

REGARD DE PRO

# « Les ingénieurs ne sont pas assez payés »

INTERVIEW DE SIMON AZOULAY PAR PIERRE-OLIVIER ROUAUD<sup>[1]</sup>

**Simon Azoulay, cofondateur et PDG du groupe de conseil en technologie Alten, livre sa vision de l'ingénieur en France.**

**Et de la réalité de son métier qui compte parmi les plus gros recruteurs de l'Hexagone. Il s'alarme sur le risque de pénurie d'ingénieurs et une certaine dévalorisation de la profession.**

## Que représente le mot ingénieur pour Alten ?

C'est notre raison d'être et l'une de nos trois valeurs : éthique et respect, culture ingénieur et croissance rentable.

## Votre jugement sur la formation ?

C'est l'une des meilleures au monde. Les ingénieurs français ont une forme de polyvalence qui leur permet d'évoluer vers des responsabilités, y compris hors de la technologie.

## Si vous deviez y ajouter quelque chose ?

Ce serait un accent plus poussé sur le management et les processus business. De plus, trop peu d'ingénieurs démarrent leur carrière à l'étranger : ils commencent à avoir une culture de mobilité, mais c'est récent.

## Pour recruter, vous êtes en compétition avec les grands comptes. Comment vous rendez-vous attractif ?

Notre avenir repose sur les ressources humaines, c'est le sujet numéro un ! 40 % de nos recrutés sont de jeunes diplômés. Nous investissons donc dans la gestion des talents. Alten a consacré 10 millions d'euros ces dernières années à la formation tant technique que business de ses ingénieurs. Nous avons développé un modèle d'évolution sur sept niveaux avec des « comités carrières » semestriels et, pour chaque niveau, des *assessments*, des examens de passage que la moitié des postulants franchissent. Peu de concurrents, voire de grands comptes, proposent une telle approche. Tout est organisé dans nos centres de formation.

## Votre turn-over reste très important...

C'est le propre de notre métier. Il va de 20 à 25 % et la plupart de nos ingénieurs restent quatre à cinq ans chez Alten. La moyenne d'âge est de 30 ans. L'explication tient également à notre fort niveau d'exigence. Comme je

### mots-clés

ingénieur, orientation, recherche & développement

vous l'ai dit, nous avons développé des accélérateurs de carrière. Quand un jeune n'est pas en mode d'évolution, il peut être déçu et chercher ailleurs.

## Vous aussi ?

Pas forcément, car nous avons besoin de tous les profils. Notre système a le mérite de développer une ambition et de donner les moyens de l'accomplir. Le métier d'Alten est très ciblé, nous opérons à plus de 80 % dans la R&D. Donc dès qu'un ingénieur veut évoluer hors de ce cadre, il doit chercher ailleurs, que ce soit dans l'industrie ou le conseil. J'ajoute qu'il y a peu de démissions pour rejoindre nos concurrents !

## Vous menez quelques projets de R&D en compte propre, sans but commercial. Pourquoi ?

Pour valoriser notre savoir-faire, car la qualité de notre recrutement tient à l'image que nous projetons. Nous travaillons sur la mobilité des déficients visuels, les drones civils ou la voiture électrique. Cela intéresse des stagiaires ou de jeunes ingénieurs dans le cadre de partenariats avec des écoles. Nous y consacrons quelques millions d'euros. Par ailleurs, Alten s'implique dans des actions caritatives en assistant certaines fondations. Nous avons noué des liens avec la plupart des écoles d'ingénieurs, et Alten est l'un des trois partenaires de la Confédération nationale des junior-entreprises. J'échange par ailleurs beaucoup avec les directeurs d'école. Le groupe prévoit la mise en place pour la rentrée 2014 d'un master en management de projet opérationnel.

## Le conseil en technologie est un gros pourvoyeur d'emploi ingénieur, mais souffre parfois d'une mauvaise réputation auprès des jeunes. Le comprenez-vous ?

Non. Dans l'histoire de notre métier, il y a eu une phase voilà une quinzaine d'années où il consistait pour une part importante en une simple mise à disposition d'ingénieurs aux grands comptes. Chez Alten, c'est devenu minoritaire.

## C'est-à-dire ?

Nous opérons à 80 % dans le cadre de *work packages* : nous nous engageons auprès de nos clients sur des

[1] Extraite de *L'Usine nouvelle*, hors-série, novembre 2013.



© PASCAL GUITTE/L'USINE NOUVELLE

**Julien Roitman, le président d'Ingénieurs et scientifiques de France, souhaite la création d'un ordre des ingénieurs. Qu'en pensez-vous ?**

Bonne idée ! Il y a beaucoup de sujets à porter, par exemple lutter contre le risque de dégradation de la qualité des formations si une revalorisation de la profession n'est pas faite.

***Il faut redoubler d'efforts pour attirer les terminales S vers nos métiers, surtout les jeunes filles, elles ne sont que 18 % à le faire. C'est un vivier phénoménal.***

projets complexes allant de 1 à 10 millions d'euros, voire plus, avec des équipes de plus de 100 personnes parfois. Pour ces projets, nous avons besoin d'emplois fixes et qualifiés : presque tous nos salariés sont en CDI. Cette réputation que vous évoquez ne correspond pas à notre réalité. Et, selon certaines enquêtes, près de 40 % des jeunes préfèrent intégrer le conseil en technologie du fait de la diversité des missions. Nous travaillons en France avec 300 clients actifs, à savoir de grands groupes industriels, mais aussi avec ceux du tertiaire comme la banque, la distribution, l'assurance. Et nous sommes présents dans une quinzaine de pays, jusqu'en Chine.

**Le moteur de votre activité est la rigidité du marché du travail en France ?**

Non, car notre métier existe dans les pays où il est plus flexible. Le savoir-faire d'Alten, c'est le management de projet et l'adéquation des ressources. Nous revenons moins chers à nos clients, parce que nous avons une meilleure organisation et plus de souplesse dans le recours à l'expertise. Le taux d'occupation de nos ingénieurs s'élève jusqu'à 95 %.

**C'est-à-dire ?**

J'observe une stagnation des salaires. Les ingénieurs en France ne sont pas assez payés ! Certains grands comptes font un mauvais calcul en pensant faire des économies. Leurs acheteurs sont devenus les maîtres du jeu et le prix est prépondérant. Pourtant, regardez les difficultés de l'automobile, ce ne sont pas des économies sur 500 ou 1 000 ingénieurs qui les résoudront. Il vaut mieux prendre en compte la valeur que donne l'ingénierie aux produits. C'est le modèle allemand.

**On évoque une pénurie d'ingénieurs, votre avis ?**

C'est vrai dans toute l'Europe. En France, le paradoxe c'est que ce problème existe, mais que certaines écoles peinent à faire le plein. Il faut veiller à ce que le niveau ne baisse pas. Pour attirer les jeunes, ce métier doit être mieux valorisé, comme je vous l'ai dit. Il faut redoubler d'efforts pour attirer les terminales S vers nos métiers, surtout les jeunes filles, elles ne sont que 18 % à le faire. C'est un vivier phénoménal.

**Quels sont vos plans de recrutement pour 2014 ?**

Nous avons annoncé 2 800 recrutements sur 2013. Nous y serons malgré un « trou d'air » en début d'année. Pour 2014, nous prévoyons 4 000 embauches en Europe.

**Vos ingénieurs sont ultraspécialisés ?**

Nos débutants opèrent sur quatre offres techniques : logiciels applicatifs, temps réel embarqué, mécanique et mécatronique, réseaux et télécoms. L'intérêt est qu'ils mènent des missions dans des contextes divers et passent d'un secteur client à un autre (automobile, aéronautique, ferroviaire, tertiaire...). Ils aiment cultiver leurs compétences.

**Un mot sur votre parcours : d'ingénieur, vous êtes devenu entrepreneur, qu'est-ce qui vous a poussé ?**

Le hasard. Je suis ingénieur Supélec et j'adorais la technique. Après un emploi chez Thomson, je suis passé dans une société de conseil en technologie où j'ai appris le métier de business manager. Puis je me suis lancé avec deux associés. Alten est une aventure extraordinaire. Aujourd'hui, je rencontre des jeunes qui rêvent de créer leur entreprise, mais il faut plusieurs années d'expérience avant de passer à l'acte. Ceux qui partent trop tôt se brûlent les ailes.

**Quel contact avez-vous avec les jeunes ingénieurs ?**

J'en reçois souvent en tête à tête ou lors des tables rondes internes pour échanger sur leur perception, leurs attentes. Ils sont parachutés dans le monde du travail sans en avoir une réelle idée. J'essaie de leur montrer ce qu'ils peuvent accomplir, ce dont souvent ils n'ont pas conscience.

**Quels sont vos critères lors d'un entretien d'embauche ?**

Le comportement m'intéresse avant tout. J'apprécie la transparence, la capacité à échanger, la rigueur mais aussi l'humilité, qui n'est pas incompatible avec l'ambition. ■

**→ SON PARCOURS**

**1980** Ingénieur Supélec  
**1988** Il fonde Alten en avec Laurent Schwarz et Thierry Woog qui n'ont, aujourd'hui, plus de parts dans la société  
**1999** Il mène l'introduction d'Alten en Bourse  
**2012** Il déclare vouloir passer d'ici à 2017 le cap de 20 000 salariés et de 50 % de l'activité à l'étranger (35 % aujourd'hui). Axe de développement : l'Asie et les États-Unis  
**2013** Au total, il détient 23,95 % du capital et 35,29 % des votes d'Alter

**→ SES IDÉES FORTES**

*L'ingénieur doit être traité à sa juste valeur*

**La gestion des carrières et des compétences** est la clé de la performance  
**Les sociétés de conseil en technologie** offrent des parcours stimulants et de réelles possibilités de carrière longue  
**La formation en France** reste l'une des meilleures au monde  
**Les écoles d'ingénieurs** devraient davantage intégrer les sujets de management  
**L'État** pourrait jouer un rôle de facilitateur dans le dialogue entre industriels donneurs d'ordres et sociétés de conseil en ingénierie

**technologie** s'affiche sur Éduscol...



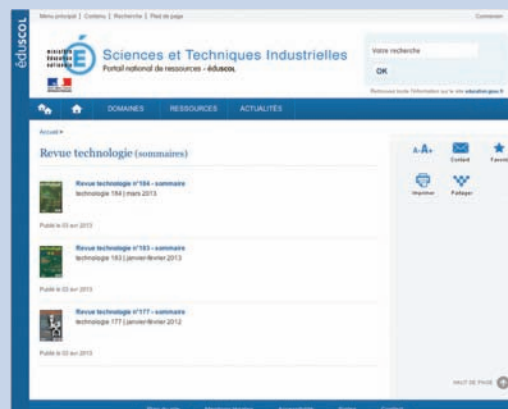
*Vous y trouverez :*

- Le sommaire détaillé de chaque nouveau numéro
- Des liens vers de nombreux articles
- Un lien vers les archives de la revue

*Vous pourrez y télécharger :*

- Des articles d'archives de la revue
- L'éditorial et le Technomag de chaque numéro

... mettez-le dans vos favoris !



<http://eduscol.education.fr/sti/revue-technologie>