



Besoins prospectifs en ressources humaines du secteur aéronautique et spatial

Synthèse - 21 août 2012

Contexte

L'étude a été réalisée par le Cabinet Ambroise Bouteille & Associés sur une durée de 4 mois entre décembre 2011 et avril 2012.

Le rapport final a été remis au GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales) et à l'Observatoire Prospectif et Analytique des Métiers et Qualifications de la Métallurgie en avril 2012.

Objectifs de l'étude

Identifier les métiers qui poseront de véritables problèmes de recrutement à l'avenir, en confirmant (ou infirmant) de manière étayée les pressentiments qui s'expriment informellement.

Faire une première qualification des **compétences** clés attendues à l'avenir, des profils recherchés et des critères de recrutement.

1. Méthodologie

La première étape a consisté à mettre en place le dispositif partenarial à l'aide d'une réunion de mobilisation des UIMM territoriales concernées (Ile-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Midi-Pyrénées, Aquitaine et Pays de la Loire).

Dans un second temps, a été établi en partenariat avec les UIMM territoriales et le GIFAS, un panel de donneurs d'ordres et de sous-traitants à rencontrer. Chacune des entreprises sélectionnées a été préalablement contactée par les UIMM territoriales.

L'enquête a fait l'objet d'entretiens qualitatifs approfondis en face à face et par téléphone avec les DRH, Directeurs et Responsables *supply chain* de ces entreprises identifiées. Au total, 18 donneurs d'ordres et 25 sous-traitants ont été interrogés.

Enfin, dans un troisième temps, 6 établissements de formation spécialisés et 4 pôles de compétitivité et « *clusters* » (grappes d'entreprises) ont fait l'objet d'entretiens approfondis.

L'ensemble de l'enquête a fait l'objet d'un rapport détaillé portant sur les évolutions pressenties du secteur en matière d'emploi, le positionnement des sous-traitants et les problématiques clés de recrutement rencontrées par les sous-traitants en particulier. Ceci a permis de dresser une liste des métiers en tension et les raisons pour lesquelles certains profils semblaient complexes à trouver.

2. Identification et qualification des métiers en forte probabilité de tension

● **La croissance d'activité engendre un enjeu fort de renforcement des capacités de production de la *supply chain***

L'industrie aéronautique connaît depuis 2010 une croissance de son activité jamais égalée. Cette forte reprise engendre une montée en cadence nécessaire sur l'ensemble de la *supply chain*, mais également un fort besoin d'investissements financiers, techniques et humains qui a parfois du mal à être comblé.

L'ensemble des tensions que connaît la chaîne de sous-traitance engendre un risque structurel de retard de livraison des appareils aéronautiques, ce qui pourrait entraîner une menace de contournement progressif de la sous-traitance française au profit d'entreprises étrangères.

● **Le risque d'un effort insuffisant dans le renforcement des capacités de production de la *supply chain* en France semble probable**

Les sous-traitants conservent en mémoire le caractère cyclique de commandes dans l'aéronautique, et ont été très échaudés des baisses de la crise récente. Ils ne souhaitent pas se trouver à nouveau confrontés à des problématiques de sureffectifs, et préfèrent souvent temporiser la hausse des commandes par des solutions organisationnelles et même par un certain renoncement. Ce comportement est renforcé par les difficultés de recrutement, et par le sentiment d'un trop faible partage de risques « humains » avec les donneurs d'ordres, qui peuvent donner des arguments à un certain malthusianisme.

● **De sérieuses tensions au recrutement ont été confirmées**

Les besoins croissants en recrutement, et ce sur toutes les fonctions, ont été confirmés par une grande majorité des entreprises. Parallèlement, on observe des déficits de compétences et de profils qualifiés, dans un contexte de hausse des niveaux exigés.

De plus, la pyramide des âges pourrait à l'avenir accroître largement les tensions en recrutement. Les entreprises sous-traitantes sont particulièrement touchées par ces problématiques, ce d'autant plus qu'elles rencontrent davantage de difficultés d'attractivité.

● Une vingtaine de métiers sont plus particulièrement concernés

Fonction conception	Fonction production
Ingénieur électronique de puissance	Opérateur CN
Ingénieur calcul	Programmeur CN
Ingénieur systèmes aéronautiques	Chaudronnier aéronautique
Architecte logiciel aéronautique	Soudeur
Responsable méthode/industrialisation	Tourneur fraiseur
Ingénieur aérostructures	Rectifieur
Fonction supports de production	Ebarbeur-ébavureur
Responsable achats	Mécanicien aéronautique
Chargé d'affaires	Contrôleur
Technicien méthodes / ADV	Fonction Commercialisation
Responsable qualité	Technico-commercial aéronautique

● Les exigences de recrutement sont élevées, parfois à la limite de la faisabilité

Le secteur aéronautique est caractérisé par des exigences supérieures aux autres secteurs de la métallurgie, particulièrement difficiles à satisfaire au vu des besoins actuels. Certaines entreprises réagissent cependant par un élargissement contraint des critères de recrutement, mais également une multiplication des canaux et méthodes de recrutement. Cet élargissement s'accompagne d'un effort significatif de formation à l'intégration. Cependant d'autres entreprises ne font pas évoluer leurs méthodes de recrutement et d'intégration, et retardent ainsi l'accroissement pourtant nécessaire de leurs équipes.

● Des flux insuffisants de formation initiale spécialisée, tant dans l'aéronautique que plus globalement dans les métiers de la métallurgie

Les entreprises disent percevoir des insuffisances sur certains flux de diplômés qui se confirment par les baisses continues du nombre de diplômés dans de nombreuses spécialités de la métallurgie. Les formations spécialisées dans l'aéronautique font exception, mais les flux restent globalement insuffisants (environ 1 100 pour le territoire pour les niveaux V à III, c'est-à-dire du CAP au BTS/DUT).



Préconisations

● Plusieurs mesures de soutien des entreprises de la *supply chain* en matière de ressources humaines pourraient être mises en place

Adapter l'offre de formation et en particulier accélérer l'augmentation des flux de formation initiale dans des spécialités de l'aéronautique, participer aux politiques de lutte contre la baisse des formations initiales de la métallurgie en général, développer l'alternance, générer des formations diplômantes/certifiantes spécifiques aéronautiques accessibles en formation continue (notamment CQPM), ou concevoir des modules de spécialisation aéronautique pouvant s'enchaîner harmonieusement à des formations existantes plus généralistes, et enfin développer les méthodes de transfert de savoir-faire et de tutorat, tenter de formaliser davantage ces pratiques pour les rendre éligibles à la formation professionnelle, et donc permettre une aide financière ; proposer des modules de formation directement utilisables par les entreprises dans leur processus d'intégration.

● Renforcer l'**attractivité**, en prolongeant les efforts importants du GIFAS et de l'UIMM par des opérations innovantes impliquant les entreprises, telles que l'élargissement progressif des cibles visées, l'incitation des entreprises à se doter d'une fonction « attractivité ».

● Inciter les entreprises à refondre en profondeur et à professionnaliser leur processus de recrutement et d'intégration, et ainsi les encourager à élargir les types de profils recherchés et se concentrer sur l'identification des candidats à potentiel, réorienter les méthodes de recrutement, construire de véritables parcours d'acquisition des compétences et d'intégration pour des candidats non issus du secteur. Mais également proposer des solutions afin de favoriser les mobilités internes : modèles de parcours clés, outils spécifiés de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mise en place de stages courts de qualification pour combler les écarts entre l'ancien et le nouveau poste, etc.

● Développer les collaborations entre GRH des donneurs d'ordres et de la *supply chain* : identifier des interlocuteurs clés au sein des PME de la *supply chain* et des donneurs d'ordres et mettre en place des moyens d'échanges de bonnes pratiques.

