

# INGÉNIEURS À MI-CARRIÈRE

Comment réussir  
votre seconde  
partie de carrière ?

*Deuxième édition*



---

# ÉDITORIAL

Face aux enjeux climatiques, technologiques et sociétaux, l'industrie au sens large est amenée à se transformer et à rechercher des ingénieurs qui vont pouvoir accompagner sa mutation. Pour certains d'entre eux, ces changements sont synonymes d'opportunités, pour d'autres, générateurs d'inquiétude. Qu'en est-il pour ceux dont les compétences techniques acquises il y a plusieurs années ne sont plus celles attendues par les entreprises ? Pour quels types de poste les recrute-t-on aujourd'hui ? Y a-t-il des évolutions dans les critères de recrutement depuis notre dernière étude et des attentes différentes selon le type de répondants à l'étude, la taille de l'entreprise et le secteur ? Quelles sont les meilleures voies de recrutement ? Où postuler ? A quel niveau de salaire prétendre ? Quelles sont les évolutions possibles ?

Ces interrogations sont celles des personnes que j'accompagne en tant que Directrice de la Practice Industrie chez Oasys. En effet, la mi-carrière est une période charnière et il est important de se poser les bonnes questions car la plupart des candidats ont encore une vingtaine d'années à travailler.

Pour approfondir l'ensemble de ces sujets, nous nous sommes appuyés sur un sondage auprès d'un panel varié de recruteurs et une série d'entretiens auprès de décideurs. Vous en trouverez ci-joint une synthèse. J'espère qu'elle vous sera utile en tant que recruteur ou futur recruté...

Véronique Denant  
Directrice practice Industrie  
Oasys Consultants



# SOMMAIRE

1. Quelques repères
2. L'étude (présentation de l'étude et typologie des répondants)
3. Le contexte
4. Les critères de recherche des entreprises
5. Les obstacles rencontrés par les entreprises
6. Les modalités de recrutement des entreprises
7. Les opportunités proposées
8. Points de vue d'experts
9. Conclusion
10. Oasys & Cie
11. Remerciements

1

## QUELQUES REPÈRES

## QUELQUES REPERES

### LES INGÉNIEURS AUJOURD'HUI EN FRANCE

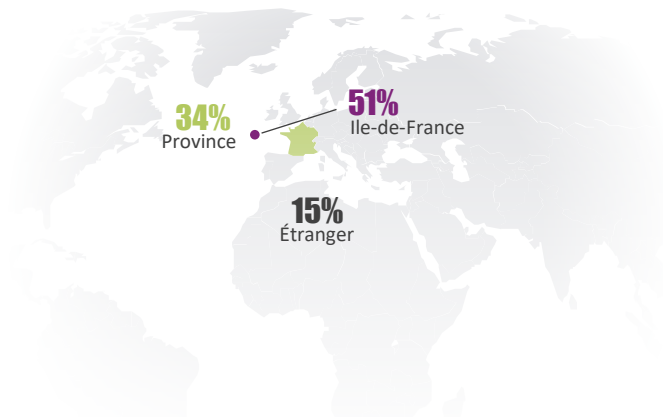
**921 000**  
INGÉNIEURS EN ACTIVITÉ  
PROFESSIONNELLE



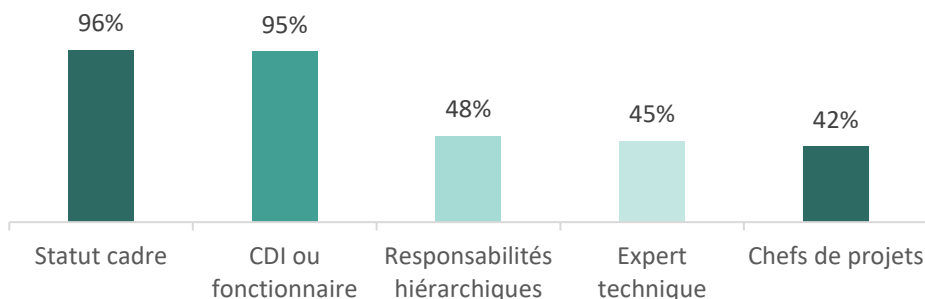
DONT **24%**  
DE FEMMES.



### LIEU DE TRAVAIL



### EMPLOIS SALARIÉS



Sources : étude IESF 2021

## QUELQUES REPERES

### SECTEURS D'ACTIVITÉS DES INGÉNIEURS EN FRANCE

#### RÉPARTITION PAR SECTEUR



**37%**  
Industrie



**18%**  
Autre activité  
tertiaire



**16%**  
Sociétés  
de services et  
de logiciels



**9%**  
Secteur  
public



**7%**  
BTP



**6%**  
Eau, gaz,  
électricité

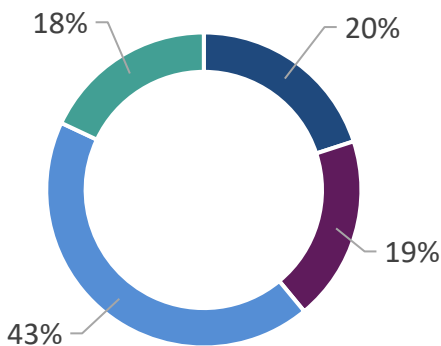


**5%**  
Sociétés  
de conseils



**2%**  
Agriculture

#### RÉPARTITION DES INGÉNIEURS



■ < 249 (PME, TPE)

■ 250 - 4999 (ETI)

■ > 5000 (GE)

■ Etat, Associations, ONG

Sources : étude IESF 2021

# 2

## PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE ET TYPOLOGIE DES REPONDANTS

## PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Oasys Consultants s'est associé à l'association des anciens de Centrale-Supelec pour élaborer cette enquête afin d'avoir un regard actualisé sur le marché du recrutement des ingénieurs à la mi-carrière et de mieux aider ceux qui se retrouvent dans cette situation.

Nous définissons un ingénieur à mi-carrière comme "une personne ayant suivi une formation supérieure sanctionnée par un diplôme d'ingénieur, ayant environ 15 années d'expérience professionnelle et âgée de 38 à 48 ans".

L'étude a été réalisée au 2nd trimestre 2021 et compte 250 répondants. Elle comprend 24 questions et s'articule autour des principaux thèmes suivants :

- **Le choix de recruter à la mi-carrière**
- **Les critères de recrutement**
- **Les obstacles**
- **Les modalités de recrutement**
- **Les opportunités proposées**



## TYPOLOGIE DES REpondANTS

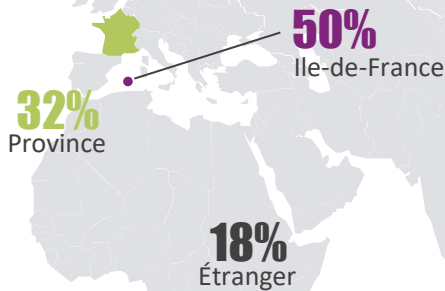
REGARD CROISÉ ENTRE DIFFÉRENTS PANELS DE RECRUTEURS

### FONCTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE



### UN PANEL VARIÉ

#### LIEU DE TRAVAIL DES RÉPONDANTS



Il est à noter que 25% des dirigeants répondants se trouvent à l'étranger et que 20% sont des femmes.

## TYPOLOGIE DES REpondANTS

### TAILLE DES ENTREPRISES



### STATUT DE L'ENTREPRISE



**89%**  
Entreprises privées

**6%** Entreprises du  
secteur public

**5%** Entreprises privées  
à capitaux public

46% de notre panel de répondants travaillent dans des entreprises de moins de 1000 salariés et 89%, dans des entreprises privées.

## TYPOLOGIE DES REpondANTS

### SECTEURS DES RépondANTS



**38%**  
Industrie



**24%**  
Sociétés  
de services et  
de logiciels



**20%**  
Autres activités  
tertiaires



**10%**  
Construction BTP



**6%**  
Eau, gaz,  
électricité



**2%**  
Secteur  
public

Plus de 5 répondants sur 10 travaillent dans l'industrie au sens large.

Quel que soit le secteur d'activité, la population des ingénieurs est très recherchée et peut s'adapter à différents univers.

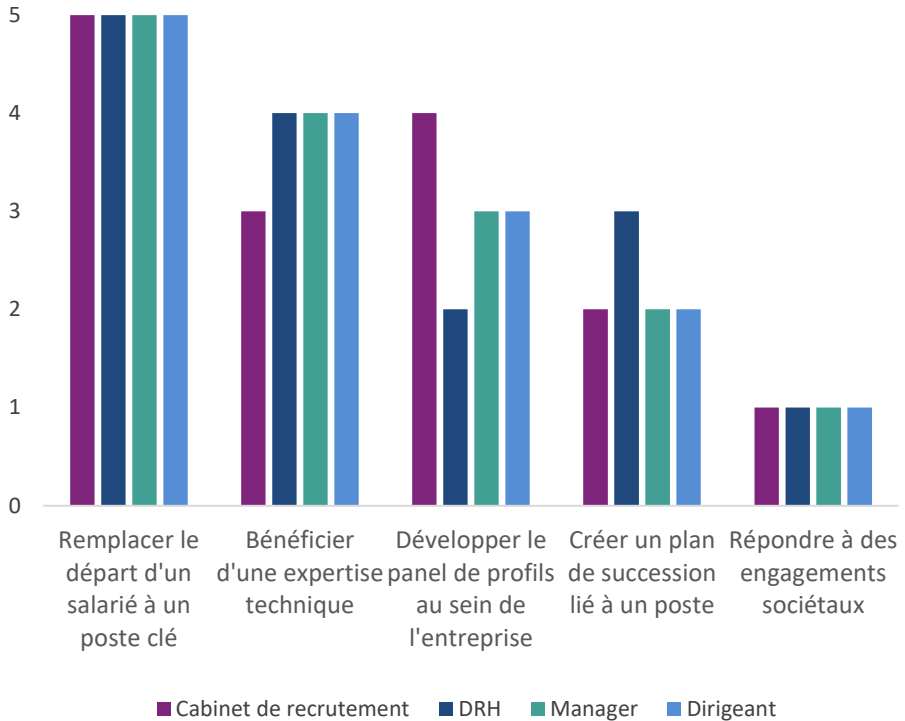
# 3

## LE CONTEXTE

## LE CONTEXTE

### DES RAISONS QUI DIVERGENT

**QUELLES SONT LES RAISONS PRINCIPALES POUR LESQUELLES VOUS RECRUTEZ UN INGÉNIEUR À MI-CARRIÈRE ?**  
**CLASSER DU PLUS IMPORTANT AU MOINS IMPORTANT**



Remplacer le départ d'un salarié à un poste clé est la raison majeure du recrutement d'un ingénieur à mi-carrière. Mettre en avant son expertise technique est plus important au moment de la rencontre avec l'entreprise plutôt qu'avec le cabinet de recrutement qui s'intéresse davantage à la diversité des profils. Soulignons que pour les dirigeants de sociétés inférieures à 249 salariés, le critère de l'expertise technique est prédominant.

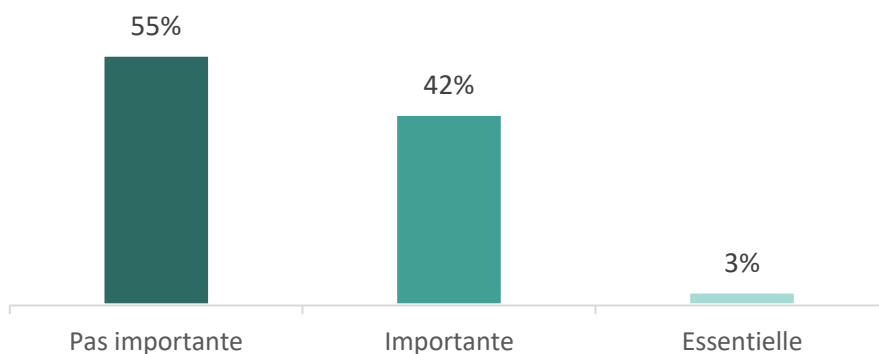
# 4

## LES CRITÈRES DE RECHERCHE

## LES CRITERES DE RECHERCHE

### LA FORMATION COMPLÉMENTAIRE

**POUR UN INGÉNIEUR À MI-CARRIÈRE, DIRIEZ-VOUS QU'UNE FORMATION MANAGÉRIALE COMPLÉMENTAIRE TYPE MBA EST :**

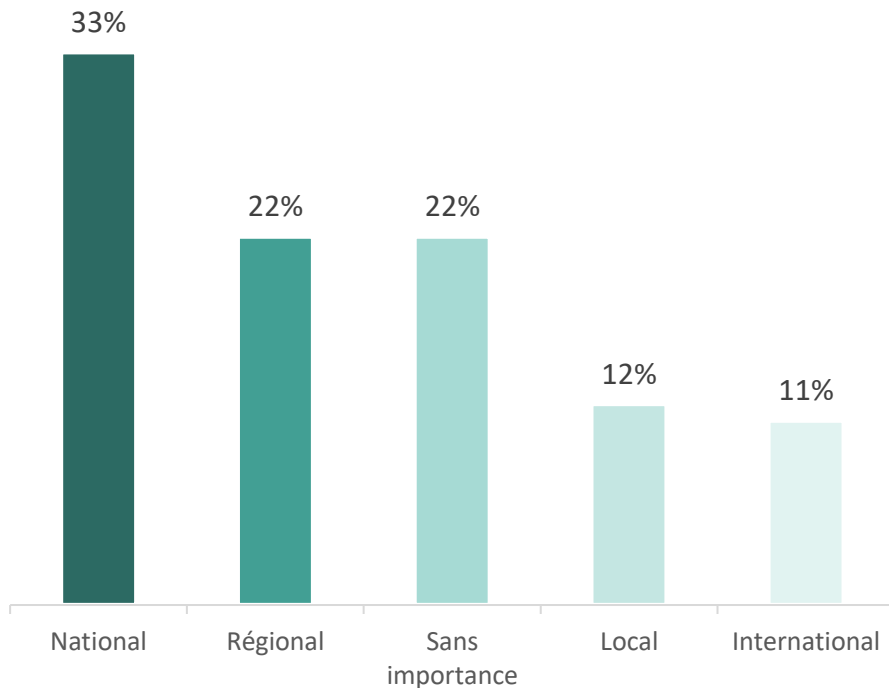


Dans près de 6 cas sur 10, faire un MBA n'est pas un critère important pour le DG, le manager et le DRH. A contrario, dans près de 7 cas sur 10, faire un MBA est un critère essentiel pour le cabinet de recrutement.

## LES CRITÈRES DE RECHERCHE

### LE LIEU

**QUEL BASSIN GÉOGRAPHIQUE PRIVILÉGIEZ-VOUS DANS VOTRE RECHERCHE D'UN INGÉNIEUR À MI-CARRIÈRE ?**



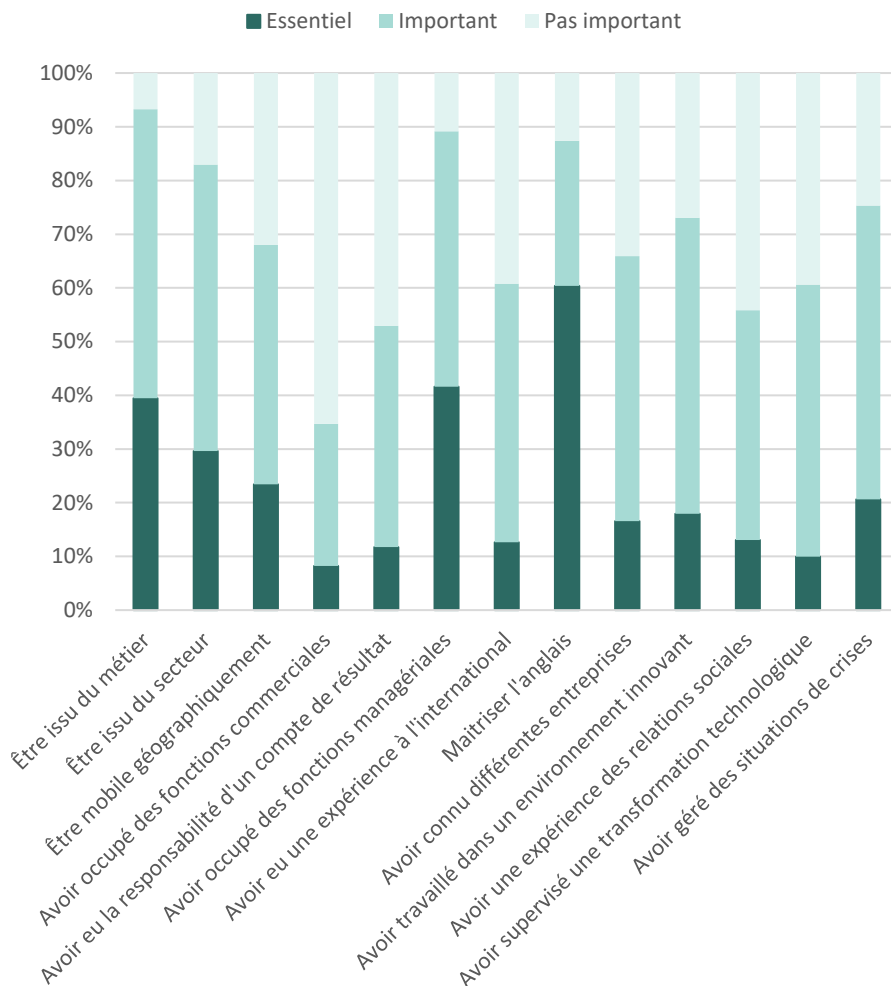
Dans un cas sur cinq, le critère de la localisation est sans importance. Est-ce dû à la crise sanitaire et à la généralisation du télétravail, ou bien à une pénurie de candidats amenant les entreprises à faire des recherches sur un périmètre plus large ?



## LES CRITÈRES DE RECHERCHE

### DES CRITÈRES QUI ÉMERGENT

**POUR RECRUTER UN INGÉNIEUR À MI-CARRIÈRE, QUELLE IMPORTANCE DONNERIEZ-VOUS AUX CRITÈRES CI-DESSOUS :**

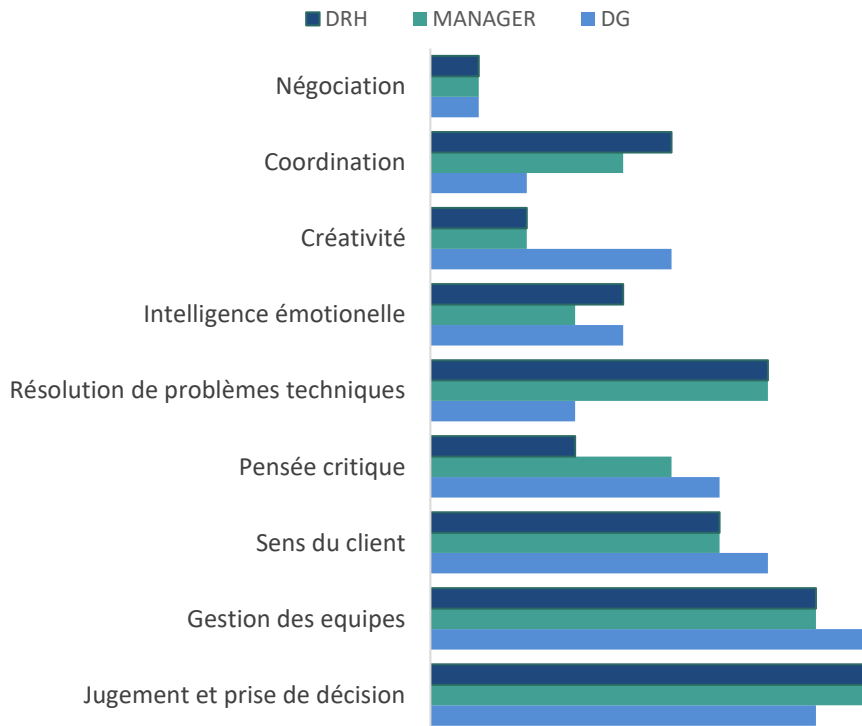


L'anglais est un prérequis indispensable. Le management, l'expérience du métier et la connaissance du secteur restent des critères essentiels. La gestion de projets complexes avec des enjeux technologiques, humains et organisationnels et la connaissance d'environnements innovants et variés sont des critères importants pour nos sondés, et il est fort à parier qu'ils deviennent essentiels dans les années à venir.

## LES CRITÈRES DE RECHERCHE

### DES SURPRISES

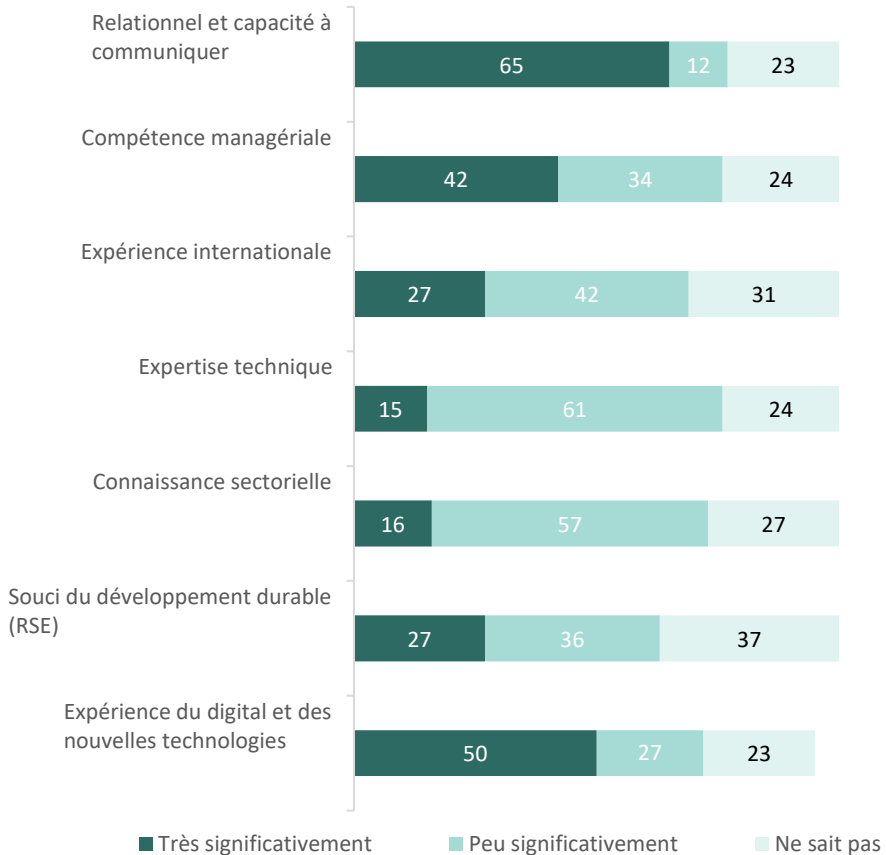
**PARMI CES COMPÉTENCES,  
QUELLES SONT CELLES QUE VOUS PRIVILÉGIEZ ?**



La prise de décision, la gestion des équipes et le sens du client font l'unanimité chez les répondants. Pour les DRH et les managers, la résolution des problèmes techniques est une compétence recherchée. Le Directeur Général, est lui, plus sensible à la pensée critique et à la créativité. Le critère de l'intelligence émotionnelle est peu présent, ce qui est étonnant, par rapport à l'importance des soft skills dans notre société.

## 4. LES CRITÈRES DE RECHERCHE DES TENDANCES QUI S’AFFIRMENT

**PARMI LES CRITÈRES SUIVANTS, QUELS SONT CEUX QUI ONT LE PLUS ÉVOLUÉS  
DEPUIS CES DERNIÈRES ANNÉES ?**



Tous les répondants s’accordent sur le fait que les critères qui ont le plus évolué ces dernières années sont la capacité relationnelle, l’expérience du digital et le management.

## LES CRITÈRES DE RECHERCHE

ENTRE L'EXPERTISE ET LE LEADERSHIP, LE MATCH EST JOUÉ

ENTRE DEUX INGÉNIEURS À MI-CARRIÈRE,  
JE PRÉFÈRE :



**74%**

Un candidat avec un excellent  
leadership mais moins expert



**26%**

Un candidat expert avec un  
leadership à développer

Le leadership est le grand gagnant. Il est plébiscité plus de 7 fois / 10. Au-delà des critères d'évaluation objectifs ou techniques, la vraie question du décideur est de savoir avec qui il aura envie de travailler et de mesurer sa capacité d'intégration avec les équipes au quotidien.

# 5

## LES OBSTACLES

---

## SUR LES OBSTACLES

**D'UNE FAÇON GÉNÉRALE, QUELS SONT LES OBSTACLES AUXQUELS VOUS VOUS HEURTEZ LORS DU RECRUTEMENT D'UN INGÉNIEUR À MI-CARRIÈRE ?**

Toutes fonctions confondues

**1**

Le manque général de candidatures sur le marché

**2**

Un coût d'embauche trop élevé

**3**

L'inadéquation technique des profils  
par rapport au besoin

**4**

L'inadéquation géographique des profils  
par rapport au besoin

**5**

L'inadéquation commerciale des profils  
par rapport au besoin

**6**

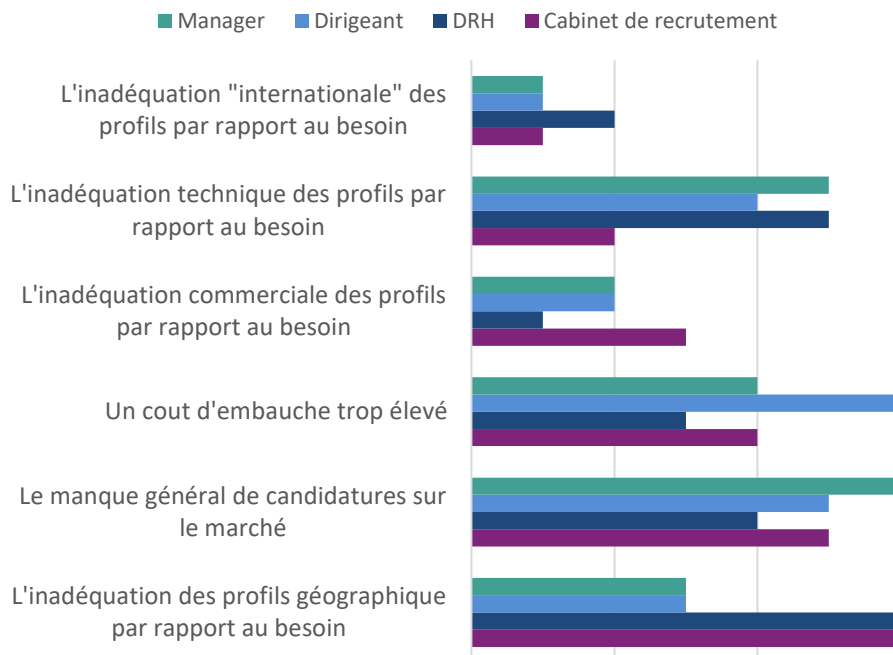
L'inadéquation "internationale" des profils  
par rapport au besoin

Tous les répondants s'accordent à regretter l'absence de candidat sur le marché. Mais cette réponse n'est-elle pas le reflet d'un manque d'ouverture des recruteurs, et notamment vis-à-vis des cadres séniors ? Le manque général de candidats est à relier aux critères évoqués précédemment.

## SUR LES OBSTACLES

### VUS PAR CHACUN DES RÉPONDANTS

**ET PLUS PRÉCISÉMENT, EN ADÉQUATION AVEC VOTRE FONCTION, QUELS SONT LES OBSTACLES AUXQUELS VOUS VOUS HEURTEZ LORS DU RECRUTEMENT D'UN INGÉNIEUR À MI-CARRIÈRE ?**



Dans le détail, les obstacles au recrutement sont finalement assez différents selon la typologie du répondant. Pour le cabinet et le DRH, c'est l'inadéquation géographique du candidat qui est l'obstacle majeur à son recrutement. Pour le Manager, c'est l'absence de candidats et pour le dirigeant, c'est son coût d'embauche.

Concernant l'inadéquation technique, elle arrive en seconde position chez les DRH et Managers. Il est donc intéressant de noter qu'il existe une tension sur le marché entre l'offre et la demande puisque le choix de recruter un expert technique arrive en 2<sup>nd</sup>e position pour ces mêmes répondants.

# 6

## LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT

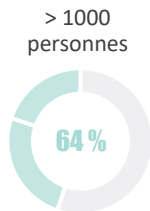


## LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

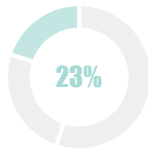
### INSOURCING / OUTSOURCING

#### RECRUTEMENT DES ENTREPRISES SELON LEURS TAILLES

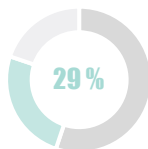
##### MAJORITAIREMENT EN INTERNE



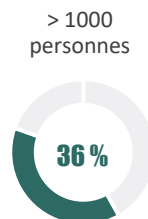
de 250/999 personnes



< à 250 personnes



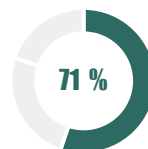
##### MAJORITAIREMENT EN EXTERNE



de 250/999 personnes



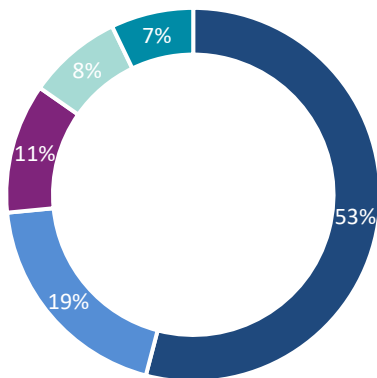
< à 250 personnes



Les entreprises de plus de 1000 salariés vont recruter majoritairement en interne à plus de 64% tandis que les entreprises de moins de 1000 salariés vont recruter majoritairement en externe, respectivement à hauteur de 77% pour les entreprises comprises entre 250 et 999 salariés et de 71% pour celles en dessous de 249 salariés.

## LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

DANS LES ENTREPRISES DE PLUS DE 1000 SALARIÉS

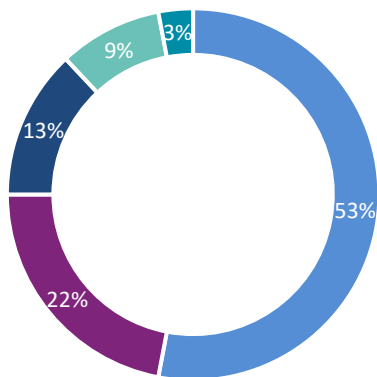


- Mobilité interne
- Cabinet de recrutement
- Publication d'annonces
- Cooptation
- Réseaux sociaux

Au sein des entreprises de plus de 1000 collaborateurs, la mobilité interne est le critère de recrutement n°1 à plus de 53%. Le recours aux cabinets de recrutement arrive en seconde position avec près de 20%.

## LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

DANS LES ENTREPRISES DE PLUS DE 249 SALARIÉS  
ET MOINS DE 1000 SALARIÉS

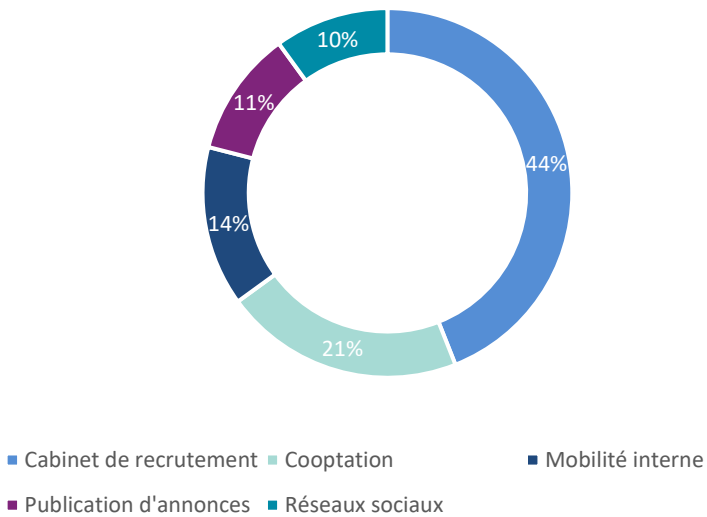


- Cabinet de recrutement
- Publication d'annonces
- Mobilité interne
- Cooptation
- Réseaux sociaux

Dans les entreprises de plus de 249 salariés et de moins de 1000 salariés, le cabinet de recrutement est utilisé plus de 5 fois sur dix. L'annonce est un canal privilégié par plus de 20% des répondants.

## LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

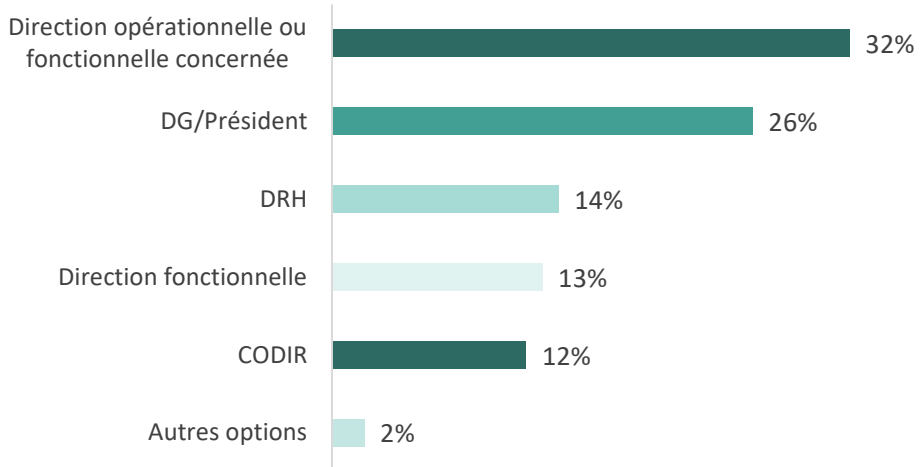
DANS LES ENTREPRISES DE MOINS DE 249 SALARIÉS



Pour les entreprises de moins de 249 salariés, le cabinet de recrutement est utilisé plus de 4 fois sur dix. Il est intéressant de noter que la cooptation est un canal privilégié par plus de 20% des répondants.

## LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

### QUI DÉCIDE AU FINAL DU RECRUTEMENT ?



Le n+1 est le décideur final tout répondant confondu.

Au sein des entreprises comprises entre 249 et 999 salariés, le dirigeant choisit dans 36% des cas et dans celles de moins de 249 salariés, le dirigeant décide plus d'une fois sur deux.

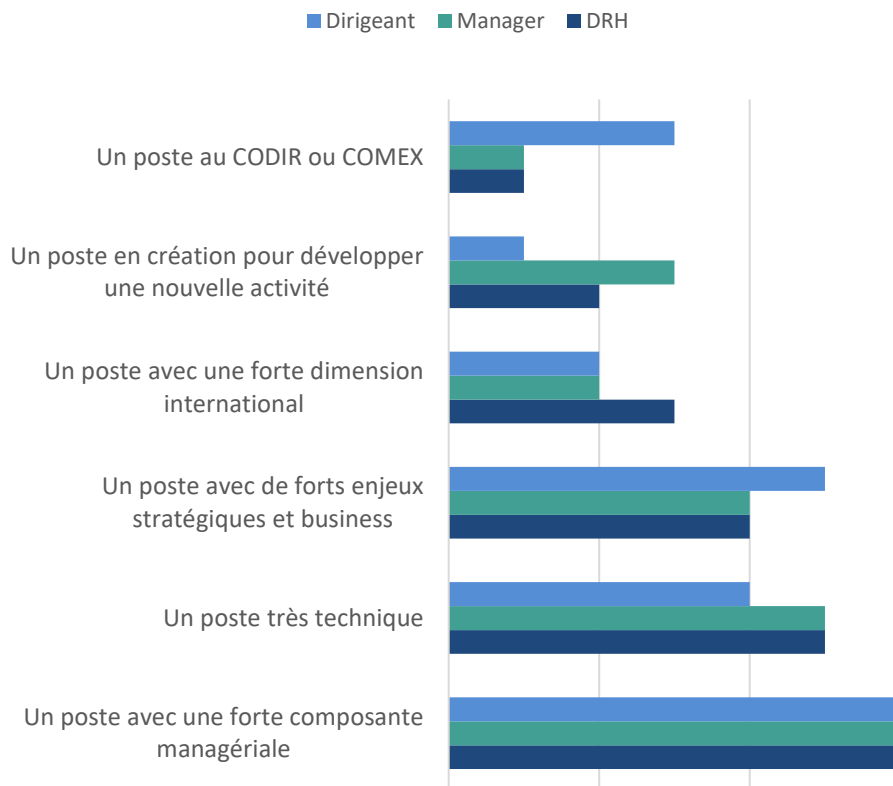
# 7

## LES OPPORTUNITÉS PROPOSÉES

## LES OPPORTUNITÉS PROPOSÉES

UN CONTENU DE POSTE A POURVOIR QUI FAIT CONSENSUS

**AUJOURD'HUI, POUR QUEL TYPE DE POSTE RECRUTEZ-VOUS UN PROFIL À MI-CARRIÈRE ?**



Deux grands choix d'orientation s'offrent à l'ingénieur à mi-carrière : soit il évolue vers une fonction managériale, soit il consolide son expertise technique. La fonction managériale semble avoir cependant la préférence des participants. Ces réponses font l'unanimité, indépendamment de la taille de l'entreprise.

## LES OPPORTUNITÉS PROPOSÉES

### LE MANAGEMENT

#### LES DOMAINES D'EXPERTISES LES PLUS RECHERCHÉS CHEZ UN INGÉNIEUR



**1**

Management  
de projet



**2**

Ingénierie, Étude,  
Conseil



**3**

Production,  
Exploitation,  
Essais...



**4**

R&D



**5**

Relation client,  
Marketing



**6**

Administration,  
Gestion, Direction



**7**

Système  
d'information



**8**

Enseignants,  
chercheurs

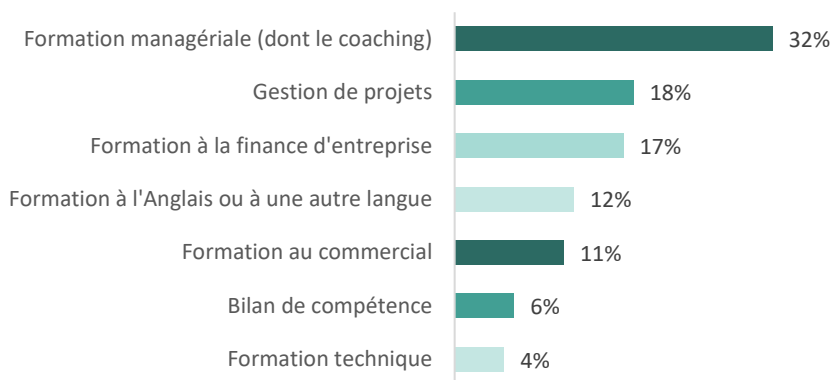
Le management de projet est l'expertise la plus recherchée chez un ingénieur à mi-carrière et ceci indépendamment du secteur. L'expertise technique arrive en seconde position, ce qui confirme les tendances des slides précédentes.



## LES OPPORTUNITÉS PROPOSÉES

### LE MANAGEMENT

#### LES BESOINS DE FORMATION OU D'ACCOMPAGNEMENT POUR PROGRESSER CHEZ UN INGÉNIEUR À MI-CARRIÈRE



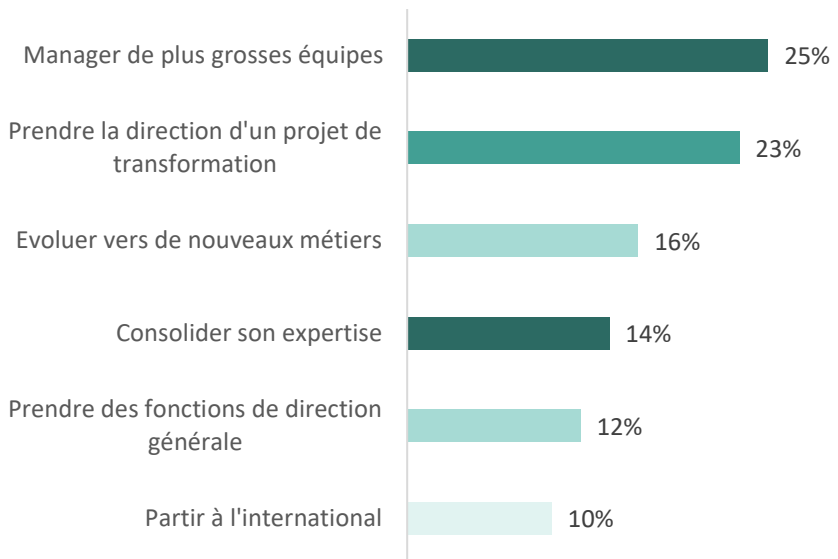
Si en externe, les entreprises recrutent sur des critères de management et de gestion de projets, elles forment aussi en continu en interne sur ces critères.

Les entreprises proposent peu de formations techniques à leurs collaborateurs, ce qui peut paraître étonnant contenu de la difficulté à recruter des profils techniques et de l'importance des nouvelles technologies.

## LES OPPORTUNITÉS PROPOSÉES

### LES PERSPECTIVES

#### QUELLES SONT LES PERSPECTIVES QUE VOUS POUVEZ PROPOSER AUX INGÉNIEURS À MI-CARRIÈRE ?

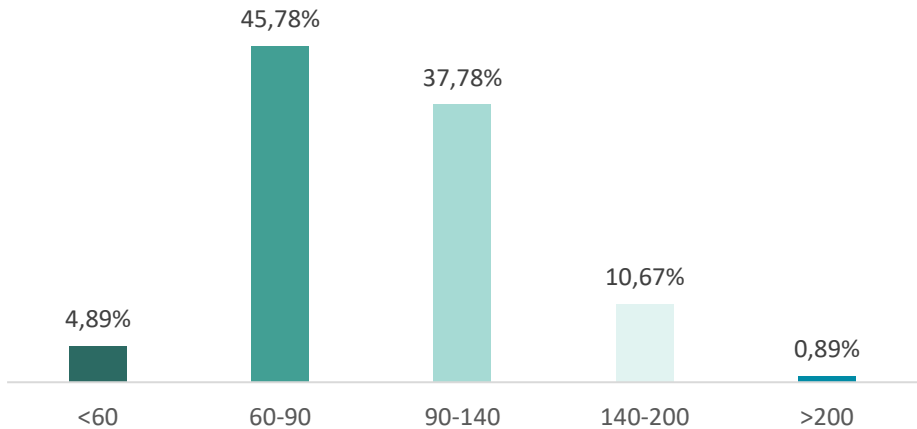


Le management de plus grosses équipes et la gestion de projets de transformation sont les principales perspectives proposées aux candidats.

## LES OPPORTUNITÉS PROPOSÉES

### LE SALAIRE

**DANS QUELLE FOURCHETTE DE RÉMUNÉRATION (PACKAGE EN BRUT ANNUEL)  
SITUEZ-VOUS UN INGÉNIEUR À MI CARRIÈRE?**



Dans les entreprises de plus de 1000 salariés, un ingénieur à mi-carrière peut gagner, dans plus de 54% des cas, plus de 90K€. Il y a donc un écart de six points avec les PME, celles-ci proposant un salaire moins attractif en général.

8

POINTS DE VUE  
D'EXPERTS

## POINT DE VUE D'EXPERT

CÉCILE BOULAIRE

### DIRIGEANTE DU CABINET MANAGERIA

#### ■ Quels enseignement tirez-vous de l'étude ?

Les résultats de l'étude ne m'étonnent pas. Le marché du recrutement des ingénieurs est globalement très tendu. L'expertise technique et le management sont deux critères très recherchés. Souvent, les entreprises choisissent des experts techniques dans leur organisation pour devenir des managers comme si le passage de l'un à l'autre était naturel. Or, les compétences attendues sont loin d'être identiques. Un expert technique qui devient manager devra apprendre à utiliser son intelligence émotionnelle, son assertivité et ses capacités relationnelles pour embarquer ses équipes. Les entreprises attendent aussi des candidats ouverts sur le monde et adaptables. C'est pourquoi, l'anglais est devenu primordial et l'exercice dans le parcours de différents métiers, un atout même si cela n'est pas explicitement mis en avant par les répondants dans l'étude. La majeure partie des recrutements qui nous sont confiés concerne des ingénieurs à mi-carrière. En règle générale, les grands groupes se sont dotés de ressources et d'outils pour recruter par eux-mêmes des profils et ne sollicitent des cabinets conseil que lorsque leur besoin est spécifique ou concerne des profils rares ou peu enclins à se positionner d'eux-mêmes sur une offre. Par ailleurs, au sein de ces structures c'est souvent le manager qui nous prescrit auprès de son DRH. Parfois, les grands groupes nous confient leur besoin car ils souhaitent alimenter leur réflexion ou bénéficier d'une aide à la décision en connaissant bien les éléments de marché : rémunérations, veille concurrentielle....

Dans les plus petites structures, nous sommes mandatés de manière plus généraliste car nous avons souvent la chance d'être les partenaires historiques des PME. Nous utilisons avant tout l'approche directe car nous ne pouvons pas limiter nos approches aux réseaux sociaux compte tenu du fait que la population des ingénieurs n'y est pas toujours présente ou active.

#### ■ Quelles évolutions dans leurs attentes percevez-vous chez vos clients et candidats ?

Nos clients souhaitent de plus en plus de réactivité de notre part, de plus en plus d'éléments d'informations également sur les attentes des candidat(e)s. Ils sont également demandeurs d'une évaluation fine de la personnalité, de manière à sécuriser les prises de poste. Ils comptent essentiellement sur nous sur cet aspect de sécurisation et se montrent sensibles aux garanties que nous pouvons apporter. Un recrutement confié à un Cabinet Conseil en recrutement conduit à réduire significativement une rupture de période d'essai et sur les postes d'experts ou de dirigeants qui peuvent être proposés aux Ingénieurs à mi-carrière, les entreprises ont besoin d'appui.

Du côté des Candidats, ces derniers attendent en priorité de nous qu'on leur propose le poste le plus en adéquation avec leur projet et qu'on les accompagne dans la définition de ce dernier. Par ailleurs, ils se montrent très sensibles à la qualité du suivi, au fait qu'on se montre transparents et honnêtes avec eux sur la réalité des processus de recrutement.

■ **Quels conseils pourriez-vous donner aux ingénieurs en début, en milieu et en fin de carrière ?**

Ces conseils sont en effet forcément différents selon le parcours du candidat.

Pour un jeune Ingénieur : construire son parcours académique de manière à effectuer des stages dans des groupes structurés comme dans des PME ou ETI, privilégier une année ou des stages à l'étranger dans le cadre de césure, réaliser une alternance et pratiquer à minima l'anglais pour atteindre un niveau dit professionnel sont de bons jalons pour gagner en compétences.

Travailler sa posture, s'ouvrir l'esprit en essayant de comprendre le fonctionnement des entreprises et les liens entre les différents services sont aussi appréciées.

Pour un Ingénieur en milieu de carrière : se poser la question de la suite, pourquoi pas compléter son cursus scientifique ou technique par un troisième cycle ou un MBA à dominante plus généraliste. S'essayer au management si cela n'a pas encore été le cas, se former le cas échéant, conserver un bon niveau de langue pour rester éligible aux opportunités plus internationales reste de mise. Enfin, travailler sa posture pour être à l'aise en entretien, travailler son profil LinkedIn et solliciter les Cabinets pour faire un point sur son parcours sont des actions à mener.

En fin de carrière, s'interroger sur ce que l'on souhaite : transmettre son savoir faire ? Accepter un dernier grand challenge professionnel ? prend tout son sens. En fonction de la réponse, on peut envisager de devenir Manager de Transition, rejoindre une structure plus petite pour apporter une vision un peu

différente ou bien accompagner des Dirigeants ou au contraire monitorer les jeunes pousses...

**Dans une étude récemment réalisée par l'IESF, les ingénieurs se disaient engager dans la transformation numériques mais 30% restaient « en dehors » dans leur activité professionnelle, qu'en pensez-vous ?**

La transformation numérique n'avance pas à la même vitesse dans tous les secteurs, cependant il paraît étonnant que 30% des Ingénieurs n'y participent pas dans leur activité professionnelle. Est-ce par ce que la mutation s'y fait en douceur et qu'elle n'est donc pas vécue comme une transformation ? De manière générale, la robotisation, l'automatisation, la digitalisation sont des processus qui se développent à tous les niveaux dans l'entreprise. ■

**MANAGERIA**  
Approche directe de cadres



**CÉCILE BOULAIRE**  
DIRIGEANTE DU CABINET  
MANAGERIA

## POINT DE VUE D'EXPERT

GUY DELCROIX

### RESPONSABLE CARRIERES CENTRALE-SUPELEC

#### ■ Quels enseignements tirez-vous de l'étude ?

La pénurie actuelle de candidats reste un obstacle majeur au recrutement des ingénieurs à mi-carrière. Ces derniers sont souvent recherchés pour occuper un poste clé au sein de l'entreprise avant d'être choisis pour leur expertise technique.

Les entreprises recherchent surtout des candidats qui ont développé un fort leadership à savoir des capacités relationnelles, d'écoute, de jugement, de prise de décision et d'adaptabilité face aux changements. Le management et la gestion d'équipes sont essentiels ainsi que la maîtrise de l'Anglais quelle que soit la taille de l'entreprise. Par ailleurs, le fait d'avoir travaillé dans des environnements innovants, pris part à des évolutions technologiques et géré des situations de crise sont des critères de plus en plus reconnus et appréciés par les recruteurs. L'étude montre aussi que le domaine d'expertise le plus recherché par les recruteurs est le management de projets ce qui illustre bien le fait que les entreprises sont passées d'une organisation matricielle à une organisation en mode projet.

La mobilité interne reste cependant une pratique très répandue dans les entreprises de plus de 1000 salariés.

#### Quelles sont les attentes des candidats et des entreprises aujourd'hui ?

La mi-carrière correspond chez les candidats ingénieurs à une période d'interrogation sur leurs 25 prochaines années. C'est souvent le moment où ils s'interrogent sur leur rémunération, leur capacité managériale, le « sens » de leur activité, la pérennité de leur expertise technique, leur crainte de déqualification.

C'est également une étape importante de leur vie personnelle où ils s'interrogent sur leur localisation géographique, leur attachement réel à leur entreprise, les facilités offertes pour l'éducation des enfants et la poursuite de leurs études.

L'entreprise de son côté attend de l'ingénieur à mi-carrière une capacité à embrasser des situations complexes, à maîtriser des opérations de profonde transformation, à mettre en œuvre des facultés de leader pour gérer des projets sans crise.

Les grands groupes analyseront ses potentialités pour accéder à court et moyen terme à des postes clés.

Les ETI veilleront à ce qu'il soit toujours efficient en terme de compétence technique et de capacité managériale.

Les PME seront attachées à ses facultés d'adaptation au changement.

■ **Quels conseils pourriez-vous donner à des candidats à mi-carrière pour développer leur employabilité ?**

Les entreprises demandent des leaders, capables de transformer des organisations et de gérer des projets complexes sans crise.

En conséquence, les ingénieurs à mi-carrière doivent s'interroger sur leur capacité managériale et se positionner dans leur entreprise pour atteindre et occuper des fonctions où leur leadership pourra s'exprimer et sera reconnu.

Pour être « détecté », ils devront veiller à leur visibilité au sein de leur entreprise mais aussi dans les réseaux que fréquentent les recruteurs. LinkedIn est devenu incontournable et s'y faire repérer avec des réalisations probantes ou des analyses pertinentes constitue un avantage non négligeable.

Si la compétence technique n'est pas valorisée à sa juste valeur, maintenir un haut niveau d'expertise technologique dans ses domaines de compétence offre la faculté de pouvoir analyser et surmonter des situations complexes par le dialogue avec les purs experts.

Rester curieux, agile, adaptable et ne pas craindre les transformations et les évolutions techniques et sociétales sont les conseils que je donnerai. ■



**GUY DELCROIX**  
RESPONSABLE CARRIERES  
CENTRALE-SUPELEC



## POINT DE VUE D'EXPERT

JOSÉ CASTELLOTE

**DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT | DEPUTY MANAGING DIRECTOR  
NUCLEAR & HEALTH PHYSICS, NBC, LIFE SCIENCES**

### ■ Quels sont les grands enseignements que vous tirez de l'étude ?

La pénurie de candidats est un vrai problème et leur absence de mobilité géographique, un second. C'est pourquoi, je comprends que 22% des répondants ne ciblent plus une zone géographique particulière pour trouver leur candidat compte tenu de la difficulté à recruter.

La connaissance du métier reste un critère de recherche important pour les recruteurs surtout en temps de crise car ils ont besoin de se rassurer.

Quant aux compétences digitales, elles constituent selon moi un vrai clivage entre les candidats. Il est certain que des candidats expérimentés avec des compétences dans le domaine du digital sont très recherchés mais comme ils sont peu nombreux, ils sont chers. C'est pourquoi, je privilégie parfois des profils plus juniors car plus nombreux et moins chers, quitte à les former.

Si l'intelligence émotionnelle n'est pas plébiscitée comme un critère de recherche parmi les soft-skills, c'est certainement dû au fait que les gens ne connaissent pas le contenu des soft-skills. Dans les écoles d'ingénieurs, la seule

matière qui contient un peu de compétences douces est le management de projets. C'est pourquoi, les entreprises vont plutôt chercher à former leurs collaborateurs en interne sur les soft-skills et moins sur les compétences techniques qu'ils sont supposés avoir acquises.

### ■ Quelles sont vos attentes ?

Je cherche des candidats avec des compétences techniques car j'ai besoin d'avoir du personnel opérationnel rapidement et ce d'autant plus, que j'ai de nombreux recrutements en cours. C'est donc l'urgence qui me guide à recruter des profils expérimentés.

J'ai aussi besoin de candidats avec du potentiel qui vont grandir et participer au développement futur de l'entreprise. J'investirai d'autant plus que je sentirai le potentiel du candidat et sa volonté de rester au service du développement de l'entreprise.

### ■ Quels conseils ?

Le réseau est essentiel dans une recherche d'emploi et le réseau se construit dès votre entrée dans l'entreprise. Envoyer un CV via LinkedIn qui atterrit dans un tas de centaines de profils à traiter par une IA ou l'adresser à la personne qui recrute via un contact qui va vanter vos mérites, ne donne pas le même résultat. En synthèse, le bouche à oreille à travers un réseau de personnes qui nous connaissent fonctionne très bien.

Je dirai aussi qu'il ne faut pas hésiter à changer de fonction ou de secteur à la mi-carrière et/ou à élargir son cône de compétences quand on est dans l'entreprise. Vos expériences sont votre capital de demain.

Je conseillerai aussi aux personnes en recherche d'emploi de ne pas rester figées sur les avantages qu'ils avaient dans leur dernier poste. Mieux vaut faire un pas de côté et rebondir vite. D'ailleurs, souvent arrivés à un certain âge, les candidats privilégient l'intérêt du poste et le challenge proposé au salaire.



**José CASTELLOTE**

Directeur Général Adjoint | Deputy Managing Director  
Nuclear & Health Physics, NBC, Life Sciences

## POINT DE VUE D'EXPERT

### VÉRONIQUE DENANT

#### DIRECTRICE DE LA PRACTICE INDUSTRIE AU SEIN D'OASYS CONSULTANTS

##### ■ Quels conseils donnés à des ingénieurs à mi-carrière en poste ?

Osez prendre des risques ! Vous vous enrichirez de nouvelles compétences et vous serez récompensé si bien sûr vous avez atteint la performance demandée. Il est important de créer sa singularité pour mieux se distinguer de ses concurrents. Parlez de vos aspirations en entretien annuel et n'hésitez pas à demander un bilan de compétences si vous en ressentez le besoin. Demandez-vous si vous avez envie de rester dans la filière technique ou bien si vous souhaitez plutôt évoluer vers des fonctions managériales. Les deux parcours se valent tout autant mais plus vous anticipez votre évolution de carrière, plus vous ferez des choix judicieux. N'oubliez pas que vous ne ferez bien que ce que vous aimez et que la recherche du sens précède celle du plaisir. Faites-vous confiance et donnez-vous le droit à l'erreur.

##### ■ Quels conseils donnés à ceux qui sont en transition de carrière ?

Travaillez toujours et encore un peu plus votre Anglais ! Mettez aussi vos compétences à niveau que ce soit dans le digital ou bien dans d'autres domaines techniques car les entreprises n'ont pas le temps de vous former et veulent des candidats directement opérationnels. Soyez souple dans vos critères et restez ouvert à différents modes de collaboration qui peuvent précéder une embauche en CDI. Ne négligez pas non plus votre réseau car c'est lui qui vous ouvrira les clés de votre nouveau poste. Soyez opportuniste et acteur de votre parcours professionnel car le marché de l'emploi des cadres seniors reste difficile.



**Véronique DENANT**  
Directrice practice Industrie  
Oasys Consultants

# 9

## CONCLUSION

## CONCLUSION

### **Ce qui ne change pas depuis notre dernière étude :**

Il y a toujours une pénurie de candidats sur le marché. Les entreprises de plus de 1000 salariés recrutent principalement en interne. Quant aux entreprises comprises entre 250 et 1000 salariés, elles passent majoritairement par des cabinets de chasse de tête. Au sein de ces entreprises, le dirigeant reste l'unique décisionnaire dans son choix de recruter.

L'inadéquation technique demeure toujours un obstacle au recrutement des ingénieurs à mi carrière. L'importance d'être issu du métier et du secteur reste primordial. Quant à l'Anglais, il devient un prérequis. La place des soft skills se confirment. Les qualités relationnelles et la capacité à prendre des décisions dans des environnements mouvants sont toujours aussi recherchées et peuvent faire la différence entre deux profils.

### **Parmi les surprises**

Les réseaux sociaux ne semblent plus être un canal aussi important que par le passé. Y a-t-il une usure de la part des candidats à être sollicités ?

L'inadéquation géographique semble être un critère qui prend plus d'importance que par le passé pour les DRH et les cabinets. Cette situation pourrait expliquer pourquoi les répondants ne posent plus de critère géographique dans leur recherche afin d'augmenter leur chance de recruter le bon candidat. Cette problématique pourrait en partie être compensée dans les années à venir si le télétravail venait à se généraliser pour certaines fonctions.

Enfin, si l'expertise technique reste un critère important, le management de projets et la conduite de projets de transformation en lien avec le digital prennent le dessus par rapport à notre dernière enquête et cette tendance semble se confirmer à travers le choix des entreprises à proposer des formations continues au management et au management de projets à leurs collaborateurs.

Enfin, être capable de gérer des problématiques complexes associant des enjeux humains et technologiques est certainement très recherché par les entreprises actuellement.

10

OASYS & CIE



## Une vocation unique

Conseiller et accompagner les transformations, les transitions de carrière et managériales, au service des organisations, des personnes et des territoires.

## Un groupe indépendant et engagé

Dans une perspective de satisfaction de ses clients, OASYS & Cie développe depuis sa création en 2006 un modèle de salariés actionnaires : des valeurs partagées, une stratégie de long terme, un fort engagement « client »

Oasys & Cie bénéficie du soutien d'Alliance Entreprendre (Natixis - Caisse d'Épargne), actionnaires de référence depuis 2019, pour développer une démarche entrepreneuriale et RSE dans ses pratiques professionnelles.

## Un positionnement novateur

En développant le concept de Transition Apprenante®, Oasys s'attache à faire de toute transition un processus 'apprenant' pour une expérience valorisée.

Avec une école de coaching et des métiers de l'accompagnement, des études, publications et observatoires de référence, Oasys propose une démarche d'excellence à ses consultants et à ses clients.

## Une vision globale, une proximité locale

Grâce à ses 3 réseaux de proximité, Oasys & Cie accompagne ses clients sur des projets locaux ou multisites, multi pays et multiculturels. Il offre aussi une capacité à interagir avec les acteurs publics, économiques et sociaux.



**Transition & Territoires**  
Réseau national d'accompagnement des mobilités

**123 bureaux en France**



**RNAP**

Réseau national d'Appui Psychologique

**780 psychologues en France**



**GLOBAL PARTNERS**  
leading change for organisations & individuals

**28 pays dans le monde**



## Une approche multi spécialiste et complémentaire



### OASYS Dirigeants

#### Accompagnement de Dirigeants

- Outplacement Dirigeants
- Leadership et Executive coaching
- Entrepreneurial



### OASYS Carrière

#### Transitions de carrière et managériale

- Outplacement,
- Coaching
- Bilan de carrière,
- Evaluation/Assessment
- Talent Management



### OASYS Mobilité

#### Accompagnement social des redéploiements

- GEPP et mobilité interne
- Création d'entreprise
- Soutien managérial et communication
- Plan de départ volontaire /RCC
- Plan de Reclassement (PSE, PDV, RCC)
- Gestion de la fin de carrière
- Etudes d'employabilité et bassins d'emploi



### OASYS Mobilisation

#### Conduite du changement et développement du management

- Conseil en stratégie et développement RH
- Pilotage de projets de transformation et conduite du changement
- Développement des compétences managériales
- Coaching, animation de forums et dynamisation d'équipes



### IFOD

#### École des métiers de l'accompagnement

- Formation certifiante Coach individuel et collectif
- Formation certifiante Compétence Coach RH et Managers®
- Formation au Co-développement
- Formation au métier de Consultant



### ONEIDA

#### Accompagnement des projets de transformation

- Accompagnement des projets socialement sensibles
- Solutions de reprise d'activités
- Stratégies sociales et organisations agiles
- Conduite des projets de transformation
- Reconversion de sites et revitalisation de territoires



### IAPR

#### L'accompagnement des RPS et le soutien psychologique

- Diagnostic, prévention et accompagnement
- Mise en place de N° vert 24h/24
- Cellules de crise
- Formations RPS, QVT et Bien-être



### PYKSIS

#### Agence de communication spécialisée

- Communication institutionnelle
- Anticipation et gestion de crise
- Relations presse
- Affaires publiques



### Le 30FAB

#### Élaboration des programmes en faveur de l'emploi et l'économie des territoires

- Compenser les conséquences des restructurations (PSE, PDV, RCC)
- Mettre en œuvre de programmes RSE à impact socialement positif



## LA PRACTICE INDUSTRIE

*« Notre conviction est de penser que l'on conseille mieux si l'on connaît le métier du candidat accompagné, sa culture, son marché et sa dynamique.... »*

Parce que les meilleurs conseils sont celui du spécialiste, Oasys Consultants a pris le parti d'être organisé par Practices Métiers. A la différence des cabinets de conseil généralistes, chaque Consultant est spécialiste de son secteur.

Il offre une capitalisation unique d'expériences, une connaissance fine des évolutions du métier ou de ses filières, de ses risques, de ses facteurs de succès et de ses perspectives d'avenir. Il connaît les acteurs de son écosystème : cabinets de recrutement et de management de transition, fonds d'investissement, associations professionnelles de la practice qu'il anime.

La disponibilité des experts des autres practices permet également de mieux répondre aux souhaits de changement de métier et de fiabiliser les projets de reconversion.

Nos Practices: Direction Générale, Finance, Juridique, Commerciale & Marketing, Ressources Humaines, Communication & Digital, I & T, Industrie , Banque , Secteur Public.

La practice Industrie d'Oasys Consultants déploie son activité dans tous les domaines autour des pôles suivants : Direction industrielle et Direction de site, Qualité, Recherche et Développement, Installation et Maintenance, Environnement et qualité – RSE.

La Practice Industrie conseille et accompagne les dirigeants, ingénieurs et managers des entreprises du secteur industriel et de la filière supply chain tout au long de leur carrière : mobilité interne, bilan de carrière, coaching et développement des talents, outplacement.

De l'Agroalimentaire à la Pharmacie, de l'Aéronautique à l'Energie, à la Logistique, à l'Automobile ou bien à l'Ingénierie, nos clients sont des groupes internationaux aussi bien que des entreprises de taille moyenne ou intermédiaires qui interviennent dans ces différents secteurs.

Votre contact :

Véronique DENANT

[Veronique.denant@oasys.fr](mailto:Veronique.denant@oasys.fr)

## LES PUBLICATIONS OASYS & CIE



**De Lehman Brothers au Brexit : Repositionnement et vécu des salariés du secteur bancaire**  
*Practice Banque | Janvier 2018*



**SENIORS Pratiques d'entreprises en faveur de l'emploi des seniors**  
*Regards croisés IRP/OS - RH/DG*



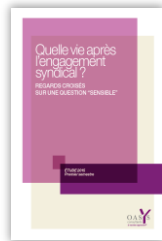
**DAF à mi-carrière : Quelles évolutions de carrière pour les DAF confirmés ?**



**DRH à mi-carrière : Quelles évolutions de carrière pour les DRH généralistes confirmés ?**



**Ingénieurs à mi-carrière : les défis d'une profession qui se pose des questions**



**Quelle vie après l'engagement syndical ?**



**Directeur Juridique (DJ) à mi-carrière**



**Directeur Marketing à mi-carrière**



**Cabinets de chasse de tête et de recrutement, entre tabous et idées reçues, quelle contribution réelle ?**



**"Paroles de départ" Rupture professionnelle choisie ou subie des cadres**



**Le cadre fonctionnaire et la mobilité**



**L'esprit du coaching**

## LES PUBLICATIONS OASYS & CIE



Le sujet des gouvernances et des équipes managériales est au cœur des interventions des équipes d'Oasys, c'est la raison pour laquelle nous menons régulièrement depuis 2010 un Observatoire du Management (nouvelle édition 2017) présentant les tendances et attentes des populations managériales et un Observatoire des Instances de Direction.

Acteurs de référence sur le marché, certains collaborateurs d'OASYS Consultants ont choisi de publier des ouvrages sur différentes thématiques de la carrière professionnelle.

Regards décalés, analyses approfondies, points de vue d'experts... les publications des consultants d'OASYS sont autant de ressources utiles pour aborder sa vie professionnelle.

Et nos candidats aussi écrivent et témoignent de leur expérience !  
Avec humour

# 11

## REMERCIEMENTS

# REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement les répondants à l'enquête et les experts qui nous ont apporté leur témoignage.

Merci pour leur contribution et leur professionnalisme.

OASYS  
10 Rue Cambacérés  
75008 Paris

01 44 94 87 85

**Véronique DENANT**  
Veronique.denant@oasys.fr

SUIVEZ NOUS SUR



[www.oasys.fr](http://www.oasys.fr)