

ALTITUDES & TALENTS

altitudes-talents.com

N°3761HS - 31 juillet 2025

HORS-SÉRIE : ATTRACTIVITÉ DES TALENTS

**PÉNURIE, IMAGE, DIVERSITÉ :
L'INDUSTRIE AÉROSPATIALE PEUT-ELLE
REDEVENIR UN AIMANT À VOCATIONS ?**



ALTITUDES
& TALENTS

L'industrie aérospatiale française traverse un paradoxe inédit. Jamais son rôle n'a été aussi stratégique pour l'économie, la souveraineté et la transition écologique, et jamais elle n'a eu autant besoin de talents pour inventer l'avenir du vol, de l'espace et de la défense. Pourtant, elle peine à séduire les nouvelles générations, attirées par les promesses d'agilité, de sens et de modernité portées par les géants du numérique ou les start-ups.

Ce paradoxe n'a rien d'une fatalité. À condition de repenser son image, de valoriser ses innovations, ses engagements verts et sa mission sociétale, et de transformer ses pratiques de management, l'aérospatial peut redevenir un employeur de référence. Plus qu'une industrie, il doit s'affirmer comme une aventure collective, capable d'inspirer celles et ceux qui veulent allier technologie, impact et exploration.

C'est à cette problématique que nous avons choisi de consacrer ce dossier. Nous avons analysé l'état de la filière, étudié les mesures et initiatives déjà engagées, et identifié celles qui mériteraient d'être approfondies. Ce travail de recherche sur l'attractivité des talents - à la fois compétences et personnes - nous a conduits à formuler une proposition : la création de **TIDAS (Talents Industrie de la Défense, de l'Aéronautique et du Spatial)**, une entité dédiée à la définition et à la mise en œuvre d'une feuille de route au service du développement de l'attractivité des talents pour l'industrie aérospatiale française.

Sommaire

<i>Page 3</i>	L'industrie aérospatiale et de défense, une économie dynamique en mutation
<i>Pages 4 à 6</i>	Un écart grandissant : entre dynamisme économique et crise d'attractivité
<i>Pages 6 à 7</i>	Un écosystème mobilisé, des initiatives prometteuses à intensifier
<i>Pages 8 à 10</i>	Inventer l'aérospatiale de 2050 : Stratégie et recommandations 4 leviers et 25 recommandations pour une attractivité durable
<i>Page 11</i>	Urgence et Opportunités
<i>Page 12</i>	Références et bibliographie

L'industrie aérospatiale et de défense, une économie dynamique en mutation



*“There is still no cure for the common birthday, and the space program still requires **men and money**”.* Pour assurer sa croissance, l'industrie aérospatiale - aéronautique, spatiale et de défense -, reste tributaire de ses talents et financements : **deux ressources limitées**.

Dans un contexte de fortes tensions géopolitiques, technologiques et économiques, **l'industrie aérospatiale, pilier de souveraineté nationale**, traverse une profonde mutation de son modèle traditionnel. Longtemps portée par une forte intervention publique, elle bénéficie désormais d'un afflux croissant de financements publics et privés destinés à accompagner sa transformation (1).

Avec l'arrêt brutal du trafic provoqué par le Covid-19, et les complications apparues à sa suite, l'ensemble du secteur aérien a pris des mesures de crise en gelant les embauches, et en s'endettant massivement afin de survivre à cette période critique (2). Cependant, depuis 2023, le secteur aérien connaît une reprise soutenue. Les compagnies aériennes enregistrent des commandes records (3) et le trafic mondial, porté par la montée des classes moyennes en Asie et dans les BRICS, devrait dépasser les 5 milliards de passagers dès 2025 (4), avant d'atteindre 8 milliards en 2040 selon l'IATA (5). Airbus prévoit 21 trillions PKT (Passagers Kilomètres Transporté) au lieu de 10 trillions aujourd'hui (6). Un envol synonyme d'expansion de flotte, mais qui pose une question cruciale : **comment concilier croissance du trafic et objectifs climatiques, si ce n'est par des ruptures technologiques majeures dans la décarbonation ?**

Parallèlement, le secteur de la défense connaît une période de réarmement massif et de mutation profonde portée par l'essor de stratégies d'attrition reposant sur l'emploi intensif d'armes peu coûteuses, en particulier les drones kamikazes. Ce mouvement, accéléré par l'invasion russe de l'Ukraine, s'accompagne d'une hausse significative des budgets militaires, d'un retour en force de la souveraineté industrielle et d'une redéfinition des méthodes de guerre. Après des années de relative stagnation, l'industrie est ainsi contrainte de relancer la production d'armements classiques tout en se réinventant : concevoir des équipements moins onéreux, fabriqués rapidement et en grande série, afin de répondre à l'hypothèse de conflits prolongés où les systèmes lourds et coûteux deviennent des cibles vulnérables (8).

Enfin, depuis les années 2010, le secteur spatial connaît un regain d'attention sans précédent, porté à la fois par de nouveaux acteurs étatiques et privés aux ambitions renouvelées. Alors que les grandes agences traditionnelles - la NASA aux États-Unis ou l'ESA en Europe - avaient marqué une pause, se concentrant essentiellement sur les satellites et quelques missions vers la Station Spatiale Internationale en s'appuyant durant près d'une décennie sur les vaisseaux Soyouz russes, d'autres puissances comme la Chine et l'Inde ont accéléré leurs programmes spatiaux à grande vitesse. Parallèlement, le “New Space” mené par des entreprises privées telles que SpaceX, Blue Origin ou Virgin Galactic a redynamisé l'écosystème en affichant des objectifs spectaculaires : mise au point de fusées réutilisables, retour d'astronautes sur la Lune, conquête de Mars, déploiement de constellations massives de satellites internet comme Starlink, ou encore développement du tourisme spatial.

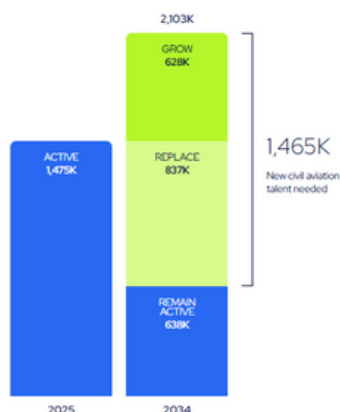
Ainsi, l'aérospatiale traverse aujourd'hui une phase de dynamisme inédit, stimulée par un regain d'attention et une forte croissance économique. Mais cette vitalité s'accompagne d'un défi de taille : un besoin massif et immédiat de talents, alors même que le secteur peine déjà à recruter au niveau requis. Les besoins s'étendent à tous les échelons : de la recherche, pour concevoir les futures générations d'aéronefs et de lanceurs, à la production métallurgique des milliers de pièces qui les composent ; du personnel navigant et au sol à la maintenance, du management à l'ingénierie, jusqu'aux fonctions de support comme les ressources humaines.

Ce paradoxe pose une question centrale : comment l'industrie aérospatiale peut-elle renforcer son attractivité et susciter de nouvelles vocations pour relever les défis des décennies à venir ?

Un écart grandissant : entre dynamisme économique et crise d'attractivité

Un besoin massif de talents

L'industrie aérospatiale connaît une croissance soutenue, et sa pérennité dépendra largement de la disponibilité de ressources humaines qualifiées. Dans le secteur de l'aviation civile, le groupe CAE (10) estime que d'ici 2034, le besoin en techniciens, pilotes et personnel navigant atteindra 1,5 million, incluant à la fois le remplacement et l'expansion, pour un effectif actuel d'environ 1,5 million. De son côté, Boeing prévoit un besoin encore plus élevé, de 2,4 millions de professionnels d'ici 2044 (11), soit respectivement 99 % et 160 % des effectifs actuels, principalement en Asie. **L'ensemble de l'industrie aérospatiale se trouve donc confronté à un défi majeur en matière de talents, qu'il s'agisse de compétences techniques ou de personnels qualifiés.** La France, en raison de l'importance stratégique et économique de son secteur aérien, se positionne comme un territoire particulièrement favorable au développement et au renforcement de cette filière.



Source : 2025 Aviation Talent Forecast, CAE, 2025

Féminisation : un potentiel sous-exploité dans un secteur loin de la parité

Le secteur aérospatial et de la défense pâtit d'un déficit de diversité, en particulier en termes de genre. Cette situation est mondiale, mais elle se confirme en France, où les femmes ne représentaient en 2024 que 28 % des effectifs du secteur, et seulement 15 % des postes techniques, selon le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS). Parmi les 29 000 recrutements réalisés la même année, les femmes ne comptaient également que pour 28 % des nouveaux arrivants, un chiffre insuffisant pour assurer une véritable progression vers la parité (12).

Dans ce contexte, la féminisation du secteur apparaît comme un levier stratégique pour répondre aux besoins croissants de l'industrie. Les causes de cette faible représentation sont bien identifiées. Si le personnel navigant des compagnies aériennes est

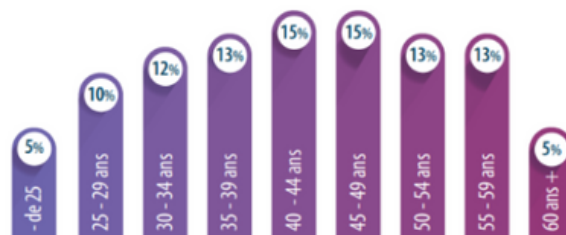
majoritairement féminin, les femmes restent largement sous-représentées dans les métiers techniques de l'aviation, les métiers liés à la métallurgie, à la production manuelle ou encore dans les disciplines scientifiques et l'ingénierie. **Aujourd'hui, seules 15 % des femmes se projettent dans l'aérospatial, contre 28 % des hommes (13).**

Christophe BENAROYA, Responsable du MSc Aerospace Management à TBS Education et Professeur en Marketing, souligne lors de notre interview : *"La féminisation du secteur progresse très lentement. Ce n'est pas forcément de la responsabilité des entreprises, c'est en amont, même dans les écoles et les universités..."*

Le problème est donc plus global : les femmes se sentent moins légitimes ou capables d'exercer dans une industrie encore très masculine, et tendent à s'orienter vers des fonctions perçues comme plus "féminines". **Deux axes majeurs peuvent permettre de corriger cette situation** : favoriser leur intégration dans les filières scientifiques et faciliter l'accès aux métiers techniques dès les premières années du système éducatif.

Un secteur vieillissant aux besoins nouveaux

La pyramide des âges ci-dessous révèle une faiblesse structurelle : **seulement 15 % des effectifs ont moins de 29 ans, contre 31 % de plus de 50 ans (12).**



Répartition par tranches d'âge (2022)

Source : GIFAS, Situation de l'emploi en 2023-2024 dans l'industrie aérospatiale

Les entreprises de l'A&D signalent qu'un pourcentage significatif de leurs ingénieurs et techniciens seniors sont à 5-10 ans de la retraite. Par exemple, dans les Hauts-de-France, région hautement industrialisée, plus de 43 % des techniciens et 36 % des ingénieurs et cadres devraient partir à la retraite d'ici 2030 (14). Ainsi, au-delà de remplacer les départs massifs à la retraite, il est nécessaire de créer de nouveaux emplois pour faire face à la montée en cadence du secteur, et permettre au secteur de s'adapter aux transformations technologiques, de la robotique avancée et du machine learning (ou l'IA). Cela crée une demande de travailleurs possédant de nouvelles compétences, et un écart entre les profils actuels et les besoins futurs.

Sans recrutements immédiats, les compétences des professionnels proches de la retraite, essentielles pour former les nouvelles générations, risquent de se perdre. Cette problématique est d'autant plus critique que les formations et certifications dans l'aérospatiale sont longues et complexes, dans un secteur où la sécurité constitue un enjeu vital.

Philippe DUJARIC, Directeur des Affaires sociales et de la Formation du GIFAS, partage cette inquiétude, notamment pour des projets de longue durée si fréquents dans l'aérospatiale : *“Il faut ainsi 5 à 7 ans, ou plus, pour former et certifier un mécanicien aéronautique. Les départs aggravent la pénurie de talents en créant une pénurie de compétences.”*

Une attractivité limitée auprès des jeunes

Si certains diplômés d'écoles d'ingénieurs citent régulièrement des entreprises comme Thales ou Airbus parmi leurs employeurs idéaux, ce n'est pas le cas de tous les jeunes en recherche d'emploi. Ces derniers privilégient souvent les entreprises de la Tech, comme Microsoft ou Apple, ou du luxe, comme Hermès ou LVMH, qui bénéficient d'une forte valorisation sur les marchés et d'une image positive dans leur quotidien (15).

Ainsi, l'enjeu ne se limite pas à attirer les meilleurs ingénieurs : il s'agit de susciter une ambition collective, d'ouvrir l'industrie à tous les talents, de répondre aux tensions de recrutement et de valoriser l'ensemble de l'écosystème - PME, ETI, sous-traitants, filières professionnelles... Les besoins dépassent largement l'ingénierie, dans un contexte de concurrence accrue avec la Tech, l'IA ou les start-ups, perçues comme plus innovantes et attractives.

Des handicaps structurels à surmonter

L'industrie aérospatiale pâtit de plusieurs freins à son attractivité. Elle est souvent perçue comme peu innovante, moins “tendance” que la Tech, dotée d'une culture d'entreprise rigide, soumise à des cycles longs et à un impact écologique négatif, ce qui limite sa reconnaissance comme secteur d'avenir. Cette image est renforcée par une faible présence dans la culture populaire et sur les réseaux sociaux.

À cela s'ajoute une perception élitiste et intimidante, qui conduit de nombreux jeunes à s'auto-censurer. Beaucoup estiment ne pas avoir suivi le “bon parcours” ou ne pas posséder un profil suffisamment scientifique pour envisager une carrière dans ces métiers jugés spécialisés. Cela souligne l'importance de déconstruire les idées reçues sur les professions de l'aérospatiale et sur les entreprises qui les composent (16).

Plus de la moitié des jeunes considèrent ces métiers trop exigeants au regard de leurs priorités : salaire, équilibre vie professionnelle/vie personnelle et



Source : *Attirer les talents dans l'aérien et l'aéronautique : défis, enjeux et recommandations, Les Carnets de la Chaire Pégase, 2025*

bonnes conditions de travail. Seuls 41 % estiment que le secteur répond à ces attentes, et à peine 18 % le jugent respectueux de l'environnement. **Ces chiffres traduisent une crise d'attractivité structurelle, amplifiée par une méconnaissance des métiers** alors même que les entreprises ne recrutent pas uniquement des profils spécialisés et peinent à pourvoir leurs postes.

Pour que la passion de l'avion et des fusées s'éveille, le contact direct avec l'industrie est crucial. Avoir un membre de son entourage travaillant dans le secteur aérien, vivre à proximité d'un aéroport ou d'entreprises du secteur, et fréquenter régulièrement les voyages renforcent fortement l'intérêt des jeunes pour ces carrières.

Renaud BELLAIS, conseiller institutionnel du Président-directeur général de MBDA et docteur en sciences économiques, *“Nous faisons face à un réel problème d'identité et de représentation des secteurs aéronautique, spatial et de défense. Les jeunes talents manifestent un désintérêt croissant pour les carrières traditionnelles”*.

Méconnaissance généralisée et asymétrie des métiers et entreprises en tension

L'étude de la Chaire Pégase (MBS) révèle un paradoxe saisissant : seuls 24 % des jeunes interrogés envisagent une carrière dans l'aérien (14 % dans la construction aéronautique), tandis que **43 % des 18-34 ans se disent attirés par le secteur** et 22 % en rêvent.

Les métiers de la métallurgie, chaudronnerie et usinage représentent 40 % des besoins non pourvus du secteur, alertent le GIFAS et l'UIMM. Peu de jeunes connaissent l'étendue des métiers indispensables à l'industrie aérospatiale, qu'il s'agisse des métiers techniques - ajusteurs, monteurs, câbleurs, chaudronniers, usiniers, fraiseurs, techniciens et ingénieurs de production - ou des métiers de services et fonctions supports. Bien que cruciaux, ces métiers sont souvent moins visibles et moins directement associés aux aéronefs ou aux passagers, ce qui contribue à **l'asymétrie entre les besoins de l'industrie et les perceptions des jeunes talents**.

Comme l'explique **Paul CHIAMBARETTO**, Professeur de Stratégie et Marketing à MBS School of Business et Directeur de la Chaire Pégase : *“Le manque d'attractivité ne vient pas d'un rejet, mais d'un déficit de visibilité, d'information et de représentation.”*

De la même manière, si des entreprises comme Air France ou Airbus jouissent d'une forte notoriété auprès du grand public, la plupart des autres acteurs – tels que Thales, Safran ou Daher – restent largement méconnus, sauf auprès des passionnés. **Le maillage territorial de sous-traitants, PME et TPE, qui constitue la chaîne d'approvisionnement des grands groupes et concentre la majorité des postes de production aéronautique et spatiale, souffre d'une faible visibilité et rencontre donc davantage de difficultés de recrutement.**

Certaines entreprises, pourtant reconnues par toute personne intéressée par l'aéronautique ou ayant passé le BIA, comme Embraer, Latécoère ou même Safran, ne sont connues que par une minorité des 15-24 ans. Cette situation creuse une véritable fracture entre les PME - dont 83 % signalent des difficultés de recrutement - et les grands groupes, qui bénéficient d'une image rayonnante et sont perçus comme des choix plus attractifs et moins risqués.



Source : Attirer les talents dans l'aérien et l'aéronautique : défis, enjeux et recommandations, Les Carnets de la Chaire Pégase, 2025

Un écosystème mobilisé, des initiatives prometteuses à intensifier

La transformation des métiers, l'augmentation des cadences industrielles et les ambitions technologiques imposent une révision des stratégies de recrutement, de formation et de parcours professionnels. Il devient crucial de développer des formations ciblées sur les métiers en tension et de favoriser la flexibilité des emplois et des mobilités. Face à ces défis, de nombreux acteurs déploient des mesures structurantes.

Favoriser l'insertion dans le secteur

La formation constitue un levier central pour attirer et fidéliser les talents dans l'aéronautique et le spatial. Elle permet à la fois d'accompagner les réorientations professionnelles et de répondre aux tensions de recrutement. **Si de nombreux acteurs institutionnels se mobilisent déjà, l'écosystème actuel présente encore des limites freinant son plein potentiel.**

Le GIFAS joue un rôle clé dans la coordination de la filière, notamment à travers sa stratégie RH sectorielle et ses campagnes de communication, telles que "L'Aéro Recrute". Cette initiative vise à démocratiser l'accès aux métiers de la filière, y compris pour ceux qui ne possèdent pas encore toutes les compétences requises. Qu'il s'agisse d'une reconversion ou d'un début de carrière, bénéficier d'une formation spécialisée demeure indispensable, surtout dans un contexte où l'auto-censure constitue un frein majeur à l'entrée dans le secteur.

Sensibiliser et attirer les jeunes générations

Un autre levier pour revaloriser le secteur réside dans

la sensibilisation des jeunes générations. Les initier dès le plus jeune âge permet de susciter leur curiosité et de les orienter vers des métiers qu'ils connaissent peu. **Plusieurs instituts proposent des formations adaptées pour faciliter l'accès au secteur.** Par exemple, le lycée Airbus recrute chaque année plus de 5 000 élèves dans différentes filières, allant du Bac Pro Aéronautique au CAP, en passant par le BTS (17).

Pour découvrir l'aéronautique et le spatial, des stages et universités d'été sont également proposés. Parmi eux, Universpace, créé par le CNES, offre aux étudiants une première immersion dans des métiers souvent méconnus. De la même manière, "L'Avion des Métiers" permet de présenter 20 métiers phares de l'aéronautique, en partenariat avec près de 150 entreprises.

Philippe DUJARIC explique : "On [le GIFAS] a aussi fait un réel effort de communication, en investissant notamment dans des plateformes telles que My Job Glasses, ou en développant des partenariats avec les écoles."

Après le bac, de nombreuses opportunités restent ouvertes : les CFA de l'UIMM accueillent près de 7 000 alternants par an dans le secteur aéronautique et spatial, tandis que des écoles d'ingénieurs comme Supaero ou l'École de l'Air et de l'Espace forment les futurs ingénieurs. Cependant, malgré la création de nouveaux établissements comme l'Aérocampus d'Aquitaine, **les capacités d'accueil de ces formations restent limitées, empêchant de nombreux jeunes motivés d'accéder à ces métiers.**

Être au contact des candidats

Le Salon du Bourget connaît chaque année un succès notable, avec près de 300 000 visiteurs en 2025 (18) et près de 2 500 exposants venus de 48 pays, **mais de nombreux visiteurs sont déjà des initiés, ce qui souligne la nécessité de le rendre plus attractif pour un public non spécialisé.** La présence de France Travail illustre son rôle essentiel face aux enjeux liés à l'emploi, à la formation et à l'attractivité des métiers dans l'aéronautique, le spatial et la défense.

Certaines entreprises, comme Thalès ou Safran, développent des stratégies de recrutement ouvertes, permettant aux jeunes d'être accueillis et accompagnés par des salariés expérimentés, **tout en valorisant des qualités humaines comme la curiosité, l'envie de se dépasser et de transmettre.** La campagne "L'Aéro recrute" complète ces actions en mettant en avant différents métiers à travers des ambassadeurs disponibles pour échanger, un livret de fiches métiers et des événements tels que forums d'emploi, job dating, salons dédiés, formations et partenariats avec des entreprises.

Favoriser la diversité et l'inclusion

D'après le GIFAS, les femmes ne représentent que 24 % des effectifs dans la construction aéronautique et spatiale, un chiffre légèrement plus élevé dans les métiers des transports aériens et aéroportuaires mais en baisse, tandis qu'elles sont encore moins présentes dans les métiers techniques. Pour remédier à cette sous-représentation, des associations comme *Elles Bougent* (19) travaillent à féminiser ces métiers et les formations scientifiques.

Le contact avec des entreprises partenaires telles qu'Air France, Airbus, ArianeGroup, Dassault Aviation et d'autres ainsi qu'avec des marraines qui présentent leur métier aux jeunes filles, permet de dépasser les stéréotypes et d'inspirer des carrières jusque-là peu envisagées. EasyJet, partenaire de l'association depuis 2019, a mis en place un programme national pour encourager les jeunes filles à devenir pilotes. **Depuis 2011, chaque collège ou lycée peut s'inscrire au Club des collèges et lycées, devenant partenaire pour promouvoir les métiers d'ingénieures et de techniciennes dans les secteurs industriels (automobile, ferroviaire, aéronautique, spatial, énergie).**

Aérométiers (ex-Airemploi) cherche à accroître la mixité professionnelle dans l'industrie A&D et à montrer que tous les métiers sont accessibles aux femmes, notamment à travers son label "Féminisons les métiers de l'aéronautique et du spatial" et son concours éponyme. L'association met en relation des marraines avec de jeunes filles, qui sont ensuite chargées de promouvoir et valoriser la féminisation des métiers de l'aérospatiale. Les femmes représentent la

moitié de la population mais seulement un quart des travailleurs du secteur ; **les sensibiliser est alors un point majeur dans la revalorisation des métiers de l'aérospatial** (20).

Parallèlement, de nombreuses entreprises sont partenaires de **l'association Hanvol, qui favorise**, via la formation en alternance, **l'inclusion des demandeurs d'emploi en situation de handicap dans les secteurs aéronautique, spatial et du transport aérien.** Parmi ses membres figurent notamment Thalès, ArianeGroup et Airbus. L'inclusion constitue un enjeu stratégique pour ces entreprises afin d'attirer tous les talents, quels que soient leur profil ou leur parcours.

Faire face au changement climatique

De plus en plus de personnes choisissent leur lieu de travail **en fonction de l'implication des entreprises face aux enjeux de durabilité**, rendant certains métiers plus socialement attractifs. Le secteur aéronautique est concerné, et des entreprises mettent en place des actions pour répondre à ces attentes. Le groupe ISAE-Supaero présente les initiatives mises en œuvre par ses entreprises partenaires : Thalès vise une réduction de 40 % de ses émissions directes d'ici 2030, Dassault Aviation développe l'éco-conception, l'optimisation aérodynamique et l'amélioration des procédés industriels, et Airbus ambitionne d'atteindre zéro émission de CO₂ d'ici 2050 grâce à de nouvelles générations d'appareils électriques, dans le cadre du Fly Net Zero Commitment de l'IATA. **Si ces actions démontrent un réel engagement environnemental, elles souffrent parfois d'un manque de coordination et de visibilité. Le développement à l'échelle nationale des initiatives locales à succès, ainsi que la valorisation des reconversions réussies, des PME et des artisans de l'aérospatiale, apparaît essentiel pour renforcer l'attractivité et l'impact de ces démarches.**

L'énergie dépensée par le secteur aérospatial est réelle, mais souffre d'une absence de coordination et d'incarnation forte. Les actions à succès locales méritent de se développer à l'échelle nationale tandis que la communication doit permettre d'offrir de la visibilité aux reconversions réussies, aux PME et convaincre les artisans de l'aérospatiale de demain.

GIFAS 

**L'AÉRO
RECRUTE**

hanvol

**Aéro
métiers**

Inventer l'aérospatiale de 2050

Stratégie et Recommandations



4 leviers et 25 recommandations pour une attractivité durable

Le défi des talents dans l'aérospatial et la défense est également un enjeu de souveraineté et de résilience industrielle. **Notre stratégie "France Aéro 2050", ou plan TIDAS** (Talents Industrie de la Défense, de l'Aéronautique et du Spatial), **propose 4 leviers principaux et 25 recommandations concrètes** pour donner à l'Aérospatiale, française en premier lieu, l'accélération des talents dont elle a besoin et ouvrir la voie au reste de l'industrie dans les volontés actuelles de réindustrialisation.

Levier 1 : Renouer avec le rêve

Le rêve de voler est l'un des rêves humains les plus anciens et ambitieux. Décliné sous de multiples formes - d'Icare et Léonard de Vinci à Antoine de Saint-Exupéry ou à la conquête spatiale - **l'Ambition est une des caractéristiques fondamentales du secteur**. Ainsi, le premier levier pour accélérer la dynamique de recrutement dans l'aérospatial consiste à **relancer le rêve, à redonner une grande ambition, un objectif exceptionnel qui transcende les frontières**. Le miracle de l'aérospatiale réside dans la science et la capacité à repousser les limites humaines.

Le monde spatial européen doit viser Mars, inventer de nouvelles fusées et modes de propulsion, et créer de nouveaux usages, à l'instar des acteurs privés innovants du secteur. L'espace n'a jamais autant fait rêver que lorsque Neil Armstrong a marché sur la Lune, l'aéronautique que lorsque les frères Wright ont volé ou que le Concorde a franchi le mur du son.

Les objectifs ne manquent pas et doivent être clairs et identifiés, **avec pour ambition permanente de révolutionner le secteur**. Parmi les priorités :

- 1. Mettre en avant des projets phares pour stimuler l'ambition et l'inspiration et redonner du souffle au rêve** : Aller sur Mars, inventer de nouveaux modes de propulsion, maîtriser l'hydrogène et décarboner l'aérien. Ces objectifs permettent non seulement de justifier l'activité croissante du secteur mais aussi de satisfaire aux exigences environnementales.
- 2. La France, un des leaders de l'aéronautique, la défense et le spatial, mérite de se fixer de tels objectifs et ambitions**. Mettre en avant cette souveraineté dans la communication permet aux nouvelles générations comme aux professionnels expérimentés de défendre la fierté et la filière stratégique française, et de contribuer à la souveraineté et au savoir-faire du pays.

Levier 2 : Unir l'aérospatial autour d'une marque employeur commune

Depuis plusieurs décennies, il est évident que les entreprises sont d'autant plus résilientes qu'elles sont grandes, comme le montrent les nombreuses fusions, acquisitions et le développement de grandes firmes transnationales. Dans ce contexte, **l'industrie aérospatiale française gagnerait à coopérer, notamment pour attirer les talents essentiels, et particulièrement pour soutenir les PME qui constituent le cœur des chaînes de production**.

Ce deuxième levier identifié, décliné en sept recommandations, est orienté autour de la **création d'une marque employeur unique** pour l'ensemble de l'aérospatial français, incarnant un cap collectif : l'étape ultime de l'AéroRecrute, la marque "France Aéro" :

- 3. La création d'une plateforme en ligne unique, accessible facilement**, permettant un co-branding entre grands groupes et PME dédié au recrutement. Pour les PME dont le lien avec l'aérospatial est moins direct, cette marque fournirait un point d'entrée commun et valoriserait les postes techniques, tout en respectant les spécificités des grands groupes et des postes cadres. La plateforme pourrait également proposer un **matching intelligent entre CV, compétences, zones géographiques et entreprises**, via IA et machine learning.
- 4. La création d'un passeport de compétences reconnu par l'ensemble du secteur**, accompagné de cursus de formation partagés, de conseils personnalisés selon les objectifs, et de la standardisation des formations techniques pour toutes les PME ayant des activités similaires.
- 5. Encourager les reconversions professionnelles vers l'aérospatial**. Il s'agirait de créer des passerelles adaptées au parcours initial des candidats, via des modules certifiants de 6 à 12 mois ou des alternances dédiées, permettant de valoriser des talents provenant de secteurs tels que l'automobile, l'énergie, la métallurgie ou d'autres domaines aux compétences transférables.
- 6. Définir des parcours évolutifs clairs offrant des perspectives de carrière**. L'objectif est de transformer l'aérospatial en un véritable lieu de développement professionnel tout permettant aux nouveaux talents de se projeter dans l'avenir et de progresser : de l'opérateur au chef d'atelier, du technicien au pilote d'essais, de l'ingénieur au directeur des opérations.

7. **Créer un Erasmus Industriel pour l'aéronautique et le spatial** afin de favoriser la mobilité horizontale entre postes, entreprises - notamment les PME -, régions, et même pays en Europe, tout en donnant accès à des formations adaptées, pour décroïsonner le secteur et offrir plus de flexibilité. S'inspirer des dispositifs comme les VIE ou des pratiques de télétravail d'autres secteurs permettrait de proposer un cadre de travail plus attractif.
8. **Mettre en place un programme de mentorat intergénérationnel intra- ou inter-entreprises** pour faciliter la transmission des savoirs critiques et la préservation des capacités industrielles dans un secteur vieillissant
9. **Lancer un plan choc pour les métiers critiques** avec des formations accélérées et des campagnes de recrutement ciblées afin de renforcer les filières les plus prioritaires

Levier 3 : Repenser la manière de vivre l'aéro et refonder l'image du secteur

Démocratiser l'aérospatiale au-delà de ses passionnés actuels est essentiel pour répondre aux besoins croissants de talents, ce qui constitue le troisième levier stratégique. Devenir technicien avionique ou ingénieur spatial ne se fait pas par hasard, mais en étant exposé à des modèles et à des récits inspirants. Les jeunes et les femmes, aujourd'hui minoritaires dans l'industrie, pourraient développer la même passion pour l'aérospatiale en repensant profondément l'image de cette discipline. Ce levier se décline en 14 recommandations concrètes.

Faire de l'aérospatiale une composante de la vie quotidienne et de la culture populaire

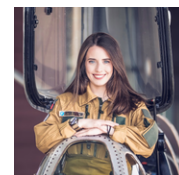
Développer une stratégie éditoriale cohérente pour associer l'aérospatiale aux conversations quotidiennes, susciter des vocations et favoriser l'appropriation des métiers.

10. **Co-produire ou soutenir des films, séries et jeux vidéo** en mettant à disposition des moyens techniques, comme le fait régulièrement l'armée américaine, ou en augmentant la visibilité via du cofinancement ciblé ou du placement de produit. Des œuvres comme *Interstellar* ou *Sully*, même sans objectif pédagogique principal, ont inspiré des vocations et démontrent le potentiel d'impact culturel. Encourager les productions en lien avec l'aéronautique ou l'espace permet de captiver le grand public et d'instaurer l'émerveillement.
11. **Orienter la communication institutionnelle afin de développer la notoriété de l'industrie et le rêve associé** : participer à repousser les limites de l'Homme, faire appel au sentiment de fierté.
12. **Créer une maison d'édition dédiée à l'aérospatiale**. La littérature peut transmettre la passion du secteur à travers des récits d'aventure, des classiques comme Saint-Exupéry, ou des biographies et trajectoires inspirantes de grandes figures du domaine.

13. **Cocréer un festival annuel de musique sur le thème de l'aérospatiale**, transformant le Bourget en événement festif. Les festivals, en tant qu'événements culturels et populaires, offrent une vitrine pour le secteur : stands interactifs, simulateurs de vol, expériences immersives, présentations métiers et animations musicales renforceraient la présence de l'aérospatiale dans l'imaginaire collectif.
14. **Financer ou construire un parc à thème ou une attraction dédiée à l'aéronautique et au spatial** pour éveiller les vocations dès le plus jeune âge. Une alternative moins coûteuse consiste à créer un escape game thématique, diffusé auprès des réseaux existants en France, permettant d'allier ludique et scientifique pour sensibiliser les jeunes à la filière, tout en valorisant le sentiment de fierté et l'idée de repousser les limites humaines

Renforcer la présence de l'aérospatiale sur les réseaux sociaux

15. **Accompagner et valoriser les créateurs de contenu centrés sur l'aérospatiale pour en faire de véritables ambassadeurs**. Les réseaux sociaux, capables de toucher instantanément des millions de personnes ciblées par centres d'intérêt, restent largement sous-utilisés par le secteur. Les formats visuels et interactifs - vidéos, stories, TikToks, Instagram - permettent de rendre l'aéronautique et le spatial plus concrets, accessibles et attractifs. Montrer le quotidien d'un pilote, d'un ingénieur d'essais en vol ou les coulisses d'une mission spatiale offre un aperçu unique qui capte l'attention d'un public qui n'aurait peut-être jamais poussé les portes d'un site industriel. Certains créateurs ont déjà su fédérer des communautés, tels qu'Elodie Brunot (@passionaeroo sur Instagram, suivie par plus de 41 000 personnes). Elle assiste régulièrement à des événements et promeut sur ses réseaux la diversité des métiers de l'aérospatiale.
16. **Encourager ce type de profils ou de contenus contribuant à montrer la diversité des parcours dans le secteur** aide à casser les stéréotypes, à démontrer que l'aéronautique et le spatial sont ouverts à tous, et à inspirer de nouvelles vocations.



Elodie BRUNOT, Ingénieure chez Safran et créatrice de contenu passionnée d'aéronautique, nous partage son opinion : *“La génération Z n'a pas les mêmes attentes que les précédentes. Elle a besoin de se sentir utile et de mesurer l'impact pour l'entreprise. Qui dit grands challenges dit grands changements. Il est donc crucial et urgent de repenser les stratégies de communication sur les réseaux sociaux pour rattraper le retard accumulé et mettre ces enjeux en avant.”*

- 17. Développer des partenariats avec des créateurs et vulgarisateurs de contenus scientifiques sur les réseaux sociaux.** Les campagnes ciblées peuvent promouvoir à la fois des offres d'emploi et de formation tout en les associant à des contenus inspirants. Par exemple, un post pour un poste de mécanicien aéronautique peut être accompagné d'une courte vidéo montrant les gestes techniques sur un moteur ou les étapes de préparation d'un avion avant son vol. Dans un marché où la concurrence pour attirer les compétences est intense, cette combinaison d'information et d'émotion devient un outil stratégique indispensable pour séduire les talents de demain.

“Aujourd’hui, c’est le contrat moral qui importe plus que le contrat juridique. Le schéma de management traditionnel ne correspond plus aux attentes des entrants sur le marché. Les jeunes privilégient des valeurs qui leur correspondent et ont besoin de challenges pour conserver ce sentiment d’engagement. Il est donc essentiel de valoriser à la fois les talents académiques et individuels.” ajoute **Christophe BENAROYA.**

Sensibiliser dès le plus jeune âge les femmes aux sciences et à l’aérospatiale

Les jeunes filles ont souvent du mal à se lancer dans les métiers scientifiques, et encore plus techniques. Le manque de représentation en est une des causes principales. Les recommandations suivantes seraient aussi utiles à un public non exclusivement féminin.

- 18. Présenter des modèles féminins :** mettre les jeunes filles en contact avec des femmes exerçant des métiers à faible féminisation dès l'école primaire, à travers des jeux, expériences ou journées thématiques, afin qu'elles puissent se projeter dans ces carrières. Cela pourrait permettre de les diriger vers des options plus scientifiques quand le choix leur sera donné, plutôt que vers des métiers à connotation féminine car elles n'ont jamais vu de contre-exemple. Au lycée, il est souvent déjà trop tard. Cette démarche doit être initiée dès le plus jeune âge et maintenue.
- 19. Instaurer un mentorat dès le lycée entre des femmes de l'aérospatiale et des classes** pour offrir un point d'appui, des témoignages et des conseils aux jeunes filles inspirées. Si les sciences leur paraissent intéressantes il ne faut pas s'arrêter aux préjugés qui peuvent déjà exister, car elles seront les pilotes, les techniciennes, les soudeuses, opératrices, ingénieures de demain.
- 20. Construire un réseau de lycées de l'aérospatiale** (et dans la mesure du possible de collèges), du Bac Professionnel aux ingénieurs, spécialisés dans les métiers de l'aérospatiale dès le brevet ou avant. Ces lycées aux programmes spécifiques, financés et conduits par les grands acteurs de l'aérospatiale favoriseraient le développement des compétences

nécessaires au secteur et permettraient la formation et la découverte des métiers notamment techniques, ainsi qu'une spécialisation dans les domaines en tension de recrutement.

- 21. Journées et concours dédiés aux femmes :** intensifier les visites de sites industriels, concours scientifiques et projets aéronautiques ou spatiaux 100 % féminins pour sensibiliser et démystifier les carrières techniques.
- 22. Instaurer des bourses d'excellence féminines :** financer les études supérieures des talents futurs de l'aéronautique et encourager leur engagement dans le secteur
- 23. Introduire une culture industrielle** dès le collège pour tous : interventions métiers, visites d'usines et de musées, documentaires et financement du BIA ou de parcours spécialisés pour créer un lien précoce avec le secteur et ses métiers.

Levier 4 : Mettre en oeuvre une gouvernance dédiée à la gestion de la feuille de la route

La mise en œuvre de ces initiatives nécessite une gouvernance spécifique, associant industriels et grands groupes de l'aéronautique, de la défense et du spatial, PME et sous-traitants, ainsi que l'État, les régions et, le cas échéant, l'Union européenne. Deux recommandations structurantes sont proposées :

- 24. La création d'un Comité TIDAS :** ce comité réunirait tous les acteurs du secteur à l'échelle nationale, avec des antennes régionales pour assurer un suivi local dans chaque bassin d'emploi et signer des pactes régionaux de souveraineté industrielle. Il serait chargé de :
- Définir et piloter une feuille de route partagée pour le développement des talents.
 - Mettre en place des indicateurs publics de suivi : emploi, mixité, satisfaction des jeunes entrants, fidélisation, reconversions, taux d'intérêt pour les métiers.
 - Adapter les efforts en fonction des résultats et des besoins locaux.
- 25. La création d'un fonds d'attractivité, le Fonds TIDAS,** alimenté par les industriels et l'État, ce fonds permettrait de développer la formation et l'attractivité du secteur, en coordination avec France Travail, et de mieux répartir les coûts liés à cette “révolution des talents”.

Si ces mesures ont un coût, l'inactivité serait bien plus coûteuse pour l'industrie aérospatiale. Il s'agit de préparer l'avenir de l'aérospatiale française. D'autres secteurs, comme l'intelligence artificielle, n'hésitent pas à investir massivement dans leurs besoins futurs : seule cette démarche proactive permettra à l'industrie aérospatiale de retrouver sa place de repoussoir des limites de l'Humanité.

Urgence et Opportunités

Le secteur aérospatial traverse une phase de mutation intense, au carrefour d'enjeux géopolitiques, économiques, climatiques et technologiques. Cette dynamique, illustrée par la reprise post-Covid fulgurante du trafic aérien, un réarmement mondial accéléré et l'essor du New Space, se traduit par une demande massive et croissante en compétences.

Pourtant, cette croissance s'accompagne d'un paradoxe frappant : une **crise d'attractivité structurelle nourrie par le vieillissement des effectifs, le manque de diversité et une image souvent intimidante**. Entre déficit de représentation, méconnaissance des métiers techniques et de support ainsi que des départs massifs à la retraite, le secteur est confronté à un risque majeur de rupture dans le renouvellement humain.

Philippe DUJARIC souligne : *“Il est crucial de coopérer, de fonctionner en équipes renforcées, et de mettre en place des actions durables”.*

Face à cette urgence, de nombreuses initiatives ont émergé pour recréer un lien entre les entreprises et les talents de demain :

- Renforcement de la formation initiale et continue.
- Ouverture plus large à la diversité des profils.
- Mobilisation de nouveaux canaux de communication.
- Ancrage territorial renforcé.

Ces leviers doivent être intensifiés pour répondre à l'ampleur du défi. De la féminisation à la sensibilisation des jeunes, **c'est toute la chaîne de l'orientation, de la formation et du recrutement qui doit être repensée**.

Le **Plan TIDAS**, articulé autour de 4 leviers et de 25 recommandations concrètes, se positionne comme une **politique nationale d'attractivité industrielle**. Son objectif dépasse le simple recrutement : il s'agit de **refonder un contrat collectif autour d'une industrie qui inspire, forme et épanouit**. L'industrie aérospatiale doit se transformer en **industrie de référence pour les talents de demain**, grâce à :

- De grandes ambitions partagées entre employeurs.
- Une marque employeur commune et fédératrice
- Une refonte de la manière de vivre et de percevoir l'aérospatiale.
- Une gouvernance adaptée à l'envergure du projet.

Ce que la filière doit offrir, ce n'est pas un simple emploi, mais une **contribution au destin collectif**.

Gwynne SHOTWELL, présidente de SpaceX : *“Le talent est notre carburant et le financement notre lanceur. Sans l'un ou l'autre, nous ne décollerons jamais”.*



Références

1. *Soutien public à la filière aéronautique : des aides d'urgence efficaces, une transformation à accélérer*, Commission des Finances, Sénat, 2022
2. *Understanding the pandemic's impact on the aviation value chain*, IATA – McKinsey, 2022
3. *Secteur Aéronautique : Une Visibilité Exceptionnelle*, BENHAMOU Philippe, Le Revenu, 2024
4. *“Le Nombre de Voyageurs Dépassera les 5 Milliards” : Année Record En Vue En 2025 Pour le Transport Aérien*, GUILLEMARD Véronique, Le Figaro, 10 décembre 2024
5. *Global Outlook for Air Transport Highly Resilient, Less Robust*, IATA, 2023
6. *Airbus Global Market Forecast 2025-2044*, Airbus, 2025
7. *Pouvoir voler en 2050, Quelle aviation dans un monde contraint ?*, The Shift Project, 2021
8. *New Effectors – the response to the high-intensity warfare*, MBDA, 2025
9. *Pénurie de talents dans l'aéronautique et spatial : cap sur les jeunes et la formation*, ORTEGA Sabine, Aerocontact, 12 juillet 2024.
10. *2025 Aviation Talent Forecast*, CAE, 2025
11. *Pilot and Technician Outlook 2025-2044*, Boeing, 2025
12. *Situation de l'emploi en 2023-24 dans l'industrie aéronautique et spatiale*, GIFAS, 2024
13. *Emploi : l'aéronautique et le spatial séduisent 58% des 18-34 ans par leurs opportunités de carrière*, GIFAS - Yougov, 2025
14. *Talents et compétences dans l'Aérospatiale et la Défense : relever le défi générationnel*, Pwc, 2025
15. *Et les entreprises préférées des jeunes sont...*, Les Echos, 2025
16. *Attirer les talents dans l'aérien et l'aéronautique : défis, enjeux et recommandations*, Les Carnets de la Chaire Pégase, 2025
17. lyceeairbus.com
18. aeroaffaires.fr
19. ellesbougent.com
20. salondesformationsaero.fr

Bibliographie

- *The Right Stuff*. New York: Farrar, WOLFE Tom, Straus and Giroux, 1979
- *Mettre Ingénieurs, Ouvriers, Techniciens, Commerciaux... Comment L'aéronautique Massifie Ses Embauches*, EPITROPAKIS Roman, Les Echos, 2024.
- *L'Aéro Recrute*, SIAE, 2025
- *Fréquentation Record Au Salon du Bourget*, GUILLEMARD Véronique, Le Figaro, 2023
- *Aviation : Les Compagnies Aériennes Mondiales S'engagent À “Zéro Émission Dette de CO2” D'ici À 2050*, DELMAS Jean-Loup, 20 Minutes, 2021
- *Toulouse. Aerospace Valley : Vers une Innovation Accélérée et une Transition Écologique de L'aéronautique et de L'espace*, ALINAGHI Dorian, Entreprises Occitanie, 2025
- *Le Soutien Public À la Filière Aéronautique*, Cour des Comptes, 2022
- *Formations pour un métier dans l'industrie aéronautique et spatiale*, GIFAS, 2024
- *Rapport sur la coopération entre la recherche académique et la filière industrielle aéronautique et spatiale*, GIFAS, 2024
- *Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie*, L'Observatoire compétences industries (OPCO 2i), 2022
- *Emmanuel Macron Annonce 2,1 Milliards D'euros D'investissements Pour Décarboner la Filière Aéronautique*, La Tribune, 2023
- *Pour Toulouse et l'ex-région Midi-Pyrénées, l'importance de l'aérospatiale a triplé en 40 ans*, LABAYE Bruno, INSEE, 2025
- *Comité stratégique de la filière aéronautique. Contrat 2024-2027*, Direction générale des Entreprises - Conseil national de l'industrie, 2023
- *Ambition Pour L'industrie | Dossier de Presse*, Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, travail-emploi.gouv.fr, 2024
- *Étude prospective des besoins en recrutement dans la Métallurgie à horizon 2030-2035*, Observatoire paritaire de la Métallurgie, 2024
- *La Grande Crainte de la Filière Aéronautique : La Fuite des Talents*, POMMIER Sébastien, L'Express, 2020
- *Comment Réussir la Transition des Compétences Dans un Monde Digital ?*, PwC, Mars 2020
- *The Talent Gap: The Value At Stake For Global Aerospace And Defense*, McKinsey & Company, 2024
- *Nouvelle-aquitaine - “New Space”, la Nouvelle Conquête Spatiale*, WUNSCH Jennifer, Les Échos Judiciaires Girondins, 2022