

Compétence cœur des docteurs	Nombre de recruteurs ayant cité la compétence de manière spontanée (1)	Compétences mentionnées comme difficiles à trouver par les recruteurs (2)	Nombre de recruteurs ayant cité la compétence après lecture du référentiel (3)	Nombre Total de recruteurs ayant évoqué la compétence (4)	Nombre Total de docteurs ayant évoqué la compétence
Expertise scientifique et technique	8/10	7/10	4/10	9/10	2/13
La rigueur	2/10	1/10	4/10	6/10	3/13
Communication	3/10	1/10	2/10	5/10	6/13
Management de l'innovation	3/10	0/10	2/10	5/10	5/13
Capacité intellectuelles	4/10	0/10	1/10	5/10	4/13
Langues	2/10	3/10	1/10	4/10	1/13
Capacité d'adaptation	2/10	0/10	3/10	4/10	7/13
Capacité à gérer des problèmes complexes	1/10	0/10	4/10	4/10	6/13
Capacité à collaborer	1/10	0/10	3/10	4/10	2/13
Autonomie	1/10	0/10	3/10	4/10	4/13
La gestion de projet	0/10	0/10	2/10	2/10	3/13
Créativité	2/10	0/10	1/10	2/10	5/13
Persévérance	0/10	0/10	0/10	0/10	5/13

(1) Nombre de recruteurs ayant cité la compétence à la question « Quelles compétences recherchez-vous actuellement ? »

(2) Nombre de recruteur ayant cité la compétence à la question « Quelles sont selon-vous les compétences les plus difficiles à trouver ? »

- (3) Nombre de recruteurs ayant cité la compétence à la lecture du référentiel à la question : « Parmi ce référentiel, quelles sont les 5 compétences que vous recherchez le plus ? »
- (4) Nombre de recruteurs ayant évoqué la compétence soit de manière spontanée ou après lecture du référentiel. (A noter qu'un recruteur ait pu à la fois citer la compétence avant et après présentation du référentiel ou de manière isolée).

Globalement, au-delà de la persévérance qui n'a à aucun moment été mentionnée par les recruteurs, nous constatons que l'ensemble du pool de compétences « cœur » des docteurs est recherché par les recruteurs.

A- LES COMPETENCES LES PLUS RECHERCHÉES PARMIS LE POOL DE COMPETENCES DES DOCTEURS

Nous constatons que **l'expertise scientifique et technique** est de très loin la compétence la plus recherchée par les entreprises (9/10 recruteurs) : « [...] en général nous travaillons avec des sociétés un peu pointues par rapport à certaines technologies et [qui] demandent une certaine expertise pour pouvoir vendre leurs produits » (**L.F, Responsable RH & commerciale, société de conseil en recrutement**) Pourtant, il s'agit finalement de l'une des compétences les moins valorisées par les docteurs (seulement 2 citations), pourtant véritables experts de leur domaine.

D'autres compétences apparaissent également très recherchées et très appréciées des entreprises. Il en est ainsi concernant **la rigueur** (6/10 recruteurs) ; **les compétences en communication** (5/10 recruteurs) : « le plus important et le plus recherché c'est vraiment la capacité à communiquer [...] quelqu'un [...] qui soit capable de communiquer devant un public très large, [...] et notamment de pouvoir dialoguer avec des chercheurs. » (**J.C.D, Directeur d'un incubateur d'entreprises**) ». **Le management de l'innovation** (5/10 recruteurs) semble aussi très recherché par les recruteurs : « [Nous recherchons des personnes capables] de lire de la bibliographie en permanence [...] aujourd'hui, on peut arriver avec son projet de recherche et ses connaissances pour résoudre des problèmes, mais, trois ans plus tard, si on ne sait pas se tenir à la page mieux vaut faire du management. » (**F.M, dirigeant d'entreprise, société de conseil en informatique**) ; mais aussi **les capacités intellectuelles** (5/10 recruteurs) : « [Nous avons fait] le pari de s'entourer de personnes qui ont la tête bien faite » (**E.E, Responsable commercial et marketing, société de création de logiciels**).

Si, d'une manière générale, les compétences sont autant citées par les docteurs que par les recruteurs, il existe tout de même quelques écarts significatifs autres que l'expertise scientifique et technique. Certaines compétences sont en effet plus recherchées par les recruteurs que valorisées par les docteurs : C'est le cas pour les langues, la rigueur et la capacité à collaborer, ce qui confirme les analyses quantitatives (cf. P.80 du rapport d'enquête).

Enfin, comme pour les docteurs, nous constatons aussi que la présentation du référentiel de compétences a bien été utile aux recruteurs pour les aider à verbaliser certaines compétences

attendues. C'est notamment le cas pour la capacité à gérer des problèmes complexes, la rigueur, la capacité à collaborer, l'autonomie et la capacité d'adaptation. Si l'expression de certaines compétences se fait de manière spontanée, l'utilisation d'outils peut donc faciliter l'identification et la verbalisation de compétences peut-être moins communes ou génériques.

Le référentiel de compétences semble donc être un bon outil pour aider aussi bien les docteurs que les recruteurs à exprimer respectivement les compétences développées et recherchées. Aussi, certaines compétences, pourtant très attendues par les recruteurs, ne sont pas suffisamment valorisées par les docteurs. C'est notamment le cas de l'expertise scientifique et technique, de la rigueur, des langues et de la capacité à collaborer.

B- LES COMPETENCES LES PLUS DIFFICILES A TROUVER PARMIS LE POOL DE COMPETENCES DES DOCTEURS

Si le pool de compétences des docteurs répond aux besoins en compétences des recruteurs, seules l'expertise scientifique et technique ainsi que les langues semblent être vraiment difficiles à trouver.

L'expertise scientifique et technique (7 citations) est la compétence qui a été la plus citée comme difficile à trouver par les recruteurs. Une responsable RH stipulait d'ailleurs qu'« Il y a des compétences techniques qui peuvent être très difficiles, très pointues selon les clients [...] et parfois on peut mettre très longtemps à les trouver. » (**F.P, responsable RH, entreprise de conseil aux entreprises**). Pourtant, comme souligné précédemment, l'expertise scientifique et technique est incontestablement une compétence que tout docteur a développée durant son doctorat. E.M, docteur en SHS, aujourd'hui responsable partenariats culture et formation au sein d'une grande entreprise, soulignait en effet l'importance de préserver avant tout cette expertise scientifique et technique auprès des entreprises : « C'est un exercice difficile, [mais] il faut préserver [cette spécificité de recherche, c'est-à-dire qu'un docteur] c'est évidemment quelqu'un qui crée des concepts, qui doit écrire, qui doit publier, qui est en effet dans son laboratoire etc. ». En fait, il faut absolument faire attention à ne pas « transformer le docteur en simple médiateur, manager ou chef de projet. Ce qui serait un contre coup pas bon non plus ». (**E.M, docteur en SHS, Responsable partenariat culture et formation dans une grande entreprise**)

La maîtrise des langues (3 citations) qui est de plus en plus importante et sollicitée, semble également être difficile à trouver pour les recruteurs : « Là par exemple, les deux docteurs que nous avons recrutés sont incapables de parler anglais. Ils peuvent tenir une conversation de bas étage, comprendre des documents en anglais mais je ne peux absolument pas les envoyer faire une présentation en anglais. ». (**J.C.D, Directeur d'un incubateur d'entreprises**). La lecture et la compréhension de documents en anglais paraissent maintenant indispensables pour pouvoir assurer la majorité des postes à responsabilité. Les recruteurs recherchent également aujourd'hui des profils

capables d'animer des réunions, de participer à des conférences, mais aussi, de négocier à l'international.

Si cette compétence apparaît dans le pool de compétences des docteurs, ces derniers ont été nombreux à exprimer leur frustration de n'avoir pas progressé davantage et de manquer d'opérationnalité dans ce domaine. Un docteur en SHS mentionnait le fait de « mal [maîtriser] l'anglais » : « J'ai été très mal formé, j'ai peut-être été mauvais élève aussi mais on a une mauvaise formation en anglais, c'est un point très important et moi j'ai pu le ressentir comme un handicap extrêmement grave. [...] Mes articles en anglais étaient traduits. Normalement mes communications en français je les faisais sans lire mon papier, mais en anglais je devais le faire. C'est frustrant parce que même si l'on a le sentiment d'être très pertinents face à des experts mondiaux, [...] quand on est en position de [communication et de valorisation de nos travaux à l'international], on a l'impression de devenir quasiment des analphabètes. Donc il y a un enjeu là qui est considérable. » (**E.M, docteur en SHS**). Pourtant la recherche étant mondiale, les docteurs ont forcément dû mobiliser leur compétence en langue dans le cadre de leur doctorat, ne serait-ce que pour la lecture et la compréhension d'articles en lien avec leur sujet de recherche. Néanmoins, il semblerait qu'une meilleure formation en langue et particulièrement en anglais serait très appréciée des docteurs et leur permettrait d'être peut-être plus à l'aise pour maîtriser un anglais opérationnel pour occuper certains postes à responsabilité.

Certaines compétences, pourtant très attendues par les recruteurs, semblent difficiles à trouver et ne sont donc pas suffisamment valorisées par les docteurs. C'est le cas de l'expertise scientifique et technique ainsi que des langues.

2- LES COMPETENCES RECHERCHEES PAR LES RECRUTEURS EN DEHORS DU POOL DE COMPETENCES DES DOCTEURS.

Si les compétences « cœur » des docteurs répondent fortement aux attentes des recruteurs, d'autres compétences en dehors de ce pool sont très fortement recherchées lors d'un processus de recrutement.

A- LES COMPETENCES RELATIVES AU SAVOIR-ETRE

Les recruteurs sont nombreux à être très attentifs aux compétences relatives au savoir-être, et particulièrement celles citées ci-dessous. Aussi, si l'ensemble de ces compétences sont très recherchées, les recruteurs ont mentionné également l'existence d'une part subjective intervenant dans leur prise de décision. Plus particulièrement une part émotionnelle et affective pouvant favoriser l'intégration d'un candidat plutôt qu'un autre.

- **L'IMPLICATION DANS LE TRAVAIL**

Plusieurs recruteurs ont exprimé l'importance de retrouver chez les candidats une bonne implication dans le travail. Ils recherchent en effet des personnes qui vont montrer la volonté de s'investir et de s'impliquer dans leurs missions : « Au niveau personnalité, on va rechercher des personnes qui ont une éthique, qui vont vouloir s'impliquer. » **(F.P, Responsable RH, société de conseil aux entreprises)**. Néanmoins, cette compétence semble être difficile à trouver. Plusieurs recruteurs ont souligné cette difficulté : « Pour moi la compétence la plus difficile à trouver, c'est finalement la force de travail, ça c'est vraiment difficile à trouver aujourd'hui. » **(M.D, créateur d'entreprise dans le domaine du développement web)**. Si cette compétence ne figure pas dans le pool de compétence des docteurs, la réalisation et l'aboutissement d'une thèse semble difficile sans la mobilisation de cette compétence. Il semblerait donc que les docteurs oublient tout simplement de valoriser leur capacité à s'impliquer dans leur travail auprès des potentiels recruteurs.

- **LE DYNAMISME ET L'ENTHOUSIASME**

Le dynamisme et l'enthousiasme pouvant également traduire la motivation chez les candidats ont également été fortement mentionnées comme étant des compétences recherchées par les entreprises : « Le plus important et le plus recherché c'est vraiment [...] l'enthousiasme et la motivation parce que ça change tout. [...] Lorsque qu'on a quelqu'un de très enthousiaste et motivé, c'est des gens qui vont être capables d'entraîner avec eux, avec leur énergie. Dans une équipe il suffit d'avoir une personne bourrée d'énergie et ça tire tout le monde vers le haut. » **(L.F, Responsable RH et commerciale, société de conseil en recrutement)**. Un recruteur complétait aussi qu'il recherchait systématiquement à ce « que la personne montre un intérêt et qu'elle laisse transparaître une certaine forme d'engagement. [...] La motivation est très importante. » **(E.E, Responsable commercial et marketing, société de création de logiciels)**. Ainsi, les recruteurs ont exprimés rechercher des candidats aussi bien motivés par les missions que par l'entreprise : « Moi j'accorde de l'importance au fait que l'on ne va pas par hasard quelque part. Il faut qu'indépendamment des produits et des métiers, il y ait autres chose qui attire là. C'est quelque chose que j'appelle moi, engagement, mais qui peut s'appeler culture ou valeur et pour moi, c'est vraiment déterminant ». **(E.H, consultante RH, TPE dans le domaine du conseil aux entreprises)**.

La motivation et l'engagement semblent donc être primordiaux pour les recruteurs, pourtant l'un d'eux exprimait notamment son ressenti sur le fait que « [...] l'expression de la motivation s'est amoindrie ces derniers temps. Beaucoup. [...] J'ai l'impression que beaucoup de candidats répondent en essayant de faire plaisir, mais pour moi c'est la pire des choses. Il y a cette confusion, la peur du chômage, cet engagement vis-à-vis d'une société alors qu'on sait que maintenant, au cours d'une carrière, on va faire 10 entreprises et 2-3 métiers différents. Moi je le vois comme ça, mais l'expression de la motivation est biaisée par le contexte, et on le sent. » **(E.E, Responsable commercial et marketing, société de création de logiciels)**. « Ce qui est difficile, c'est que les gens sont passifs et manquent justement d'enthousiasme, de pro activité. » **(L.F, Responsable RH et commerciale, société de conseil en recrutement)**. Par conséquent, les candidats ont tout intérêt à exprimer clairement leurs motivations aussi bien pour le poste et les missions que pour l'entreprise pour laquelle ils postulent afin de rassurer leurs potentiels recruteurs.

- **LA FIABILITE**

La fiabilité a aussi été mentionnée comme recherchée et difficile à trouver par les recruteurs. Au-delà de la motivation et de l'implication dans le travail, la fiabilité implique davantage la notion de confiance et l'assurance du travail bien fait. Toutefois, s'entourer de personnes fiables semble difficile. Un recruteur exprimait d'ailleurs que le manque de fiabilité avait été l'une des causes d'un mauvais recrutement : « C'est quelqu'un qui ne fait pas ce qu'on lui dit, qui a des contraintes personnelles qui font qu'on ne peut rien lui demander et qui a un mauvais esprit au travail » (**J.C.D, Directeur d'un incubateur d'entreprises**). Ce recruteur soulignait aussi que le manque de fiabilité c'est également l'absence « du souci du travail bien fait ». Il s'agit également d'une compétence que les docteurs n'ont pas mentionnée. Pourtant, un recruteur reconnaissait au docteur cette caractéristique : « Pour moi un docteur c'est quelqu'un de fiable car c'est des études assez poussées qui demandent un minimum d'investissement » (**V.L, chargée de recrutement, cabinet de conseil en recrutement**).

En dehors du pool de compétences des docteurs, les recruteurs ont donc été nombreux à exprimer l'importance des compétences liées au savoir-être et aux comportements personnels des candidats. Ces compétences ont d'ailleurs été beaucoup plus largement évoquées lors de cette phase qualitative que dans le cadre de l'enquête quantitative (Cf. p84 du rapport d'enquête). Certains recruteurs ont même stipulé lors de ces entretiens que parfois, le savoir-être pouvait primer sur les compétences techniques : « Donc finalement, ce sont les compétences personnelles qui vont être privilégiées par rapport aux compétences techniques. » (**L.F, Responsable RH et commerciale, société de conseil en recrutement**) ; « Ce qui a fait la différence ça a été le savoir-être » (**J.C.D, Directeur d'un incubateur d'entreprises**).

Toutefois, les recruteurs ont formulé que la vraie difficulté était de « trouver le fameux mélange entre technicité et comportements » chez les candidats (**M.N, Directeur Recrutement & Relations Ecoles et Universités, grande entreprise spécialisée dans la cosmétique**) ; Finalement « les compétences les plus difficiles à trouver c'est rarement lié à un type de compétences, c'est un tout » (**L.F, Consultante RH, société de conseil en recrutement**).

Enfin, si toutes ces compétences énumérées jouent un rôle important dans la phase de recrutement et d'intégration du candidat, les recruteurs ont été nombreux à exprimer l'existence d'une part subjective dans la phase de sélection des candidats : « Je recherchais quelqu'un avec qui je pouvais avoir le feeling [...] » (**J.C.D, Directeur d'un incubateur d'entreprises**). Ce dernier peut se définir par une bonne intuition, un bon ressenti du candidat : « Si on devait trancher par rapport à deux profils, je ne vous cache pas que l'élément subjectif intervient dans ce cas de figure. C'est-à-dire qu'à compétences égales, c'est celui qui donnera l'impression d'être plus mûr, plus responsable qui sera sélectionné automatiquement. » (**M.H, consultant en recrutement dans le secteur pétrolier**).

- **LE COMMERCIAL**

Parmi les compétences techniques transférables, les compétences commerciales et particulièrement la gestion de la relation avec le client sont aussi très recherchées et évaluées par les recruteurs : « Ce que l'on va rechercher c'est un engagement dans la relation client. Il faut savoir écouter, reformuler le besoin du client, être force de proposition et être créatif. Il ne faut pas s'enfermer dans un cadre et être capable de proposer quelque chose auquel on n'avait pas pensé » **(E.H, consultante RH, TPE dans le domaine du conseil RH aux entreprises).**

Dans la relation client, le relationnel joue également une place prépondérante : « Il faut un bon relationnel avec le client. [...] [Le consultant] ne doit pas se positionner comme quelqu'un qui va donner techniquement une solution, même s'il a raison. Le tout, ce n'est pas d'avoir raison mais c'est d'être en accord avec son client. S'assurer à chaque fois que [la solution] est le reflet de ce que veut le client, quitte à s'effacer un peu pour « flatter » en quelque sorte le client et le mettre en confiance. Et puis c'est surtout ne pas donner de leçon. » » **(E.E, Responsable commercial et marketing, société de création de logiciels).**

Ainsi, une mauvaise gestion de la relation client serait également source d'un mauvais recrutement : « La personne dont je vous ai parlé voulait imposer sa solution technique, donc forcément ça ne pouvait pas continuer, même s'il avait beau avoir raison ça ne passait pas avec le client » **(E.E, Responsable commercial et marketing, société de création de logiciels).** L'absence de compétences commerciales est en effet une crainte soulignée par les recruteurs (cf. P 16 de ce rapport sur craintes des recruteurs) à propos du recrutement de docteurs. Pourtant, G.T docteur en Biologie et aujourd'hui commercial de profession est persuadé que : « le statut de PhD [le] crédibilise auprès de [ses] clients. [Les clients] se rendent vite compte que je ne suis pas du tout perturbé par le jargon qu'ils utilisent, que je peux leur poser des questions très précises, gagner du temps directement et comprendre très vite leurs problématiques ».

Même si les compétences commerciales ne sont pas suffisamment valorisées par les docteurs, il semble néanmoins que leur expertise scientifique et technique leur permette de dialoguer et de comprendre très vite des interlocuteurs variés et d'être ainsi plus force de proposition envers leurs clients et particulièrement pour les produits à haute technicité.

C-LES MÉTA-COMPÉTENCES

- **LA CAPACITE D'APPRENTISSAGE**

Parmi les méta-compétences, la capacité d'apprentissage est une compétence qui a été évoquée comme très recherchée par les recruteurs. Pour certains d'entre eux, il s'agit même de la compétence la plus importante, particulièrement dans des secteurs en forte évolution : « [...] Pour moi c'est le plus important, il faut que les personnes soient capables d'apprendre à apprendre. » **(E.E, Responsable commercial et marketing, société de création de logiciels)** ; « Le plus important ça reste quand même la faculté d'apprendre à apprendre puisque c'est ce que je demande à toutes les personnes qui vont travailler avec moi. C'est une obligation parce que l'on est en rupture un peu partout [...]. » **(M.D, créateur d'entreprise dans le domaine du développement web).**

Si la capacité d'adaptation est une compétence « cœur » des docteurs, ils sont en effet moins nombreux à valoriser leur capacité d'adaptation, pourtant très attendue et très appréciée des recruteurs.

(5) LA PERCEPTION DES DOCTEURS PAR LES RECRUTEURS ?

1- LES CRAINTES DES RECRUTEURS

Au cours des entretiens semi-directifs, nous avons pu identifier certaines craintes ressenties par les recruteurs à l'égard des profils docteurs. Ces dernières peuvent se classer en 5 grandes catégories :

- La crainte du manque d'opérationnalité des docteurs
- L'absence de certaines compétences à l'issue de la formation doctorale
- Le manque d'ouverture et de positionnement des docteurs par rapport au monde de l'entreprise
- La crainte d'un profil trop destiné à la recherche
- La crainte d'intégrer et de manager des profils plus diplômés

A- LA CRAINTE DU MANQUE D'OPERATIONNALITE DES DOCTEURS

L'une des premières craintes émises par les recruteurs à l'égard des docteurs est un manque d'opérationnalité. Certains recruteurs estiment en effet qu'un docteur ne sera pas capable d'être opérationnel de manière immédiate et restera davantage dans la théorie. Un des recruteurs

interrogé nous confiait notamment qu'il ne recrutait « pas beaucoup de docteurs, et bien souvent les raisons, c'est que ces personnes sont plus orientées sur de la théorie et moins sur de l'opérationnel. Et nous, c'est vrai qu'on a besoin d'opérationnels. » **(F.P, Responsable RH)**.

Par conséquent, certaines entreprises préfèrent pour certains postes, se tourner davantage vers des profils qu'elles considèrent immédiatement plus opérationnels et plus dans l'action. Il en est ainsi notamment pour un dirigeant d'entreprise qui considère que « L'ingénieur est plus dans l'opérationnel alors que le docteur se trouve plus en amont. Il va d'abord formuler des hypothèses différentes avant de rentrer dans l'opérationnel. » **(E.H, consultante RH, TPE dans le domaine du conseil aux entreprises)**.

Ces entretiens semi-directifs ont montré que ces craintes étaient ressenties par les docteurs et pouvaient parfois être à l'origine de difficultés dans leur poursuite de carrière. **M.G, docteur en philosophie et arts** évoquait « Avoir éprouvé des difficultés durant 3 ans avant l'insertion professionnelle ». Aujourd'hui consultante en veille économique, elle exprimait son ressenti sur le fait que lorsque l'on est docteur, « on passe pour quelqu'un qui n'est pas opérationnel » : « J'ai passé beaucoup d'entretiens pour travailler dans le milieu de la culture [...] on m'a dit à plusieurs reprises que je n'allais pas être compétente, que j'allais trop être dans l'intellectuel, que j'allais trop réfléchir et ne pas savoir agir. Et ça je l'ai entendu très souvent. ».

B- L'ABSENCE DE CERTAINES COMPETENCES A L'ISSUE DE LA FORMATION DOCTORALE

Lors de nos échanges avec les recruteurs, nous avons pu également observer que certaines compétences n'étaient pas reconnues chez les profils docteurs. Il en est notamment ainsi pour les compétences commerciales et le sens du service comme le soulignait par exemple un responsable RH : « Le côté commercial n'est pas une fibre des docteurs. Moi d'ailleurs, je conseille aux candidats de ne pas se positionner sur des postes technico-commerciaux s'ils ne le sentent pas, tout le monde ne peut pas s'y épanouir. [...] Pour moi, la pro activité commerciale et le sens du service ne sont pas caractéristiques des docteurs » **(L.F, Responsable RH, cabinet de conseil en recrutement)**. Pourtant, nous avons vu précédemment que certains recruteurs recherchaient des profils possédant une certaine expertise pour pouvoir vendre leurs produits mais aussi que le statut de docteur apportait parfois une crédibilité supplémentaire auprès des clients qui se sentaient davantage compris et rassurés.

Il en est de même avec la compétence du leadership évoquée par certains de nos recruteurs interviewés : « Un docteur, je ne suis pas convaincu que l'on va lui demander du leadership, probablement de l'autonomie mais pas du leadership. » **(F.M, dirigeant d'entreprise, société de conseil en informatique)**. Cette crainte semble effectivement être perçue par les docteurs. Pour E.M, docteur en SHS « Les docteurs [...] sont complètement distincts des postes à responsabilités de management et de direction, ces postes ne sont pas assumés par les docteurs. C'est-à-dire que l'on a une représentation du docteur qui est certes sur le management et éventuellement le leadership,

mais plus lié à un projet et beaucoup moins à la direction d'une équipe ou d'un établissement [...] Je m'aperçois de manière empirique qu'il y a peu de docteurs à la tête de quoi que ce soit, ce qui est un vrai problème France. » **(E.M, docteur en SHS, Responsable partenariat culture et formation dans une grande entreprise)**. Si cette crainte persiste chez certains recruteurs, les docteurs sont pourtant aujourd'hui de plus en plus nombreux à occuper des postes de management au sein des entreprises.

Ces usages auraient pour conséquence un manque flagrant de lien entre la recherche académique et l'industrie mais également de nuire à la recherche française. Toujours selon E.M, l'impact est qu'aujourd'hui au sein des entreprises françaises « il y a des pilotes, des fois, qui ne savent pas ce qu'est la recherche et qui pilotent des profils d'innovation. [...] [Et malheureusement] beaucoup de managers n'ont pas le leadership parce qu'ils n'ont pas le vocabulaire suffisant et n'arrivent pas à avoir une analyse globale ». Ainsi, l'absence de docteurs à des postes de direction aurait des répercussions défavorables et regrettables sur les capacités d'innovation des entreprises. Un docteur serait en effet plus à même d'appréhender des problèmes dans leur ensemble et faire preuve de vulgarisation au niveau du vocabulaire « nécessaire pour convaincre et faire mouche plus rapidement » auprès des interlocuteurs. Par conséquent, les docteurs grâce à leur compréhension scientifique et leur maîtrise du vocabulaire de la recherche augmenteraient leur capacité à convaincre des interlocuteurs variés et ainsi la capacité d'innovation des entreprises.

C- LE MANQUE D'OUVERTURE ET DE POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AU MONDE DE L'ENTREPRISE

Certains recruteurs ont également abordé leurs craintes quant au manque d'ouverture des docteurs sur le monde de l'entreprise. Un créateur d'entreprise pensait d'ailleurs « avoir une vision un peu faussée des docteurs, car tous ceux que j'ai rencontrés d'une certaine manière m'ont été recommandés par des personnes proches. [Les docteurs] étaient à chaque fois très ouverts, je ne suis jamais tombé sur la caricature du docteur purement scientifique, pas du tout ouvert sur ce qui l'entoure. Je pense qu'il y a eu pas mal de biais dans le sens où tous les docteurs avec lesquels j'ai pu échanger étaient ouverts sur le monde de l'entreprise. ». **(M.D, créateur d'entreprise dans le domaine du développement web)**. Par conséquent, nous constatons que certains recruteurs sont de plus en plus conscients de la caricature qu'ils opèrent sur les profils de docteurs, néanmoins certains stéréotypes persistent encore. Un dirigeant d'entreprise soulignait clairement à propos de cette caricature : « J'ai été formé avec cette vision et je n'arriverai pas à l'enlever de mes réflexes, même si je sais bien que ça a changé depuis. » **((F.M, dirigeant d'entreprise, société de conseil en informatique))**.

Même si les relations semblent en effet avoir évolué considérablement ces dernières années, une méconnaissance du doctorat et des compétences qui en découlent semble persister et est ressentie par les docteurs : « Moi ce que je peux constater, c'est que les gens ne savent pas ce que peut apporter un docteur [...]. Ils se disent qu'ils vont parler un truc complètement incompréhensible et qu'ils vont complexifier tout. ». **(E.M, docteur en SHS, Responsable partenariat culture et formation dans une grande entreprise)**. Cette hypothèse de la méconnaissance du doctorat par les entreprises a

en effet été soulignée dans le rapport d'enquête pour tenter d'identifier les raisons pouvant encore freiner les entreprises à recruter les docteurs. (p.11 du rapport d'enquête).

La question du positionnement du docteur au sein de l'entreprise a aussi été évoquée, et notamment en termes salarial. Certains recruteurs estiment en effet que les docteurs ont des prétentions salariales trop élevées. Un créateur d'entreprise faisait la remarque que les docteurs avaient « un peu une problématique de positionnement, c'est des personnes qui ont étudié très longtemps, qui s'attendent à des salaires très importants et quand les salaires donnés sont peu importants, du coup ils se posent des questions. Ils n'ont pas compris finalement qu'ils ne sont que des étudiants, c'est-à-dire qui n'ont pas d'expérience professionnelle. » **(M.D, créateur d'entreprise dans le domaine du développement web)**. Certains recruteurs assimileraient donc encore les docteurs à de simples étudiants sans reconnaître la formation doctorale comme étant une expérience professionnelle à part entière.

D- LA CRAINTE D'UN PROFIL TROP DESTINE A LA RECHERCHE

La vision du docteur spécifiquement destiné à la recherche est également toujours persistante. Celle-ci peut parfois justifier que les recruteurs n'intègrent pas de docteur dans leur équipe, car ils estiment qu'il est trop éloigné du monde de l'entreprise et de ses contraintes. Un dirigeant d'entreprise reconnaît d'ailleurs être « resté 15 ans en collaboration avec un ingénieur-docteur qui travaillait pour la maison mère de l'entreprise. A l'époque, on avait vraiment une différence entre le docteur qui était plus destiné à faire de la recherche et de l'enseignement tandis que l'ingénieur était plus destiné à travailler en entreprise ». **(F.M, dirigeant d'entreprise, société de conseil en informatique)**.

De leur côté, les docteurs mentionnent encore souffrir d'une image stéréotypée, comme celle « des docteurs enfermés comme des chercheurs fous dans leur laboratoire » **(E.M, docteur en SHS, Responsable partenariat culture et formation dans une grande entreprise)**. Cette image, du docteur trop destiné à la recherche et trop éloigné des véritables contraintes d'une entreprise est en effet encore une réelle crainte des recruteurs. C'est d'ailleurs notamment pour palier à ces différentes craintes et pour valoriser l'ensemble des compétences développées grâce au doctorat que le projet CAREER a été initié. Ce projet vise en effet à valoriser l'ensemble des compétences des docteurs et de montrer leur adéquation quant aux attentes des entreprises.

E- LA CRAINTE D'INTEGRER ET DE MANAGER DES PROFILS PLUS DIPLOMES

Enfin, la crainte de manager et de travailler avec une personne plus diplômée a été citée. Effectivement, certains recruteurs semblent avoir besoin d'avoir au moins une formation similaire pour se sentir capable de diriger un profil. Cette hypothèse a été évoquée par l'un des recruteurs : « Je pense que le directeur de l'entreprise ne souhaite pas intégrer de docteur par complexe

psychologique. J'ai l'impression qu'il ne veut pas intellectuellement avoir de concurrence. » **(E.E, Responsable commercial et marketing, société de création de logiciels).**

Même si nous observons des rapprochements entre docteurs et entreprises de plus en plus marqués ces dernières années, nous constatons néanmoins une vision caricaturale persistante chez certains recruteurs à l'égard des docteurs. La prise de conscience par les recruteurs de l'évolution de la formation doctorale est bien présente, pourtant les réflexes et les stéréotypes semblent perdurer.

Malgré tout, le docteur est de plus en plus reconnu et apprécié pour ses compétences de haut niveau et les recruteurs leur reconnaissent de plus en plus des compétences spécifiques.

2- DES COMPETENCES SPECIFIQUES RECONNUES AUX DOCTEURS PAR RECRUTEURS

L'étude quantitative de l'enquête a démontré que s'il existe parfois des craintes chez les recruteurs à l'idée d'intégrer des docteurs, ces dernières s'apaisent lorsqu'ils font l'expérience d'en recruter. Ainsi, 42% des recruteurs ayant déjà recruté un docteur déclare avoir l'intention d'en recruter à nouveau dans les prochains mois. Les entretiens semi-directifs ont eux démontré que, s'il existe des craintes chez les recruteurs, elles proviennent particulièrement des recruteurs n'ayant pas encore fait l'expérience d'en recruter.

A l'inverse, les recruteurs plus familiers avec les docteurs ont beaucoup plus de facilités à identifier leurs compétences. Globalement, ce sont principalement la capacité d'innovation, la méthode et les capacités intellectuelles qui semblent le plus caractériser les docteurs : « Je pense justement que l'innovation est une compétence des docteurs sur les fonctions qu'ils occupent dans le temps. Et j'ai l'impression qu'ils continuent tous à adopter une démarche, une ouverture, une recherche de solutions qui va être un peu différente par rapport à d'autres candidats de formation différente. » ; « Pour moi, dans les compétences des docteurs, il y a aussi la notion d'esprit de synthèse et d'analyse. [...] Mais oui l'innovation, l'esprit de synthèse et d'analyse, c'est vraiment ces trois-là que je vais retrouver systématiquement chez les docteurs. » **(L.F, Responsable RH et commerciale, société de conseil en recrutement)** ; « En général, quand on a affaire à un docteur [...] on sait qu'il va déployer une méthode, il ne sera pas déstabilisé longtemps devant un sujet. C'est quelqu'un qui sera capable d'inventer des outils. Si l'outil n'existe pas, il ne va pas attendre qu'on l'invente à sa place, même si c'est un mauvais outil, mieux vaut un mauvais outil parce qu'on apprend en affinant, et ça le docteur le sait ! » **(M.N, Directeur recrutement & Relations écoles et universités, grande entreprise dans le domaine de la cosmétique)** ;

La capacité à se remettre en question, l'ouverture d'esprit et la communication ont également été citées comme étant caractéristiques des docteurs. La spécialisation, la rigueur, la créativité et la fiabilité ont elles aussi été mentionnées : « Pour moi, un docteur c'est quelqu'un qui a une spécialisation assez pointue dans son domaine, mais qui en effet, de par son parcours et ses nombreuses années d'études, a pu développer des compétences qui sont transversales. Par exemple, derrière le docteur, je vois quelqu'un de rigoureux, suivant sa discipline, qui a été obligé de

communiquer avec les autres pour avoir des informations, de créatif, et de fiable car c'est des études assez poussées et qui demandent un minimum d'investissement. » ***(V.L, chargée de recrutement, société de conseil en recrutement)***

S'il existe encore des craintes chez certains recruteurs à l'idée d'intégrer des docteurs, ces entretiens semi-directifs démontrent que ces craintes diminuent lorsqu'ils font l'expérience de recruter ces profils. Les recruteurs plus familiers avec les docteurs ont en effet beaucoup plus de facilités à identifier leurs compétences de haut niveau et leur valeur ajoutée.

CONCLUSION GENERALE

Ces entretiens semi-directifs ont permis d'approfondir les différents critères pouvant entrer en compte dans la sélection du candidat.

Nous avons pu en effet constater que les recruteurs recherchaient un grand nombre de compétences que l'on retrouve particulièrement dans le pool de compétences des docteurs. Néanmoins, certaines compétences de ce pool restent tout de même plus recherchées par les recruteurs que valorisées par les docteurs. Il en est notamment ainsi pour l'expertise scientifique et technique, la rigueur, les langues et la capacité à collaborer. Certaines de ces compétences ont d'ailleurs été exprimées comme très difficiles à trouver pour les recruteurs.

Mais, les recruteurs ont également exprimé lors de cette phase qualitative l'importance que jouaient les compétences relatives au savoir-être et les comportements personnels lors de la phase de sélection du candidat. Ainsi, en dehors du pool de compétences des docteurs, les recruteurs ont été nombreux à souligner l'importance de percevoir chez le candidat une personne impliquée dans son travail, fiable ainsi qu'enthousiaste et dynamique. Ces compétences ont d'ailleurs été beaucoup plus fortement évoquées lors de ces entretiens semi-directifs que dans le cadre de l'enquête quantitative. La vraie difficulté pour les recruteurs serait alors de « trouver le fameux mélange entre technicités et comportements ». Par conséquent, les docteurs ont donc fort intérêt à valoriser autant leurs compétences techniques que celles relatives à leur savoir-être lors de leur processus de recrutement.

Enfin, au-delà de toutes ces compétences, les recruteurs ont aussi déclaré qu'une part de subjectivité pouvait jouer un rôle crucial dans la sélection et le recrutement des candidats. C'est-à-dire qu'inconsciemment, l'état affectif et émotionnel peut entrer en compte dans la prise de décision du recruteur. Ainsi, le meilleur candidat potentiel est donc celui qui obtient la meilleure adéquation entre compétences techniques, savoir-être et qui parviendra à donner la meilleure appréciation et intuition au recruteur. En quelque sorte, le candidat qui parviendra à rassurer le plus le recruteur dans sa prise de décision et qui lui donnera l'impression de minimiser au maximum sa prise de risque.