

Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement

Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! »

pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement

Sebastien Poulain

Doctrix / Educpros / L'Etudiant

Sebastien.Poulain@gmail.com

https://twitter.com/Seb_Poulain

Juin 2013

Sebastien Poulain (Sebastien.Poulain@gmail.com), « Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement », juin 2013, Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! » (<http://blog.educpros.fr/doctrix/2013/04/30/qui-veut-la-peau-des-docteurs-voyage-au-bout-de-la-jungle-des-chasseurs-de-tetes/>), avril 2013, Doctrix (<http://blog.educpros.fr/doctrix/>) Educpros/L'Etudiant (<http://www.letudiant.fr/educpros/>) pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement (www.syntec-recrutement.org)

Sommaire :

Introduction

- a) Le contexte
- b) L'étude
- c) L'article

I Le constat des consultants : les difficultés d'insertion

- a) Les difficultés dans les petites entreprises
- b) Les anecdotes sur l'insertion
- c) Les secteurs qui recrutent
- d) Le recrutement « normal »

II Les conseils des consultants : les points à améliorer

- a) Une formation à compléter
- b) Obtenir de l'expérience
- c) Augmenter l'attractivité
- d) Devenir persuasif

Conclusion

Introduction

Si deux tiers des jeunes docteurs en France indiquent une préférence claire pour la recherche ou l'enseignement supérieur public, 16% souhaitent se diriger vers la recherche privée et sont au final 12% des 75 000 « chercheurs » en entreprise. L'enjeu ici est de savoir s'ils augmentent leurs chances d'être recrutés lorsqu'ils passent par les intermédiaires du recrutement que sont les cabinets de conseil non-spécialisés dans le recrutement des docteurs. Plus généralement, en période de crise économique, de restriction budgétaire dans le secteur public, il s'agit d'explorer le degré d'ouverture du marché du travail aux docteurs en partant de l'hypothèse que les pratiques et opinions des consultants se rapprochent de celles des recruteurs eux-mêmes.

a) Le contexte

Les cabinets de recrutement constituent l'une des faces importantes du marché du travail et l'utilisation d'un cabinet est un choix stratégique politico-économique et psychosocial pour l'entreprise (en témoigne une abondance de guides sur le sujet, à défaut de littérature scientifique), même si les cabinets ne représentent qu'une partie de la totalité du marché car :

- le travail des cabinets concerne majoritairement le secteur privé,
- il existe de nombreuses entreprises qui n'externalisent pas leur recrutement ou ne le font qu'exceptionnellement parce qu'elles s'estiment compétentes et capables de le faire elles-mêmes (grâce aux outils numériques), ou parce qu'elles n'ont pas les moyens économiques pour financer,
- ce type de processus de recrutement concerne principalement les cadres supérieurs, les dirigeants et les profils difficiles à trouver parce qu'ils sont très techniques ou rares (les docteurs donc).

b) L'étude

Pour répondre à la problématique, nous avons choisi d'effectuer une étude exploratoire à la fois descriptive et compréhensive, qualitative et empirique. 30 représentants de 29 cabinets (ajoutons deux cabinets mais avec des réponses par mail) ont répondu à la question « Avez-vous déjà recruté des docteurs ? » après s'être présentés (parcours) ainsi que leur société (domaines d'activité) avoir présenté leur mode de fonctionnement (techniques de recrutement) et l'état du marché du travail lors d'entretiens sur leur lieu de travail ou autre :

- hôtels (Mériidien et Concorde Opéra),
- train,
- centres d'affaires,
- appartements privés,
- bureaux principaux ou secondaires.

Beaucoup se demandaient comment ils avaient été trouvés et choisis. Or, des centaines de cabinets ont été contactés par adresse mail, et nombreux sont les cabinets qui n'ont pas été interviewés faute de :

- coordonnées,
- coordonnées à jour,
- connaissance de leur existence,
- possibilité de les rencontrer,
- temps pour les relancer,
- réponse ou une réponse négative (par manque d'intérêt, de disponibilité ou de proximité avec le sujet)...

Il ne s'agissait pas de faire une enquête exhaustive, systématique et quantitative, mais d'avoir une première approche du sujet.

Par manque de données sur les cabinets étudiés et la population globale, il est difficile de juger de la représentativité de l'échantillon, mais nous avons interviewé les représentants des cabinets de diverses tailles :

Sebastien Poulain (Sebastien.Poulain@gmail.com), « Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement », juin 2013, Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! » (<http://blog.educpros.fr/doctrix/2013/04/30/qui-veut-la-peau-des-docteurs-voyage-au-bout-de-la-jungle-des-chasseurs-de-tetes/>), avril 2013, Doctrix (<http://blog.educpros.fr/doctrix/>) Educpros/L'Etudiant (<http://www.letudiant.fr/educpros/>) pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement (www.syntec-recrutement.org)

- unipersonnels (une grande minorité),
- quelques salariés (une majorité),
- internationaux (une petite minorité).

Des cabinets de différents types et domaines d'activité :

- les grands cabinets généralistes mais spécialisés uniquement dans le recrutement,
- les petits cabinets spécialisés ou généralistes qui ont d'autres activités que le recrutement (coaching, management ou encore le soin thérapeutique !).

Le profil des consultants :

- masculin (18 sur 30),
- expérimenté (avec parfois des parcours professionnels surprenants),
- entre 40 et 60 ans,
- diplômé, du bac jusqu'au doctorat en passant par l'ESSEC, Central, Science-po, en ingénierie, commerce, RH, psychologie, droit et même philosophie,
- un siège social francilien dont 6 en banlieue (5 dans les Hauts-de-Seine) et 17 dans l'ouest de Paris où vivent et travaillent les cadres et dirigeants, mais 6 en province et 1 en Allemagne.

De la diversité des cabinets et des profils des consultants résulte divers :

- conseils pour se faire recruter,
- techniques de recrutement (simple discussion par téléphone ou tests psychologiques et graphologiques),
- points de vue sur les docteurs,
- expériences de recrutement des docteurs...

c) L'article

L'organisation de cet article consiste en une retranscription raisonnée mais très peu retravaillée. Chaque consultant - plus ou moins prolix selon ses opinions sur le sujet - a eu l'essentiel de ses propos repris, à l'exception de ceux concernant leurs pratiques de recrutement dans la deuxième partie de l'article (par manque de place ou de pertinence). Ainsi, deux types de réponse ressortent :

- les pratiques de recrutement des consultants,
- la stratégie à mettre en œuvre pour se faire recruter.

De ces réponses peuvent être déduits :

- les domaines d'activités et les types de poste dans lesquels les docteurs peuvent chercher un travail,
- les opinions (jugements, imaginaires, idées, informations...) des consultants quant aux docteurs.

Les pratiques et les opinions étant interdépendantes, elles peuvent s'expliquer les unes par les autres. Par ailleurs, les pratiques convergeant vers le constat de difficultés d'insertion, et les opinions étant diverses pour l'expliquer, nous choisissons de faire d'abord état des pratiques des consultants puis de les expliquer par leurs opinions (même si certaines sont déjà présentes dans la première partie de l'article).

I Le constat des consultants : les difficultés d'insertion

Le marché de l'emploi via les cabinets ne semble pas des plus ouverts aux docteurs (*a fortiori* compte-tenu de la conjoncture) et semble dépendre de plusieurs critères :

- demande du client,
- degré d'ouverture des cabinets à ce profil,
- types de poste proposé,
- taille et type d'entreprise et d'activité...

a) Les grandes difficultés dans les petites entreprises

Les difficultés d'insertion sont les plus manifestes pour les petites entreprises : TPE, PME, PMI. Lucien Brossard (Conseil RH), qui prend en charge la paie et la gestion du personnel des PME depuis 20 ans et gère la paye de 150 PME de 1 à 400 personnes (environ 2500 à 3500 payes), n'a aucun docteur dans ses fichiers.

Francis Mulot (Somecome), spécialisé dans le bâtiment, estime n'avoir jamais été en contact avec des docteurs pour deux raisons :

- le fait qu'il s'occupe surtout de management et de direction d'entreprise de PME, or, les CV reçus ne montraient pas des compétences et expériences dans ce domaine,
- les dirigeants de PME peuvent faire des complexes d'infériorité intellectuelle vis-à-vis de personnes surdiplômées.

b) Les anecdotes sur l'insertion

Beaucoup de nos interlocuteurs ont dû utiliser des anecdotes pour s'exprimer sur les docteurs, quelle que soit leur expérience. Ainsi, Claude Goldstaub, spécialisé dans le secteur de l'assurance, se souvient simplement avoir aidé à recruter des docteurs en reconversion professionnelle il y a quelques années. Ceux-ci étaient sur « une voie de garage » car ils ne trouvaient pas d'emploi dans la physique. Il les recherchait pour les faire travailler à l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) dans le domaine informatique.

Le jour où il en rencontrera, Joseph Beaurain (Lincoln HR Group) – spécialisé en achat, supply chain, logistique domaines où il y a peu de docteurs - d'un grand cabinet aura tendance à les interroger sur leurs motivations à travailler au sein d'une entreprise, aspect sur lequel il a des doutes. Pourtant, l'un de ses proches a quitté sa classe préparatoire aux grandes écoles pour suivre un cursus universitaire et rédiger une thèse en biochimie, puis devenir gérant de fonds en se spécialisant dans le financement du développement durable, des énergies nouvelles, des aides au développement à la suite d'une formation complémentaire.

Florence Painchaud (Ferrein & Associés) n'a pas rencontré de demandes de docteurs de la part d'employeurs, ni vu de CV de docteurs pour des postes sur lesquels elle travaille. Sauf dans sa « vie antérieure ». En effet, elle avait été détachée auprès d'un gros industriel français de l'acier pour participer au recrutement de docteurs spécialisés dans les polymères pour la partie R&D du groupe. Ils étaient en concurrence avec des diplômés des Mines, d'X, des Ponts et de Central. Elle était alors en charge de l'évaluation des CV et du recrutement pour ce qui concerne la partie RH, tandis que l'industrie conservait l'évaluation de la partie technique. Elle reconnaît donc bien volontiers des compétences aux docteurs mais pense qu'ils ne sont pas habitués à travailler en équipe.

En 23 ans d'existence sur le marché, Patrick Ayache (Intuitu personae), qui est spécialisé dans les métiers juridiques où un nombre important d'étudiants se lancent dans une thèse, ne se souvient ni d'avoir eu une demande de docteur de la part d'entreprises ni d'en avoir fait recruter alors qu'il dispose de quelques CV de docteurs dans sa base de données. Pour lui, le doctorat, voire toute la filière juridique, est un problème car :

- les docteurs rentrent sur le marché du travail à 30 ans,

Sebastien Poulain (Sebastien.Poulain@gmail.com), « Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement », juin 2013, Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! » (<http://blog.educpros.fr/doctrix/2013/04/30/qui-veut-la-peau-des-docteurs-voyage-au-bout-de-la-jungle-des-chasseurs-de-tetes/>), avril 2013, Doctrix (<http://blog.educpros.fr/doctrix/>) Educpros/L'Etudiant (<http://www.letudiant.fr/educpros/>) pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement (www.syntec-recrutement.org)

- ils n'ont pas d'expérience pratique en entreprise (uniquement de l'enseignement),
- l'expertise dans le domaine du droit n'a pas d'utilité car le juriste va se spécialiser au fur et à mesure en fonction de l'activité de l'entreprise ou sera demandée aux avocats et professeurs de droit,
- il y a une surpopulation d'étudiants en droit, notamment en master,
- certaines disciplines universitaires ne sont pas utiles aux entreprises qui veulent des « clones » qui sachent « lire, écrire, compter » (*dixit* un directeur juridique),
- il faut valoriser davantage le côté manuel des études plutôt que la « pseudo-intellectualisation ».

Sur son site internet, on peut trouver la citation de Swami Paramananda (1884–1940) qui était venue aux Etats-Unis pour diffuser le Vedanta (pas la *vendetta* !) : « Heureux celui qui découvre cette perle précieuse ». Mais cela ne semble pas faire références aux docteurs car Sophie Toutté Henrotte (Bilancier) n'a même pas d'anecdote à leur sujet alors qu'elle recrute des financiers, RH, commerciaux, juristes, ingénieurs, attachés de presse...

c) Les secteurs qui recrutent

Certains secteurs recruteraient réellement via des cabinets. Agnès Arnould (Capt conseil) pense que le monde de l'entreprise n'investit pas assez dans la recherche et que les docteurs ne sont pas assez valorisés. Mais depuis le milieu des années 1990, elle estime que les entreprises ont senti le besoin de renforcer cette filière de l'expertise et d'en faire une filière tout aussi noble que celle de la gestion de projet et du management. En effet, il existe trois filières pour des profils de haut niveau :

- management,
- gestion de projet,
- expertise.

Sebastien Poulain (Sebastien.Poulain@gmail.com), « Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement », juin 2013, Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! » (<http://blog.educpros.fr/doctrix/2013/04/30/qui-veut-la-peau-des-docteurs-voyage-au-bout-de-la-jungle-des-chasseurs-de-tetes/>), avril 2013, Doctrix (<http://blog.educpros.fr/doctrix/>) Educpros/L'Etudiant (<http://www.letudiant.fr/educpros/>) pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement (www.syntec-recrutement.org)

Alors qu'auparavant, le docteur était surtout l'expert d'un service, il appartient aujourd'hui davantage à un « pôle d'excellence » et est utilisé par l'ensemble du groupe. Son poste – similaire à celui d'enseignant-chercheur - combine des activités de :

- gestion de projets internes et externes,
- management (accompagner des doctorants, travailler avec les laboratoires...),
- expertise :
 - cerner un sujet circonscrit,
 - aller jusqu'au bout d'une matière,
 - maîtriser une connaissance,
 - être le référent de son groupe sur un sujet précis,
 - effectuer un travail de veille,
 - faire des conférences en France et à l'étranger,
 - écrire des articles en français et anglais,
 - créer un réseau à l'internationale,
 - développer qualités écrites, orales, relationnelles, pédagogiques...

A ce sujet, ajoutons que le nombre de publications lors de l'obtention du doctorat fournit une information sur la productivité scientifique du docteur, même si cette dernière est plus utile à l'accès à une carrière académique et n'a pas vraiment d'enjeu d'utilisation directe par l'entreprise lors du recrutement, sauf peut-être pour les chercheurs les plus expérimentés. Mais les entreprises peuvent développer des activités de recherche autonome qui peuvent les conduire à privilégier des publications de haut niveau et stratégiques car elles permettent de :

- promouvoir les activités de recherche en jouant un rôle de « vitrine » auprès des autres entreprises et de la recherche académique,
 - favoriser les collaborations externes avec les autres firmes et la recherche académique,
 - vendre les résultats de la R&D, notamment aux pouvoirs publics,
 - participer aux débats et peser sur l'orientation des recherches de nature académique ou industrielle.

Marie Tresanini (MT Conseil) - spécialiste de l'évaluation qui vient de rééditer *Evaluer les compétences : Du recrutement à la gestion de carrière* (Management et Société (EMS), Paris, 2013 [2004]) – confirme une évolution depuis 10 ans. Il faut dire que les docteurs sont largement minoritaires dans les effectifs de chercheurs industriels et représentent moins de 20% des chercheurs recrutés, même si leur part a augmenté notamment dans les années 80. Ce type de recrutement et de carrière a beaucoup évolué depuis 50 ans du fait de la mutation des rapports entre enseignement supérieur, recherche publique et privée. Le marché du travail était considéré au départ comme très segmenté : les marchés internes des firmes d'un côté et les marchés de l'enseignement et de la recherche publique de l'autre. Il est devenu composite). Les frontières dans le mode d'organisation de la R&D dans les années 50-60 tendent à s'ouvrir. Un espace intermédiaire d'innovation hybridant les sphères publique et privée apparaît et engendre un marché intermédiaire du travail pour les scientifiques.

Cette consultante dirige aussi quelques docteurs en sciences « molles » vers les postes de RH ou de chargé de communication, les études en mobilité... Ils sont orientés d'abord vers des postes d'étude pour qu'ils deviennent opérationnels et puissent monter en grade.

Si le secteur dans lequel travaille Jean-Marc Meillaud (Praxion) – le bâtiment – a parmi les taux d'encadrement les plus faibles, il dispose de plusieurs atouts :

- il représente 10% de l'emploi en France,
- il est facile de s'y reconverter en y entrant en milieu de carrière,
- il y existe des centres de recherche – le CSTP, le CERIB – qui travaillent sur le béton et les produits du bâtiment.

Les profils « docteurs » peuvent trouver leur place à différents niveaux :

- dans des processus de recherche et de certification,
- l'immobilier en tant que juristes et gestionnaires,
- la maîtrise d'ouvrage avec les propriétaires de parcs immobiliers (le groupe Accor, les assureurs, les banquiers),
- l'architecture et l'urbanisme.

Les clients de Mireille Proust (Mireille Proust Consultants) demandent des « opérationnels » donc elle demande aux docteurs – qu'elle ne considère pas comme des profils atypiques (Une comparaison avec d'autres jeunes diplômés est à faire.) - leurs ambitions et leurs objectifs pour leur proposer plusieurs directions :

- des entreprises proches des institutions publiques,
- des entreprises avec des niveaux de technologie élevés dans le monde de la gestion de l'eau et des déchets (« On ne l'élimine pas. », *dixit* les recruteurs !),
- des entreprises liées à la chimie, la santé animale et humaine,
- des postes liés à la pédagogie,
- des institutions où les docteurs vont être mis dans des secteurs de communication en tant que collaborateurs-conseil,
- des postes RH (DRH dans un second temps après avoir été formé), surtout dans les grands groupes, pour des docteurs en SHS,
- le monde para-politique, institutionnel, les sondeurs, les agences de communication, pour des postes de statisticiens...

d) Le recrutement « normal »

Plusieurs de nos interlocuteurs ne semblaient pas vraiment faire la distinction entre des docteurs et d'autres profils. Mais recrutent-ils finalement moins, autant ou davantage que les autres ?

Thierry Verdier (1001 talents) a recruté des docteurs pour des postes d'ingénieur et pense que les diplômés sont survalorisés en France (alors que des personnes très fortes pour les concours ne feront pas forcément de belles carrières) du fait du « syndrome de la saucisse » (Un vendeur de saucisses ne pourrait vendre que des saucisses.) qu'il combat en proposant des candidatures en dehors des desiderata du client. Pour ce faire, il a créé un logiciel qui permet de rechercher des profils sur ses bases de données de CV et conseille donc de bien réfléchir aux mots employés.

Charles de Lauzanne (Mac Allister) rencontre très rarement des docteurs dans ses spécialités : le marketing et le commercial au niveau middle et top management. Mais certains de ses collègues semblent avoir plus de chance :

- dans la partie R&D,
- l'ingénierie au niveau des systèmes d'information,
- la finance...

Alain Jacob (AJ Conseil spécialisé dans l'hôtellerie) n'a jamais été contacté par une entreprise pour recruter des docteurs. Mais ceux qu'il a pu placer sont allés dans le backoffice dans la réflexion prospective socio-économique et le développement de projets touristiques et culturels dans des chaînes hôtelières ou des collectivités territoriales. Mais la difficulté vient du fait que les docteurs se retrouvent en concurrence avec des cabinets d'étude en réseau et spécialisés dans l'urbanisme, le tourisme... Anne-Françoise Brambach (ITC Développement) du même domaine d'activité confirme, en ajoutant que l'hôtellerie offre des possibilités de reconversion pour les passionnés !

Enfin, Danielle Hubert (DH Conseil) fait recruter des docteurs comme journalistes spécialisés dans leur discipline ou lorsqu'ils sont devenus éditeurs spécialisés auprès d'éditeurs de livres et qu'ils ont 3 à 5 ans d'expérience.

Après cet aperçu du marché du travail à travers les pratiques des consultants, voyons leurs critiques et explications à travers leurs conseils.

II Les conseils des consultants : les points à améliorer

Voici quelques conseils pour augmenter les chances d'être recrutés, et qui sont aussi des critiques des profils « docteur » et des explications des difficultés de ces derniers à se faire recruter sur le marché du travail.

a) Une formation à compléter

Un premier conseil s'adresse surtout aux institutions puisqu'il concerne le contenu de la formation. En effet, il existe, selon un consultant qui souhaite rester anonyme, des classements officieux au sein des grands groupes où le diplôme fait l'objet d'un positionnement par rapport à une grille des salaires connus des consultants mais dont un seul nous a parlé :

- Les masters 2 sont dans le groupe C alors qu'ils étaient auparavant dans le D.
- Les masters 1 sont restés dans groupe D.
- Les docteurs sont dans le B avec les étudiants des écoles.
- Le A contient tous les étudiants des grandes écoles (X, Central, Mines...).

Ce classement confirme l'idée selon laquelle ce n'est pas la quantité mais la qualité des diplômes qui compte pour les recruteurs. C'est déterminant pour trouver un premier poste et évaluer le salaire même si le consultant en question assure que :

- le projet professionnel compte,
- il y a des recrutements éclectiques de la part des entreprises (ne serait-ce que par des obligations juridiques et éthiques de « diversité » comme l'a expliqué un consultant),
- il y a des évolutions de carrière,
- cela concerne les grandes entreprises...

Sebastien Poulain (Sebastien.Poulain@gmail.com), « Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement », juin 2013, Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! » (<http://blog.educpros.fr/doctrix/2013/04/30/qui-veut-la-peau-des-docteurs-voyage-au-bout-de-la-jungle-des-chasseurs-de-tetes/>), avril 2013, Doctrix (<http://blog.educpros.fr/doctrix/>) Educpros/L'Etudiant (<http://www.letudiant.fr/educpros/>) pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement (www.syntec-recrutement.org)

Pour ce qui concerne le doctorat, Philippe Arzac (Eurowin Consulting) spécialisé dans les systèmes d'information, qui a débuté un doctorat de mathématiques appliquées à l'intelligence artificielle, est convaincu par la formation par la recherche qui permet de développer des compétences :

- autonomie,
- culture technique et scientifique,
- compréhension de phénomènes complexes,
- pratique de l'innovation...

Mais il souligne un fossé entre la recherche et l'entreprise qui n'existe pas dans les pays anglo-saxons :

- l'industrie est peu habituée à accueillir des chercheurs « trop théoriques »,
- les chercheurs ne sont pas forcément familiers des cultures des entreprises, en particulier sur les aspects économiques, n'ont pas l'idée de voir des applications économiques à leurs découvertes et peuvent même voir cet aspect d'un mauvais œil,
- les écoles doctorales ne forment pas assez management et aux problèmes économiques car elles forment surtout le personnel scientifique,
- les écoles doctorales sont peu performantes pour les annuaires des anciens.

Ce consultant a pu tout de même recruter des docteurs pour des projets d'architecture de SI complexe et dans la gestion électronique de document. Mais ils représentent une minorité par rapport aux masters et ingénieurs (considérés comme plus opérationnels et polyvalents et qui peuvent, eux aussi, être docteurs). Alors qu'ils pourraient exceller dans d'autres domaines plus vastes comme des postes de management ou dans des *start-up*, ils risquent :

- d'être cantonnés à des domaines pointus et techniques,
- de travailler dans un domaine d'activité autre que le leur,
- d'être déclassés par rapport à ses compétences.

Sebastien Poulain (Sebastien.Poulain@gmail.com), « Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement », juin 2013, Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! » (<http://blog.educpros.fr/doctrix/2013/04/30/qui-veut-la-peau-des-docteurs-voyage-au-bout-de-la-jungle-des-chasseurs-de-tetes/>), avril 2013, Doctrix (<http://blog.educpros.fr/doctrix/>) Educpros/L'Etudiant (<http://www.letudiant.fr/educpros/>) pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement (www.syntec-recrutement.org)

A propos de la formation, le doctorat est l'occasion d'un travail à la fois long et intense qui permet de sortir des préjugés et des sentiers battus pour innover dans le domaine du savoir. Certains interlocuteurs ont souligné cette spécificité temporelle. Pierre-Yves Grangier (Michael Page) pense que les docteurs ont des profils intéressants du fait d'une expérience de travail dans des laboratoires et peuvent donc se projeter dans un environnement R&D ou proposer leur expertise au marché. Le « point de vigilance » est lié à leur âge par rapport à des profils entrés tôt en entreprise (7 ans avant) et formés. Ils doivent donc expliciter l'apport de leur formation par la recherche et montrer qu'ils sont capables de projeter à moyen ou long terme quand la « Génération Y » a tendance à changer d'entreprise en fonction de leurs ambitions et changements d'humeur...

Gérard Fedida (Still Working, cabinet spécialisé en informatique), pour qui les docteurs représentent 5 à 8% de son vivier, confirme cet atout de la stabilité des docteurs auquel il ajoute leur volonté d'apprendre et leurs demandes de salaires raisonnables. Mais l'argument du temps peut facilement se retourner :

- Chantal Baudron (Chantal Baudron S.A.S.) explique que les docteurs qu'elle rencontre sont souvent des « convertis » suite à une « impasse » du fait d'une erreur d'orientation. Malgré ce retard qui lui semble dommageable par rapport aux formations pragmatiques, elle parvient à recruter s'ils ne sont pas des « professeurs nimbus » !

- Catherine Euvrard (CE Consultants) – auteure de trois essais sur les « jeunes loups » (*En avoir ou non : secrets d'un chasseur de têtes*, JC Lattes, Paris, 2004), les femmes au travail (*Méfiez vous des femmes ! Karine la successwoman sans scrupules, Lola l'allumeuse, Julie la jeune fille "au père", Natalia la Russe au sang chaud...*, Eyrolles, Paris, 2012) ou le manque d'audace des acteurs du marché (*On marche sur la tête ! : Un plaidoyer en faveur du travail, de l'audace, de l'initiative... Osez !*, Eyrolles, Paris, 2007) - et qui a débuté sa carrière en bas de l'échelle dès le Bac mais avec d'importants capitaux culturels – ajoute que les « théséus » doivent plutôt aller au CNRS.

b) Obtenir de l'expérience

C'est une critique récurrente, les docteurs arrivent sur le marché sans avoir d'expérience, alors que le doctorat est de plus en plus considéré (du moins légalement) comme une expérience professionnelle permettant de développer des compétences. Surtout lorsque la thèse est effectuée en entreprise via les contrats CIFRE, car il permet :

- d'instituer une forme de médiation pour une meilleure interconnaissance,
- la genèse et le développement de collaborations entre entreprises et laboratoires CNRS.

Ainsi, Philippe Amiel (Promel), spécialisé dans le marketing et le service client (le CRM), qui rencontre parfois des docteurs en sociologie et statistiques, conseille d'avoir eu au cours de ses études une passerelle vers le monde de l'entreprise. Les expériences sont même plus importantes que les diplômes selon Gilbert Vatrican (Finansearch) spécialiste de la finance.

Pour qu'ils deviennent plus « recrutables » que des BTS ou licence 3 Bernard Denis et Véronique Gueroult (BDRH conseils) expliquent qu'ils devraient :

- travailler leur capacité à convaincre,
- développer leur capacité d'adaptation,
- prendre, dans un premier temps, un poste qui n'est pas exactement à leur niveau pour une primo expérience,
- avoir de la maturité,
- suivre une formation complémentaire,
- conserver une flexibilité,
- ne pas s'enfermer dans leur hyperspécialisation scientifique,
- partir à l'étranger faire un post-doc.

Cette dernière solution est aussi proposée par Philippe Seyrat (Philippe Seyrat Conseil) qui rencontre des docteurs dans le cadre de l'évolution et l'accompagnement de carrière interne plutôt que lors d'un premier recrutement. En revanche, il est en désaccord sur

Sebastien Poulain (Sebastien.Poulain@gmail.com), « Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement », juin 2013, Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! » (<http://blog.educpros.fr/doctrix/2013/04/30/qui-veut-la-peau-des-docteurs-voyage-au-bout-de-la-jungle-des-chasseurs-de-tetes/>), avril 2013, Doctrix (<http://blog.educpros.fr/doctrix/>) Educpros/L'Etudiant (<http://www.letudiant.fr/educpros/>) pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement (www.syntec-recrutement.org)

la primo expérience et la formation complémentaire à condition que le docteur se dirige vers des secteurs pointus ou ait des aptitudes compatibles (commerciales par exemple).

c) Augmenter l'attractivité

Que le docteur ait eu des expériences ou non sur le marché du travail extra-universitaire ou universitaire, il semble, compte-tenu de la conjoncture, qu'il doive apprendre à valoriser ses compétences. C'est ce que conseille Sophie Bellec (Sophie Bellec RH Conseil)- qui intervient dans un collège des écoles doctorales de province, où les grands groupes sont moins présents qu'en Île-de-France donc l'insertion plus difficile – qui estime que les docteurs ne sont pas forcément bien armés pour la recherche d'emploi (méconnaissance du monde de l'entreprise, de son vocabulaire...) malgré des atouts :

- compréhension rapide,
- grande capacité à saisir les enjeux et les objectifs,
- capacité à mener un projet à long terme...

Les solutions sont de plusieurs ordres :

- apprendre à identifier les compétences autres que scientifiques et techniques,
- adapter et vulgariser la langue et les concepts scientifiques,
- s'intéresser au monde de l'entreprise dès le début de thèse même pour des carrières universitaires,
- aller voir des manifestations extra-universitaires comme celles proposées par des incubateurs,
- développer très vite un réseau en demandant à leurs directeurs de leur ouvrir le leur. En effet, la période de thèse donne l'opportunité de développer un réseau – plus ou moins formel - au sein de leur domaine d'application, qu'ils peuvent conserver au cours de leur carrière. Ces réseaux sont la principale source d'opportunités d'emploi pour le secteur privé. Les docteurs des grandes écoles ont d'ailleurs des réseaux plus structurés dans l'industrie que les docteurs strictement universitaires.

Sebastien Poulain (Sebastien.Poulain@gmail.com), « Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement », juin 2013, Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! » (<http://blog.educpros.fr/doctrix/2013/04/30/qui-veut-la-peau-des-docteurs-voyage-au-bout-de-la-jungle-des-chasseurs-de-tetes/>), avril 2013, Doctrix (<http://blog.educpros.fr/doctrix/>) Educpros/L'Etudiant (<http://www.letudiant.fr/educpros/>) pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement (www.syntec-recrutement.org)

Le bilan de compétence passe par une meilleure compréhension de soi selon Christian Schnell (Schnell & Morgan). Lorsque les savoirs et savoir-faire ont été transcrits, il est plus aisé de savoir ce qu'on aime, ce qu'on veut faire, comment s'y prendre, quelle manière d'être développer... Les docteurs doivent aller au-delà de la « voie de la connaissance » et de la « technicité » selon ce consultant qui pense que le savoir et l'expérience prendra sa valeur et augmentera le champ d'intervention grâce à un savoir-être qu'il est capable de diagnostiquer grâce à un questionnaire de 90 alternatives aboutissant à 5 profils de caractère.

Le bilan de compétence réalisé, le docteur peut élaborer ou améliorer son CV et pourquoi pas constituer un double CV comme le conseille Laurence Adda (DBAO Group) :

- un CV comprenant les grandes lignes et les compétences-clés pour ne pas trop effrayer le RH ;
- un CV document-compétence ou port-folio détaillé, axé sur les compétences techniques pour l'opérationnel qui va reconnaître un certain langage et des connaissances très techniques.

Le CV est presque toujours accompagné d'une lettre de motivation et Dr. Marie-Françoise Praml-Bode - la seule consultante docteure interviewée - explique comment s'y prendre. Cette dernière a débuté ses études de droit en France avant de partir en Allemagne où elle est entrée à l'Institut Max Planck pour étudier l'histoire du droit européen. Ensuite, elle a travaillé à l'université de Francfort, puis dans l'industrie en tant que traductrice et interprète pour le grand syndicat allemand de la métallurgie IG Metal. C'est dans ce contexte qu'elle a rédigé une thèse non sans difficultés car elle :

- était déjà bien insérée dans la vie professionnelle,
- avait des enfants en bas âge (mais aussi un mari coach « prussien » qui gérait son emploi du temps !),
- était étrangère en Allemagne,
- est une femme,

- et a fait sa thèse dans la discipline qui est considérée comme la plus difficile et la plus valorisée en Allemagne (bien plus que médecine) : le droit, précisément le droit de la faillite et des salariés.

Elle connaît donc bien la difficulté à réaliser une thèse et les mérites qu'il y a à y parvenir tout autant que les bienfaits :

- une crédibilité dans le monde de l'entreprise,
- davantage de confiance en elle,
- l'impression d'être allée jusqu'au bout de quelque chose d'important,
- la conviction de savoir faire de la science...

Après sa soutenance, elle a été recrutée par un cabinet de recrutement avant de fonder le sien. Un cabinet international puisqu'elle navigue entre la France, l'Allemagne et d'autres pays pour recruter à tout niveau d'étude et d'expérience, et, bien entendu, de nombreux docteurs (Uniquement sur offre d'emploi car elle trouve cela plus « honnête ».). Elle a d'ailleurs mis sur pied un laboratoire de physique international dans une entreprise à Lyon. Elle conseille de transformer la lettre de motivation en « lettre d'amour » :

- personnaliser davantage la relation candidat/recruteur (trop impersonnelle, ennuyeuse, automatisée et anonymisée par internet) pour la rendre plus vivante,
- montrer sa spécificité avec ses forces et ses faiblesses plutôt que d'essayer de faire semblant d'être parfait,
- accepter les préjugés réciproques car ils font partie de la subjectivité et de la personnalité de chacun, du recrutement et de l'entreprise qui est avant tout un groupe d'humain,
- faire preuve de générosité l'un envers l'autre pour les faiblesses, erreurs et imperfections pour que se mette en place un processus d'identification réciproque, les consultants n'étant pas parfaits non plus, certains défauts pouvant se révéler des qualités et la vie privée pouvant aider d'une manière ou d'une autre la vie professionnelle (les Allemands et Américains sont plus habitués),

- présenter une candidature sincère et honnête (ce qui implique de savoir qui on est) plutôt que de s'inventer une personnalité parfaite pour créer une forme de sympathie avec la personne rencontrée (même en temps de crise économique, du chômage, de la dépression, du stress...),

- répondre seulement à quelques offres et être très concentré sur celles-ci en s'informant au maximum sur la société et le poste pour savoir si c'est quelque chose de vraiment intéressant pour soi, si c'est vraiment ce qu'on veut faire,

- faire en sorte d'être préparé, précis, respectueux, honnête et exigeant pour répondre aux questions de l'employeur.

d) Devenir persuasif

Il ne reste plus qu'à préparer l'entretien. Jean-Michel Cathala (Jean-Michel Cathala conseils) soulève à nouveau les difficultés pour le recrutement des docteurs dues à la confrontation entre le domaine académique et le domaine économique (*a fortiori* des PME) :

- du côté entreprise :

- une incompréhension du monde de la recherche notamment due à la différence de vocabulaire,

- une méconnaissance du docteur et de ce qu'il peut apporter,

- des doutes sur les compétences,

- des interrogations sur la capacité à s'adapter à la culture de l'entreprise (comportement, psychologie...),

- l'idée que les docteurs sont plus adaptés aux sociétés importantes parce qu'elles ont besoin de scientifiques de haut niveau en qualité, en R&D, en supervision de la R&D pour que la recherche scientifique débouche sur des savoirs, des attitudes, des développements...

- du côté docteur :

- une lenteur due à une exhaustivité : Dans le processus intellectuel - écoute, analyse, synthèse, décision -, le docteur est brillant mais pas fulgurant car il est très exhaustif et recherche trop d'informations avant de décider,
- des difficultés à communiquer ses atouts et à se valoriser,
- une méconnaissance de l'entreprise qui apparaît comme un obstacle au recrutement des docteurs car elle engendre des coûts d'adaptation et une formation supplémentaire à la charge des entreprises. Ces obstacles existent même pour des emplois de chercheurs industriels compte tenu de ses modes d'organisation R&D, des nombreuses interactions avec les différents pôles des entreprises, et de la montée de la gestion de la recherche sous forme de projet demandant de multiples compétences au personnel de recherche,
- des *a priori* négatifs vis-à-vis du profit, de la mondialisation, du capitalisme...

Les docteurs possèdent aussi des atouts :

- une demande de salaire non « exorbitante » (Le goût pour la recherche des docteurs (et peut-être aussi leur méconnaissance de leur valeur sur le marché du travail) peut les conduire à accepter des emplois moins rémunérés.),
- un savoir-faire réel,
- une expertise,
- une capacité à s'adapter...

Il s'agit donc de mettre en place une stratégie :

- réfléchir à la façon de répondre aux problématiques et besoins de l'entreprise tout en faisant des passerelles avec le parcours personnel et professionnel,
- apprendre à s'exprimer dans un concert économique,
- se projeter dans la réalité du quotidien des entreprises,
- connaître l'entreprise aussi bien que la science et que son objet d'étude :
- origine,

- objectifs,
 - valeurs,
 - stratégie,
 - positionnement,
 - communication,
 - développements,
 - projets,
 - difficultés structurelles et conjoncturelles,
 - culture technique,
 - culture managériale,
 - culture RH,
 - culture sectorielle...
- développer un art de convaincre pour atteindre l'intime conviction des recruteurs en :
- prenant le recrutement à bras le corps,
 - s'ouvrant aux autres,
 - devançant les questions,
 - prenant la parole et en la gardant,
 - étant précis et exhaustif,
 - sachant passer d'un dossier à un autre,
 - intéressant l'interlocuteur,
- expliquer ce qu'il va faire de la R&D de l'entreprise dans 5 ans :
- comment la faire évoluer,
 - quel type de produit développer,
 - quel type de procédé développer,
 - la méthode,
 - le type d'étude,
 - l'apport scientifique,

- l'apport économique...

Evelyne Achache (Multicibles) qui intervient dans les écoles doctorales confirme que les docteurs doivent faire un effort pour rassurer les recruteurs et leurs angoisses en :

- considérant les consultants comme des alliés pour diminuer les *a priori* et mettre en adéquation et en relation offre et demande,
- adaptant leur langage à l'interlocuteur (aussi bien avec un chef d'entreprise autodidacte et opérationnel qu'avec un DRH de grand groupe ou un patron du CAC 40),
- apprenant à sortir du monde universitaire,
- s'adaptant à des problèmes plus concrets et pratiques donc moins abstraits, techniques et scientifiques,
- montrant son savoir-faire et son savoir-être et pas seulement son savoir,
- s'appuyant sur des expériences concrètes de la vie personnelle où sont développées des compétences de management et de gestion de projet transférables dans la vie professionnelle extra-universitaire...

Conclusion

Au final, les avis des consultants sur l'insertion des docteurs peuvent être très opposés :

- certains – plutôt minoritaires - la voient comme une activité ordinaire qui dépendrait de leurs manières d'être, de leurs expériences, de leurs motivations, de leurs compétences,

- d'autres comme une activité extra-ordinaire, voire quasi-impossible - surtout s'il s'agit de docteurs en SHS - car les docteurs perdraient trop de valeur sur le marché du travail - ne serait-ce que par rapport à leurs condisciples de master dont ils étaient pourtant aussi bons, voire meilleurs - du fait de certains stéréotypes sur le doctorat et les docteurs :

- longueur,
- abstraction,
- ultra-spécialisation,
- inexpérimenté,
- non-opérationnel,
- monotâche,
- individualisme,
- incompetence et méconnaissance extra-universitaire,
- inutilité...

Les opinions sont souvent négatives et pessimistes ce qui a des conséquences pratiques : comment valoriser des personnes pour lesquels on a de tels préjugés. Si des capitaux techniques et scientifiques sont largement reconnus, il en est autrement des capitaux symboliques, communicationnels, sociaux, managériaux, économiques jugés trop aléatoires (en comparaison d'autres profils) pour qu'un transfert du plus haut diplôme vers les plus hautes fonctions du marché du travail soit possible. Il en résultait parfois une incompréhension sur la pertinence de la présente étude car :

Sebastien Poulain (Sebastien.Poulain@gmail.com), « Recruter des docteurs : conseils et pratiques des consultants en recrutement », juin 2013, Synthèse de l'article « Qui veut la peau des docteurs ? Voyage au bout de la jungle des chasseurs de têtes ! » (<http://blog.educpros.fr/doctrix/2013/04/30/qui-veut-la-peau-des-docteurs-voyage-au-bout-de-la-jungle-des-chasseurs-de-tetes/>), avril 2013, Doctrix (<http://blog.educpros.fr/doctrix/>) Educpros/L'Etudiant (<http://www.letudiant.fr/educpros/>) pour le compte de SYNTEC Syndicat Conseil en Recrutement (www.syntec-recrutement.org)

- soit les docteurs sont des candidats comme les autres,
- soit ils sont si peu rencontrés et *a fortiori* recrutés.

Au contraire, nous souhaiterions appeler à approfondir et affiner d'un point de vue aussi bien quantitatif que qualitatif la présente étude qui ne constitue qu'une première approche :

- La taille d'un cabinet joue-t-elle un rôle ?
- Quelles sont les conséquences des différences entre les cabinets qui ne font qu'évaluer des profils présélectionnés par les entreprises et ceux qui gèrent tout le processus de recrutement ?
 - De quel degré d'autonomie disposent les consultants par rapport aux demandes de leurs clients ?
 - Quelle efficacité par rapport aux cabinets spécialisés dans le recrutement des docteurs ?
 - Le niveau d'étude, la fréquentation des universités (pendant et après les études) et des docteurs (les interventions dans les écoles doctorales) semblent avoir un effet sur les consultants pour mieux comprendre le type de profil, donc pour les encourager et soutenir lors du processus de recrutement. Mais parviennent-ils finalement à les faire recruter davantage que d'autres profils de consultant moins familiers des docteurs ?
 - Les profils des docteurs qui parviennent à se faire recruter dans le secteur privé (commercial ou non commercial) via du conseil (ou non) :
 - Ont-ils une double formation (ingénieur-docteur par exemple) ou une formation complémentaire au doctorat ?
 - Ont-ils été bien encadrés pendant la thèse ?
 - Ont-ils un sujet susceptible de plaire aux entreprises ?
 - Ont-ils eu des expériences professionnelles dans le secteur privé avant et pendant leur thèse ?
 - Sont-ils particulièrement performant dans le domaine de la communication interpersonnelle ?

- Quelle place donnent-ils à leur thèse dans leur vie personnelle et sociale, mais aussi sur leurs CV, leurs lettres de motivation, leurs entretiens ?
- A quel type de poste candidatent-ils ?
- Quels profils socio-économiques ont-ils ?

Pour ce qui concerne l'insertion des docteurs en général, les enquêtes montrent que les docteurs qui parviennent à s'insérer dans le secteur privé (pas forcément la recherche) et qui obtiennent les meilleures rémunérations sont ceux qui :

- avaient un projet professionnel orienté vers le privé,
- ont fait une thèse courte,
- soutenu à un âge peu élevé,
- obtenu un financement Cifre,
- ont choisi des thématiques de recherche considérées comme plus appliquées à l'image des diplômés de sciences pour l'ingénieur.