

ATTIRER LES TALENTS DANS L'AÉRIEN ET L'AÉRONAUTIQUE : ENJEUX, DÉFIS ET RECOMMANDATIONS



CHAIRE
PEGASE
ECONOMIE
ET MANAGEMENT
DU TRANSPORT AERIEN
ET DE L'AEROSPATIAL



Citation de ce rapport

Chiambaretto P., Bildstein C., Laurent S., Rouyre A., Bovis M., Alessandra P., Chappert C., Simon T., Meyer M. (2025). Attirer les talents dans l'aérien et l'aéronautique : défis, enjeux et recommandations, Les Carnets de la Chaire Pégase, n°7.

Droits d'auteur

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement des auteurs ou de leurs ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

Financement

La Chaire Pégase bénéficie du soutien d'Air France, du Groupe ADP, de Predictive Mobility, de l'Aéroclub de France, de France Spectacle Aérien, d'Aéroport le Mag, de la Direction Générale de l'Aviation Civile et de l'Union des Aéroports Français pour le développement et la diffusion de ses recherches.

*MBS School of Business n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce rapport.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

SOMMAIRE

Présentation de la Chaire Pégase	page 5
Ils ont contribué à la rédaction de ce rapport	page 6
Introduction	page 8
Partie 1 : Contexte de l'étude	page 9
Partie 2 : Méthodologie de l'étude	page 15
Etude qualitative	page 16
Etude quantitative	page 17
Partie 3 : Résultats de l'étude	page 19
L'attractivité du transport aérien et de l'aéronautique : des secteurs sous haute surveillance	page 20
Barrière n°1 : des secteurs méconnus et qui peinent à susciter l'intérêt	page 22
Barrière n°2 : des secteurs souvent considérés comme inaccessibles	page 28
Barrière n°3 : des secteurs où l'entourage, la proximité et l'expérience font la différence	page 31
Barrière n°4 : des décalages entre les attentes des jeunes et les entreprises	page 35
Partie 4 : Recommandations	page 39
Sensibiliser dès le plus jeune âge	page 40
Aller chercher de nouveaux profils en dehors des canaux traditionnels	page 43
Mettre en avant les valeurs associées aux entreprises et aux carrières qu'elles proposent	page 48
Réduire les freins liés aux études et aux carrières dans ces secteurs	page 52
Conclusion	page 54

PRÉSENTATION DE LA CHAIRE PÉGASE

Qu'est-ce que la Chaire Pégase ?

La Chaire Pégase est la première chaire française dédiée à l'économie et au management du transport aérien et de l'aérospatial. Elle a pour objectif de renforcer les liens entre le monde académique et les entreprises dans les secteurs de l'aérien et de l'aérospatial. Rattachée à MBS School of Business, la Chaire Pégase est développée en collaboration avec plusieurs institutions scientifiques dont l'Université de Montpellier. La Chaire Pégase bénéficie du soutien d'Air France, du Groupe ADP, de Predictive Mobility, de l'Aéroclub de France, de France Spectacle Aérien, d'Aéroport le Mag, de la DGAC et de l'UAF pour le développement et la diffusion de ses recherches.

Les activités de la chaire s'articulent autour de 3 axes

- Des activités de veille et de recherche scientifique pour créer de nouvelles connaissances
- Des activités d'enseignements pour former les managers de demain
- Des activités d'orientation et d'animation du réseau des anciens élèves pour favoriser les carrières dans les secteurs de l'aérien et de l'aérospatial

Qui sont les chercheurs de la Chaire Pégase et que font-ils ?

Créée en 2019, la Chaire Pégase est dirigée par Paul Chiambaretto, professeur de stratégie et marketing à MBS School of Business et chercheur associé à l'École Polytechnique. Spécialiste du transport aérien, il collabore régulièrement avec les acteurs du secteur aérien pour apporter un éclairage scientifique à leurs réflexions.

La Chaire Pégase regroupe une vingtaine d'enseignants-chercheurs et doctorants qui consacrent la totalité ou une partie de leurs travaux aux problématiques du transport aérien et de l'aérospatial. Les membres de la Chaire sont issus de MBS School of Business, de l'Université de Montpellier ainsi que de d'autres institutions avec lesquelles la Chaire Pégase collabore régulièrement.

Les thématiques abordées dans le cadre de la chaire sont les suivantes :

- Les problématiques d'innovation et de digitalisation
- L'étude des enjeux sociétaux et environnementaux
- Les caractéristiques du comportement des consommateurs
- Les enjeux liés à l'attractivité de la filière, à la gestion des ressources humaines et à la fidélisation des talents
- Les stratégies concurrentielles et relationnelles des acteurs
- Les enjeux économiques, géopolitiques et internationaux

Comment en savoir plus sur la Chaire Pégase ?

Si vous souhaitez en savoir plus sur la Chaire Pégase, vous pouvez visiter notre site internet www.chaire-pegase.com ou contacter directement le directeur de la chaire, Paul Chiambaretto, à l'adresse p.chiambaretto@mbs-education.com.

ILS ONT CONTRIBUÉ À LA RÉDACTION DE CE RAPPORT



Paul Chiambaretto est le directeur de la Chaire Pégase. Il est professeur de stratégie et marketing à MBS School of Business et chercheur associé à l'École Polytechnique. Il étudie depuis de nombreuses années les problématiques économiques et les stratégies des acteurs du secteur aérien avec lesquels il collabore régulièrement.



Camille Bildstein est ingénieure d'études à l'Université de Montpellier et responsable des études de la Chaire Pégase à MBS School of Business. Elle est diplômée d'un Master Conseil Management Organisation et Stratégie de l'Université de Montpellier.



Sara Laurent est responsable des projets de recherche sur l'aviation verte et la mobilité durable au sein de la Chaire Pégase. Professeur assistant à MBS School of Business, ses recherches s'intéressent aux mécanismes psychologiques liés aux changements de comportement de mobilité des consommateurs.



Audrey Rouyre est responsable des activités spatiales au sein de la Chaire Pégase. Elle est professeur assistant à MBS School of Business. Ses recherches se concentrent sur les relations inter-organisationnelles pour développer des innovations dans le secteur du spatial et de l'aéronautique.



Marie Bovis est doctorante en Management Stratégique à l'Université de Montpellier. Ses recherches portent sur les stratégies de collaboration entre concurrents pour développer des innovations vertes.



Pauline Alessandra est diplômée d'un doctorat en Management Stratégique à l'Université de Montpellier. Ses recherches portent sur les stratégies mises en place par les compagnies aériennes pour réduire leurs évaluations sociales négatives. Pauline est également consultante indépendante en transformation des organisations.



Charlotte Chappert est post-doctorante au sein du laboratoire commun L-RIMAS. Diplômée d'un doctorat en Management Stratégique à l'Université de Montpellier, ses recherches portent sur les collaborations entre grands groupes et start-ups en vue de développer des innovations vertes.



Thomas Simon est professeur assistant à MBS School of Business. Spécialiste des ressources humaines, il travaille sur différents projets de recherche à la croisée des sciences de gestion, de la philosophie et de la littérature française. Il s'intéresse notamment à l'ennui, à l'absurde et à la bêtise dans les organisations.



Marilyn Meyer est professeur associé en management des ressources humaines à MBS School of Business. Ses recherches se concentrent sur la diversité, l'inclusion et la RSE dans la gestion des ressources humaines.



INTRODUCTION

L'année 2025 devrait être celle au cours de laquelle, le secteur aérien dépasserait pour la première fois le seuil symbolique des 5 milliards de passagers aériens transportés. Si la page du Covid-19 semble être tournée, les secteurs de l'aérien et de l'aéronautique font face à une pénurie de main-d'œuvre affectant tant les opérations aériennes que la production d'avions. Le secteur peine à séduire malgré son dynamisme, en raison d'un manque d'informations et de plusieurs stéréotypes dont il souffre. Malgré plusieurs initiatives sectorielles, l'aérien et l'aéronautique restent confrontés à des difficultés à recruter.

Mais quelles perceptions les futures recrues ont-elles réellement de ces secteurs ? Quelles barrières limitent l'attractivité des entreprises en tant qu'employeur ? Et surtout, quels leviers peuvent être mobilisés pour inverser la tendance et susciter l'intérêt des talents ?

Afin de répondre à ces questions, une étude qualitative, avec plus de 40 entretiens, a été menée auprès d'institutions, de jeunes âgés de 15 à 24 ans et de demandeurs d'emploi de plus de 25 ans. En parallèle, un questionnaire a été diffusé auprès de deux échantillons représentatifs composés respectivement de 1049 jeunes et de 509 demandeurs d'emploi. En combinant ces deux approches, nous identifions les principaux freins qui contribuent à la faible attractivité de ces secteurs, et formulons des recommandations concrètes pour mieux répondre aux attentes des futures recrues.

Les résultats de notre étude confirment la faible attractivité des secteurs du transport aérien et de la construction aéronautique, qui apparaissent moins séduisants que d'autres domaines aux yeux des jeunes et des demandeurs d'emploi. Quatre principales barrières permettent d'expliquer ce constat. Tout d'abord, les entreprises et les métiers de ces secteurs

sont largement méconnus et peinent à susciter l'intérêt de la population interrogée. Ensuite, la filière souffre d'une image élitiste et paraît difficile d'accès, limitant davantage son attractivité. La troisième barrière montre qu'un manque de proximité géographique avec les aéroports et industriels, mais aussi avec le transport aérien en général (nombre de vols dans l'année, proches familiers avec les secteurs), rend ces secteurs plus abstraits. Enfin, l'écart entre les aspirations professionnelles des jeunes et des demandeurs d'emploi et les conditions proposées par les entreprises constituent aussi un frein.

A partir de ces résultats, nous proposons aux acteurs de la filière 15 recommandations, structurées autour de 4 grands axes, afin d'améliorer leur attractivité. Les recommandations du premier axe portent sur la nécessité de sensibiliser la population dès le plus jeune âge au travers d'une communication ciblée, grâce (entre autres) à des dispositifs d'immersion et des outils ludiques. Le deuxième axe met en évidence que les acteurs de la filière gagneraient à élargir leur audience en valorisant la diversité des parcours et en explorant de nouveaux canaux de communication. Les recommandations du troisième axe invitent les entreprises à mettre en avant leurs valeurs et les perspectives de carrière qu'elles offrent, en redonnant du sens aux métiers qu'elles proposent. Enfin, le quatrième axe souligne la nécessité de lever les obstacles liés à l'accès aux études et aux carrières dans ce domaine, tels que la durée des formations, la complexité du recrutement et les contraintes économiques.



PARTIE 1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Les secteurs du transport aérien et de la construction aéronautique connaissent une dynamique de croissance inédite depuis la crise du COVID-19. Afin de soutenir ce développement, les entreprises de l'industrie font face à des besoins accrus de main d'œuvre.

Bien que perçues comme prestigieuses à l'échelle nationale et internationale, elles doivent relever des défis majeurs en matière de recrutement de talents et d'attractivité.



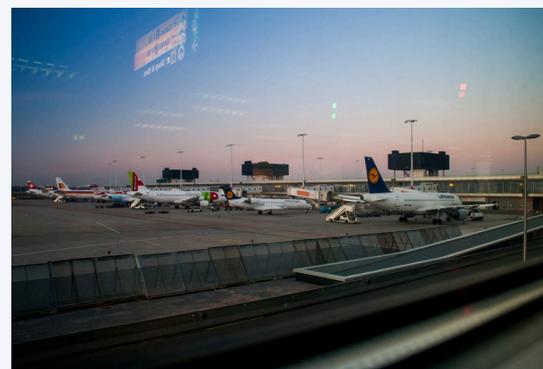
Les secteurs du transport aérien et de l'aéronautique : des piliers de l'économie française

Fleurons de l'industrie française, les entreprises des secteurs du transport aérien et de l'aéronautique contribuent significativement à la croissance de la France, notamment avec un impact majeur en termes de PIB et d'emplois. Souvent confondus, ces deux secteurs ont des activités et acteurs bien distincts, qui contribuent chacun à la croissance économique de la France.

Tout d'abord, le secteur du transport aérien, qui englobe toutes les activités liées à l'exploitation de vols commerciaux, incluant les compagnies aériennes, les aéroports, les fournisseurs de services et équipements, ainsi que les distributeurs, est un secteur de poids dans l'économie française. En effet, une récente étude du cabinet Deloitte¹ souligne que l'ensemble du secteur aérien génère près de 567 000 emplois et 52 milliards d'euros de valeur ajoutée en 2023, soit 1,8% du PIB français.

Plus précisément, le dernier rapport publié par la FNAM² révèle que les entreprises qui participent à la création d'emplois en France sont principalement des grandes entreprises (250 salariés et plus), qui regroupent plus de 80% des salariés du secteur. Mais paradoxalement, le secteur aérien reste composé de petites structures, puisque 86% d'entre elles ont moins de 50 salariés. Néanmoins, peu importe la taille de l'entreprise, une des spécificités du secteur aérien est l'âge élevé de ses salariés. Avec un âge moyen de 44,5 ans (soit 5 ans de plus que dans le reste de l'économie), la question du renouvellement d'une partie des salariés se pose de manière aiguë.

En parallèle du secteur du transport aérien, le secteur aéronautique et spatial, regroupant les activités liées à la conception, la fabrication, la commercialisation et l'exploitation d'aéronefs et d'engins spatiaux, contribue aussi fortement à l'économie française. Ce secteur joue un rôle d'autant plus important que la France est le seul pays (hors Etats-Unis) à disposer d'une filière



aéronautique complète sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Selon la Direction Générale des Entreprises³, le secteur aéronautique génère un chiffre d'affaires de 65 milliards d'euros et s'avère être le principal contributeur à la balance commerciale de la France. Il représente 4,3 % du PIB français, regroupant plus de 1 000 entreprises et employant environ 250 000 personnes.

Que ce soit dans le secteur aérien ou de l'aéronautique, l'excellence des entreprises françaises les pousse à avoir une part croissante de leur activité en dehors de la France ou de l'Europe. Ainsi, Airbus réalise plus de 60% de son chiffre d'affaires hors de l'Europe. De même, les acteurs aéroportuaires comme le Groupe ADP réalisent plus des deux tiers de leur trafic dans leurs aéroports à l'étranger. Autant dire que si ces acteurs sont français, leur domaine d'activité est avant tout mondial. Et les perspectives de croissance du transport aérien (à l'échelle mondiale) n'ont jamais été aussi optimistes (3,6% par an sur les 20 prochaines années⁴).

Cependant, l'évolution réelle du trafic semble compromise par une pénurie de main d'œuvre. Car en dépit de ce fort dynamisme économique, le secteur manque de ressources humaines et peine à recruter et à retenir les talents pour répondre à la demande croissante des passagers aériens.



Figure 1
Le poids socio-économique direct et indirect du transport aérien (source : Deloitte)

1. Deloitte, Etude sur le poids socio-économique et l'importance stratégique d'un transport aérien basé en France, 2025.
2. FNAM, Panorama statistique emploi et formation professionnelle, 2024.
3. Direction Générale des Entreprises, La filière aéronautique, 2024.
4. Airbus, Global Market Forecast, 2024.

Les défis liés au recrutement : un frein à la croissance du transport aérien

Si l'adéquation entre les ressources humaines et la croissance du trafic aérien a toujours été un défi pour les acteurs de l'aérien et de l'aéronautique, la crise du COVID-19 a eu pour effet de fragiliser fortement ces secteurs structurellement en tension. Une étude de Secafi⁵ révélait ainsi que la crise sanitaire aurait provoqué une diminution de 6,5% des postes dans le secteur aéronautique et 13,6% dans le transport aérien en France. A titre d'exemple, Airbus et Air France-KLM ont supprimé 4 248 et 7 500 emplois respectivement. Cette réduction des effectifs s'est matérialisée par une diminution du nombre de recrutements, le non-renouvellement des contrats courts ainsi que des départs à la retraite anticipés. Ce sont principalement les régions Île-de-France et Occitanie qui ont subi ces pertes en concentrant 70% des suppressions de poste.



Une fois la crise passée, la montée en cadence ("ramp-up") s'est avérée plus difficile que prévue pour les constructeurs aéronautiques (tant pour les assembleurs comme Airbus que pour les fournisseurs), principalement du fait des difficultés à recruter et former des salariés pour construire ces nouveaux avions. Ce manque de main d'œuvre a conduit à un retard important dans les livraisons d'avions mais aussi de pièces détachées. A ce jour, selon l'IATA, les carnets de commande des constructeurs sont pleins et près de 17 000 avions commandés restent à produire⁶, en partie à cause du manque de main d'œuvre. Si le rythme actuel de livraisons restait inchangé, il faudrait 14 ans pour gommer ce retard.

Ces délais ont des conséquences importantes pour les compagnies aériennes, qui ne peuvent pas renouveler leur flotte et donc réduire leurs émissions de CO₂. En 2024, la flotte mondiale a atteint l'âge moyen de 14,8 ans (alors qu'il n'était que de 13,6 ans de 1990 à 2024).

De même, les compagnies se retrouvent contraintes de revoir leur programme à la baisse et de repousser l'ouverture de nouvelles lignes, faute d'avions pour les opérer. Elles sont par ailleurs tributaires des acteurs de la maintenance qui cumulent aussi les retards, souvent du fait du manque de pièces détachées ou de main d'œuvre. Le résultat est qu'en fin d'année 2024, près de 14% de la flotte mondiale était clouée au sol, par manque d'entretien ou de pièces détachées⁷.

Ainsi, la croissance du transport aérien dépend de plus en plus de la capacité des entreprises à adresser l'une des problématiques majeures du secteur : le manque de main d'œuvre qualifiée dans les différents métiers de la construction aéronautique.



Et même si les acteurs du secteur aéronautique étaient en mesure de produire et de livrer l'ensemble de leurs commandes, les effectifs du transport aérien peineraient eux aussi à suivre. Malgré plus de 7 000 actions de formations dispensées en 2023 ainsi que plus de 4 000 contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, les acteurs du transport aérien rencontrent des pénuries sur plusieurs corps de métiers⁸:

- La relation client : agent relation clientèle, directeur des ventes, assistant commercial,
- Le support : agent d'opération sol, administrateur système et réseau, chargé de facturation,
- L'exploitation : agent de trafic, superviseur escale, référent équipe pompiers,
- La logistique : responsable supply chain, agent magasin fret, approvisionneur de stocks/logisticien,
- La maintenance : mécanicien, technicien de maintenance.

5. SECAFI, Etude prospective sur l'évolution de l'emploi dans le secteur aéronautique et l'aérien en France, 2022.

6. IATA, Supply Chain Issues Continue to Impact the Industry in 2025, 2024.

7. CAPA, Grounded aircraft make up 14% of global fleet as of Aug-2024, 2024.

8. FNAM, Panorama statistique emploi et formation professionnelle, 2024.

Des problèmes d'attractivité qui touchent principalement les petites structures, mais pénalisent l'ensemble de l'écosystème aérien

Bien qu'impactant l'ensemble des acteurs des secteurs de l'aérien et de l'aéronautique, ces problèmes d'attractivité ne touchent pas tous les acteurs de la filière de la même façon.

Par exemple, dans le secteur aéronautique, les grandes entreprises comme Airbus et Dassault jouissent d'un prestige international qui leur permet d'attirer plus facilement les meilleurs talents⁹. De même, une compagnie aérienne comme Air France n'a pas vraiment de difficultés à recruter, en particulier pour ses navigants (tant pour les pilotes que pour les PNC). La notoriété et la réputation de ces grandes entreprises leur confèrent un avantage considérable en matière de recrutement. Elles disposent également de moyens financiers plus conséquents pour offrir des salaires compétitifs, des programmes de formation et des avantages sociaux attractifs¹⁰.

A l'inverse, les PME et les sous-traitants peuvent rencontrer plus de difficultés à recruter, notamment en raison d'une moindre visibilité et d'une attractivité salariale parfois inférieure. Elles doivent donc rivaliser d'ingéniosité pour se faire connaître et se démarquer, en mettant notamment en avant des environnements de travail plus flexibles et des perspectives d'évolution plus diversifiées.

Pour autant, les difficultés rencontrées par les PME et les sous-traitants peuvent avoir des répercussions sur les grands acteurs de ces secteurs. Ainsi, un sous-traitant ayant du mal à recruter prendra du retard sur la production de ses pièces, ce qui aura pour effet de ralentir le rythme de livraison des grands constructeurs.



De même, les difficultés de recrutement des sous-traitants aéroportuaires peuvent parfois conduire à de longues files d'attente dans les aéroports, ce qui dégrade l'expérience client des passagers qui, au final, s'en plaignent à la compagnie aérienne.

Pourquoi est-il si difficile de pourvoir les dizaines de milliers de nouveaux postes proposés chaque année par ces entreprises ? Comment expliquer que ces secteurs, qui contribuent autant à l'économie et à la compétitivité française, aient autant de difficultés à recruter ?

9. Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O., & Viot, C. (2019). L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité. *Revue Management & Avenir*, 107, 37-59.

10. Maclouf, E., & Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : Les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 98(4), 45-57.

Comprendre la source des résistances liées à l'attractivité

Des facteurs économiques et socio-démographiques

L'attractivité du secteur aéronautique repose sur une combinaison de facteurs économiques, sociaux et technologiques. Des éléments tels qu'une rémunération attractive, une stabilité de l'emploi et des perspectives de carrière claires constituent des atouts majeurs du secteur pour les candidats. De plus, 83% des Français perçoivent la filière aéronautique, spatiale et défense¹¹ de façon très positive. Ainsi, son image globale et son degré d'innovation sont des facteurs différenciants, attirant notamment les profils passionnés par l'aéronautique et les nouvelles technologies¹².

Malgré ces avantages, le secteur aéronautique peine à attirer les candidats en raison d'un manque d'informations, aussi bien auprès du grand public que des professionnels de l'orientation et de la formation. D'après l'enquête de Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine, 61% de ces professionnels de l'orientation estiment ne

pas être suffisamment informés sur la filière, et 44% méconnaissent les métiers qu'elle propose. Par conséquent, malgré une forte implantation dans certains territoires, le secteur reste peu visible auprès des potentiels candidats.

L'attractivité du secteur est aussi liée à des dimensions socio-démographiques, notamment à la question de l'égalité homme-femme. En 2024, les femmes ne représentaient que 39,9% des effectifs du secteur aérien¹³ et 27% des effectifs du secteur aéronautique et spatial¹⁴. Plusieurs facteurs expliquent cette sous-représentation, notamment un manque de modèles féminins visibles, la persistance de stéréotypes de genre et des contraintes financières liées aux formations, qui peuvent être un frein pour certaines candidates¹⁵. Un autre élément concerne la répartition des genres qui varie significativement selon les professions. Par exemple, selon l'étude de la FNAM, les femmes sont majoritaires dans les métiers de la relation client (69%) ou dans le support (53%) mais sont sous-représentées dans la maintenance (7%) ou l'exploitation (23%).

Ces différences, où certains métiers et certaines fonctions sont perçus comme à prédominance « masculines » et d'autres comme « féminines », contribuent à la sous-représentation des femmes dans les rôles techniques et de pilotage. Ainsi, une étude de 2022 du Groupement des Professionnels et Industriels de l'Aviation Générale (GIPAG)¹⁷ révélait que, chez Air France, les femmes ne constituaient que 9,1% des pilotes mais près de deux tiers (66%) des effectifs chez les PNC.

L'attractivité du secteur, pas seulement une question économique mais également une question sociétale

L'attractivité d'un secteur peut aussi dépendre de son acceptabilité au sein de la société. Par exemple, les conditions de travail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociétale (RSE) jouent un rôle croissant dans la prise de décision des talents¹⁸.

Ainsi, plus un secteur (et ses entreprises) sera considéré comme vertueux, moins il aura de difficultés à attirer les talents. Or le secteur aérien traverse actuellement une grande crise de légitimité, en particulier du fait de son impact écologique. Plus de la moitié des Français considèrent que les efforts du secteur doivent se concentrer sur la réduction des émissions¹⁹. De plus, le flight shame (la honte de prendre l'avion) renforce la perception négative de l'industrie chez certains talents, en particulier parmi les jeunes générations préoccupées par les enjeux climatiques. L'attractivité du secteur repose donc en partie sur sa capacité à démontrer un engagement réel en matière de transition écologique.

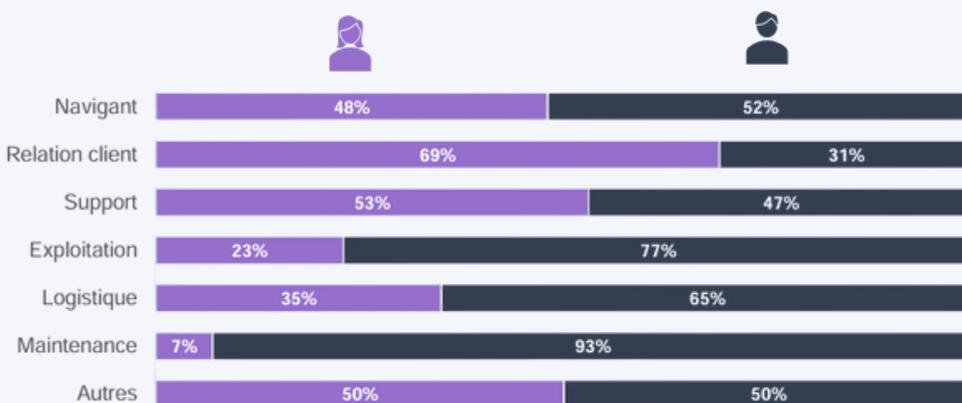


Figure 2 Répartition femmes/hommes par profession dans le secteur du transport aérien¹⁶

11. Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine, Attractivité de la filière Aéronautique, Spatiale et Défense, 2023.

12. Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2016). War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299–310.

13. FNAM, Panorama statistique emploi et formation professionnelle, 2024.

14. GIFAS, Situation de l'emploi en 2023-24 dans l'industrie aéronautique et spatiale, 2024.

15. Opengart, R., & Ison, D. (2016). A strategy for alleviating aviation shortages through the recruitment of women. *International Journal of Aviation Management (IJAM)*, 3(2/3), 200–219.

16. FNAM, Panorama statistique emploi et formation professionnelle, 2024.

17. GIPAS, Brochure, 2022.

18. Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505.

19. IFOP, Etude internationale sur l'image du transport aérien, 2023.

Les entreprises ont mis en place plusieurs initiatives pour réduire leur empreinte carbone, notamment le développement de carburants d'aviation durables (SAF), l'optimisation des trajectoires de vol et le renouvellement accéléré de leur flotte²⁰. Toutefois, ces actions peinent parfois à convaincre, notamment lorsque la communication ne s'accompagne pas d'efforts tangibles et mesurables²¹. La méfiance liée au greenwashing devient alors un frein pour les talents exigeant plus de transparence et de sincérité dans les engagements des entreprises²².

Des solutions mises en place mais qui peinent à convaincre

La stratégie de développement de la marque employeur apparaît comme un levier essentiel pour ces entreprises, leur permettant de valoriser leur culture d'entreprise, leurs opportunités de carrière et leurs engagements en matière de bien-être au travail. Par exemple, Air France ou Airbus sont respectivement classées les 4^{ème} et 6^{ème} meilleurs employeurs²⁴ en France. Elles disposent donc d'une marque employeur bien plus influente que les petites entreprises du secteur.

Plus précisément, une entreprise perçue comme offrant un cadre de travail valorisant, un équilibre vie privée-vie professionnelle et une gestion des talents attentive, fidélisera plus facilement ses employés. À l'inverse, celles qui peinent à tenir leurs promesses en matière de qualité de vie au travail ou qui ne proposent pas de trajectoires de carrière claires voient leur taux de turnover augmenter.

A l'échelle du secteur, des regroupements

d'entreprises, comme l'Alliance Emploi Aéroportuaire ou l'Association JEREMY, sont un excellent moyen d'attirer de futures recrues. Ces groupements, localisés dans des zones géographiques avec de forts taux de chômage, proposent des formations aux demandeurs d'emploi et développent leurs compétences pour ensuite leur proposer un poste dans le secteur du transport aérien. D'autres initiatives portées par des organisations institutionnelles, comme L'Aéro recrute ou Aérométiers, sont aussi mises en place pour améliorer l'attractivité du secteur. Cependant, ces actions ne semblent pas être suffisantes, et nombre de postes restent non pourvus chaque année.

En parallèle, des initiatives pour encourager les femmes à s'engager dans le secteur aérien ont déjà été mises en place. Par exemple, l'association "Elles bougent" ou le label "Féminisons les métiers de l'aéronautique et du spatial" sont des démarches visant à accroître le nombre de femmes dans le secteur. De plus, des politiques d'inclusion plus affirmées, un soutien financier accru pour les formations et une communication renforcée autour des parcours de femmes dans l'aéronautique sont autant de pistes pour améliorer cette situation.

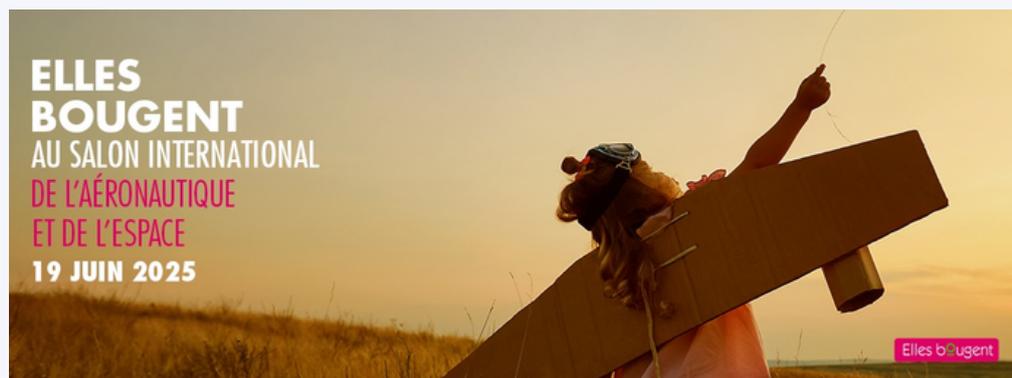
Féminisons
les métiers de l'aéronautique et du spatial

JEREMY

**L'AÉRO
RECRUTE**

Aérométiers

Ce rapport cherche donc à comprendre et mesurer les problématiques d'attractivité et de rétention des talents dans les secteurs du transport aérien et de la construction aéronautique. Cette étude a également pour but d'identifier les principaux leviers d'action pour renforcer l'attractivité de ces secteurs et proposer des solutions adaptées aux enjeux contemporains du marché du travail.



20. GIFAS, Situation de l'emploi en 2023-24 dans l'industrie aéronautique et spatiale, 2024

21. Chaire Pégase, Rapport n°5 - Innover pour une aviation plus durable : l'enjeu de l'acceptabilité des passagers, 2023.

22. Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205.

23. Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), 97-119.

24. Capital, Les 500 meilleurs employeurs en France, 2025

25. Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 93(3), 3-17.

PARTIE 2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Afin de bien comprendre les déterminants et les freins à l'attractivité des secteurs du transport aérien et de la construction aéronautique, une approche mixte a été envisagée. Elle s'appuie sur une étude qualitative reposant sur des entretiens et sur une étude quantitative s'appuyant sur l'administration de questionnaires.

Puisqu'ils représentent le principal vivier de talents potentiels, les jeunes de 15 à 24 ans sont au cœur de notre collecte de données.

Néanmoins, bien que les jeunes soient la cible prioritaire des entreprises de l'aérien et de l'aéronautique, il ne faut pour autant pas négliger les demandeurs d'emploi, qui constituent également une source précieuse de talents à considérer. Des entretiens et un questionnaire dédiés ont donc été administrés pour les demandeurs d'emploi.



ÉTUDE QUALITATIVE

Une étude qualitative a tout d'abord été réalisée dans l'objectif de mieux comprendre les enjeux de l'attractivité des secteurs aérien et aéronautique et d'illustrer les principaux résultats de ce rapport.



Trois entretiens préalables ont été menés auprès d'institutions qui représentent les entreprises de ces secteurs et qui œuvrent à améliorer leur attractivité :

- Le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) qui représente les entreprises de la construction aéronautique,
- La Fédération Nationale de l'Aviation et de ses Métiers (FNAM) qui représente plus de 370 entreprises du transport aérien français,
- Aérométiers, une association qui a pour mission de faire connaître les métiers de l'industrie aéronautique et spatiale, de l'aérien et de l'aéroportuaire.

En complément, nous avons mené 41 entretiens semi-directifs auprès de deux viviers de talents :

- 20 entretiens auprès de jeunes de 15 à 24 ans à Paris, Montpellier et Toulouse lors de salons de l'étudiant et de l'enseignement supérieur.
- 21 entretiens auprès de demandeurs d'emploi de plus de 25 ans à Paris, Montpellier et Toulouse auprès de France Travail, d'agences d'intérim et du Forum de l'emploi et du numérique.

Dans le cadre de ce rapport, ces entretiens seront essentiellement mobilisés de façon à illustrer et éclairer certaines des statistiques issues des analyses quantitatives.

Tableau 1
Entretiens préalables réalisés pour la phase qualitative

Population	Ville	Genre	Nombre d'entretiens
Jeunes de 15 à 24 ans	Paris	Femmes	4
		Hommes	3
	Montpellier	Femmes	4
		Hommes	2
	Toulouse	Femmes	3
		Hommes	4
Demandeurs d'emploi de plus de 25 ans	Paris	Femmes	6
		Hommes	2
	Montpellier	Femmes	4
		Hommes	4
	Toulouse	Femmes	2
		Hommes	3
Total			41

ÉTUDE QUANTITATIVE

Elaboration du questionnaire

Afin de mieux comprendre les facteurs qui favorisent l'attractivité des secteurs du transport aérien et aéronautique, deux questionnaires ont été élaborés dans l'objectif d'interroger tant les jeunes que les demandeurs d'emploi. Si de nombreuses parties et questions sont similaires, quelques différences demeurent compte tenu des spécificités des deux populations étudiées.

1. La première section permet d'identifier les critères de choix d'un emploi pour le répondant. Le degré d'importance accordé à différents avantages et conditions de travail est mesuré ainsi que l'attrait en fonction du type d'entreprise (PME, grand groupe, startup, etc.), et un secteur d'activité donné. Concernant les demandeurs d'emploi, cette section est précédée de questions à propos de leur carrière et de leurs expériences professionnelles passées.

2. La deuxième section sert à mesurer le niveau de notoriété des entreprises des secteurs du transport aérien et de l'aéronautique. Cette section permet aussi de mesurer le niveau de connaissance du répondant concernant les métiers des secteurs et comment ils ont été/sont orientés professionnellement.

3. La troisième section vise à identifier comment sont perçues les entreprises des secteurs du transport aérien et de l'aéronautique. Ces critères comprennent les avantages et conditions de travail, mais également des caractéristiques concernant l'image de ces entreprises en termes de prestige, de dynamisme, de respect de l'environnement, de capacité à faire rêver et à innover, etc.

4. La quatrième section sert à identifier les raisons pour lesquelles le répondant envisage ou non une carrière dans les

secteurs du transport aérien et de l'aéronautique.

5. La cinquième et dernière section permet de collecter des données sociodémographiques (genre, âge, niveau et domaine d'études, code postal) mais également des informations concernant son rapport aux secteurs du transport aérien et de l'aéronautique (membres de la famille travaillant dans le secteur, proximité avec un aéroport) et son comportement en tant que voyageur (s'il a déjà pris l'avion ces 12 derniers mois, à quelle fréquence).



Collecte de données

Deux questionnaires ont été administrés à deux échantillons différents. Le premier questionnaire a été administré auprès d'un panel représentatif des demandeurs d'emploi (de plus de 25 ans), tandis que le second questionnaire a été administré à des jeunes Français de 15 à 24 ans. Le cabinet d'études Panelabs a administré ces deux questionnaires et collecté les données entre le 23 janvier et le 26 février 2025. La méthode des quotas a été utilisée pour éviter tout biais dans la collecte des données.

Ainsi, l'échantillon est composé de 509 répondants pour les demandeurs d'emploi et de 1049 répondants pour les jeunes de 15 à 24 ans. Les échantillons respectent les proportions de la population française des demandeurs d'emploi (de plus de 25 ans) d'une part, et des jeunes de 15 à 24 ans d'autre part.

	Objectif %	Réel %	Objectif N	Réel N	Ecart
Genre					
Hommes	50,9%	47,2%	259	240	+3,7%
Femmes	49,1%	52,8%	250	269	-3,7%
Âge					
25-49 ans	67,7%	65,0%	345	331	+2,7%
50 ans et plus	32,3%	35,0%	164	178	-2,7%
Zone géographique					
Île-de-France	21,5%	15,7%	109	80	+5,8%
Nord-Ouest	18,9%	22,6%	96	115	-3,7%
Nord-Est	21,4%	25,5%	109	130	-4,1%
Sud-Ouest	10,8%	13,2%	55	67	-2,4%
Sud-Est	27,4%	23,0%	139	117	+4,4%
TOTAL	100,0%	100,0%	509	509	0,00%

	Objectif %	Réel %	Objectif N	Réel N	Ecart
Genre					
Hommes	50,7%	53,8%	532	563	-3,0%
Femmes	49,3%	47,0%	517	486	+3,0%
Âge					
15-19 ans	51,2%	48,8%	537	531	+0,6%
20-24 ans	48,8%	46,5%	512	518	-0,6%
Catégories socio-professionnelles					
Travailleurs indépendants (agriculteurs, artisans, commerçants et chefs d'entreprises)	0,8%	0,8%	8	10	-0,2%
CSP+ (cadres, professions intellectuelles supérieures et professions libérales)	2,3%	2,2%	24	44	-1,9%
Professions intermédiaires	7,8%	7,4%	82	51	+2,9%
CSP- (employés et ouvriers)	25,9%	24,7%	272	227	+4,3%
Autres inactifs (dont étudiants)	63,2%	60,2%	663	716	-5,1%
Zone géographique					
Île-de-France	22,5%	21,4%	236	223	+1,2%
Nord-Ouest	20,7%	19,7%	217	223	-0,6%
Nord-Est	21,4%	20,4%	224	220	+0,4%
Sud-Ouest	9,9%	9,4%	104	124	-1,9%
Sud-Est	25,5%	24,3%	262	259	+0,8%
TOTAL	100,0%	100,0%	1049	1049	0,00%

Tableau 2 (en haut)

Composition de l'échantillon des demandeurs d'emploi de plus de 25 ans par rapport à la population nationale des demandeurs d'emploi (Selon France Travail, 3ème trimestre 2024)

Tableau 3 (en bas)

Composition de l'échantillon des jeunes de 15 à 24 ans par rapport à la population nationale (Selon l'INSEE)

PARTIE 3. RÉSULTATS

Afin de mieux comprendre les difficultés de recrutement dans l'aérien et la construction aéronautique, nous procédons en plusieurs étapes. Nous évaluons dans un premier temps l'attractivité de ces deux secteurs avant d'en explorer les principales barrières. Plusieurs barrières sont identifiées, telles que le manque de connaissance du secteur ou encore l'autocensure, etc.

Dans cette partie, les graphiques et les principaux pourcentages concernent les jeunes de 15 à 24 ans. Les résultats pour les demandeurs d'emploi de plus de 25 ans sont détaillés dans des encadrés spécifiques.



L'ATTRACTIVITÉ DU TRANSPORT AÉRIEN ET DE L'AÉRONAUTIQUE : DES SECTEURS SOUS HAUTE SURVEILLANCE

Depuis plusieurs années, les entreprises du transport aérien et de l'aéronautique s'interrogent sur leur attractivité en tant qu'employeurs, et cela d'autant plus dans un contexte de montée en cadence des industriels de la construction aéronautique. Leur principale préoccupation est leur capacité à attirer de nouveaux talents.

“Il y a des tensions sur les métiers de la maintenance, de l'exploitation et opérationnels.” FNAM

“Il y a de gros besoins dans l'aéronautique [...] Les gens ne se dirigent pas sur les métiers manuels : chaudronniers, mécaniciens, etc.” Aérométiers



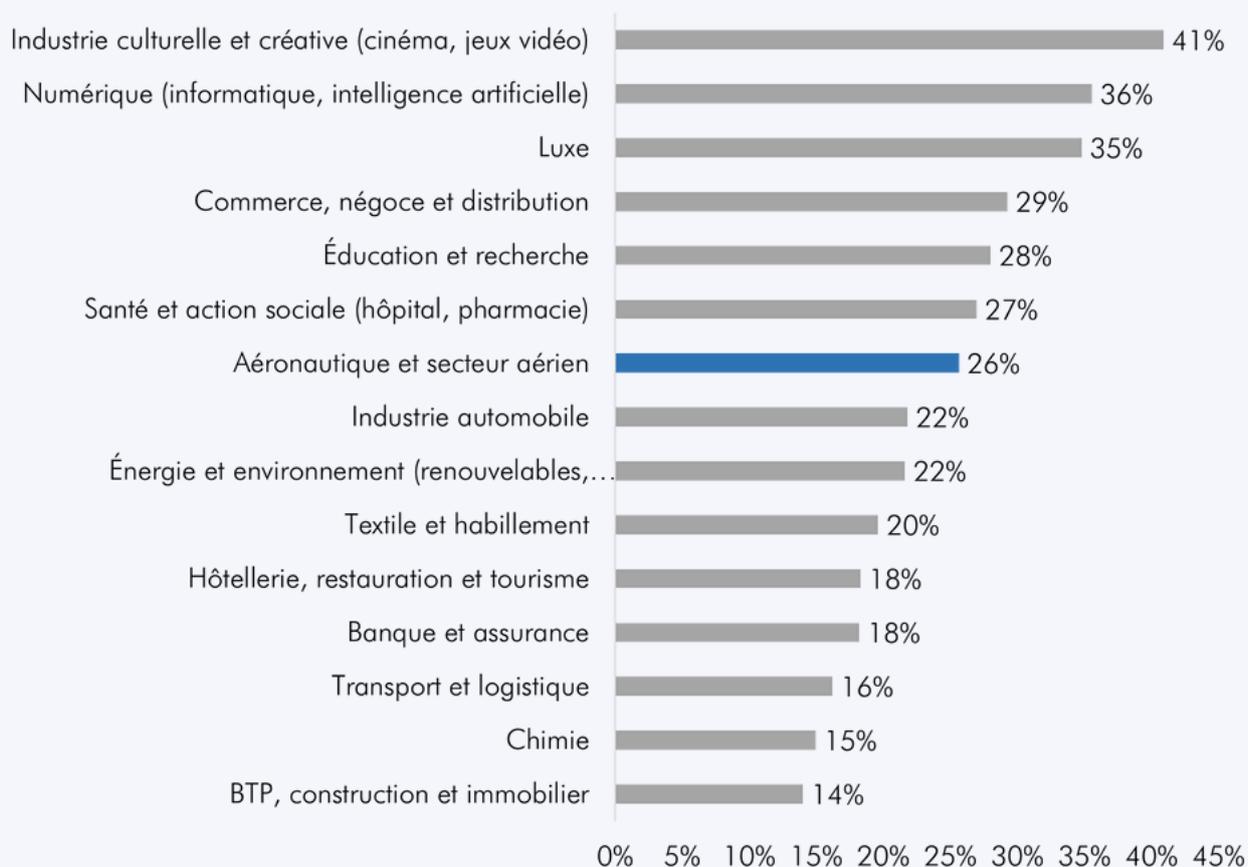
Les inquiétudes des entreprises sont légitimes, puisque peu de jeunes âgés de 15 à 24 ans envisagent ces secteurs pour leur avenir professionnel. Comme l'illustre la Figure 3, seuls 24% d'entre eux envisagent de travailler ou de faire des études dans le secteur du transport aérien. Ce chiffre est encore plus faible pour la construction aéronautique avec seulement 14% des jeunes.

**“Personnellement, ce n'est pas un secteur qui m'attire, mais je reconnais que c'est un domaine intéressant et porteur.”
Théo, 19 ans, Etudiant**

Lorsque l'on compare ces statistiques avec celles d'autres secteurs (Figure 4), on note que les jeunes préfèrent se tourner vers les industries culturelles et créatives (41%), le numérique (36%) ou encore le luxe (35%) pour leur futur emploi. Le transport aérien et l'aéronautique ne se classent qu'en 7ème position dans le classement. Ils devancent néanmoins certains domaines tels que la restauration, la banque ou l'énergie.

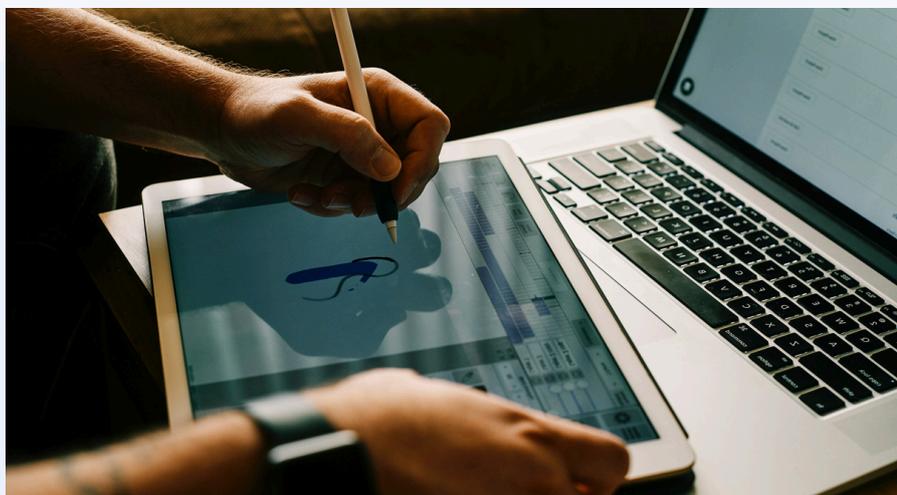
Face à ce constat, nous cherchons à comprendre pourquoi ces secteurs d'activité sont peut attractifs auprès des jeunes talents et demandeurs d'emploi. Quelles barrières pourraient freiner ou décourager les jeunes talents à rejoindre cette industrie ? Et surtout, quels leviers d'actions pourraient être mobilisés pour renforcer son attractivité ?

Figure 4
Les secteurs les plus attrayants selon les 15-24 ans

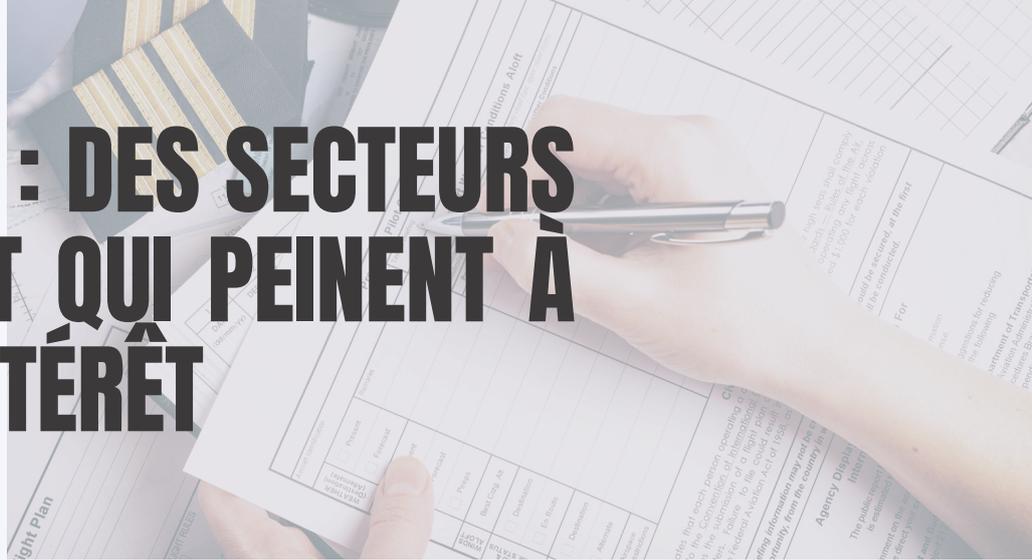


Côté demandeurs d'emploi Retenir les talents précédemment engagés dans l'aérien et l'aéronautique

Parmi les demandeurs d'emploi interrogés, seuls 3% et 4% ont respectivement déjà travaillé dans les secteurs aérien et aéronautique. Parmi ces derniers, 43% ne souhaitent plus y travailler à nouveau.



BARRIÈRE N°1 : DES SECTEURS MÉCONNUS ET QUI PEINENT À SUSCITER L'INTÉRÊT



Loin des idées reçues concernant un rejet du secteur aérien, un premier constat s'impose : si les jeunes n'envisagent pas une carrière dans l'aérien ou l'aéronautique, c'est tout simplement parce qu'ils n'y ont jamais pensé ou n'ont tout simplement pas prêté particulièrement attention à ces secteurs.

La Figure 5 révèle ainsi que 65% des 15-24 ans n'ont jamais envisagé de travailler dans ces secteurs, et 62% essentiellement par manque d'intérêt ou 49% par manque de connaissance des métiers ou entreprises.

“Je n’ai jamais pensé à faire des études dans ce secteur.”
Inès, 20 ans, Etudiante

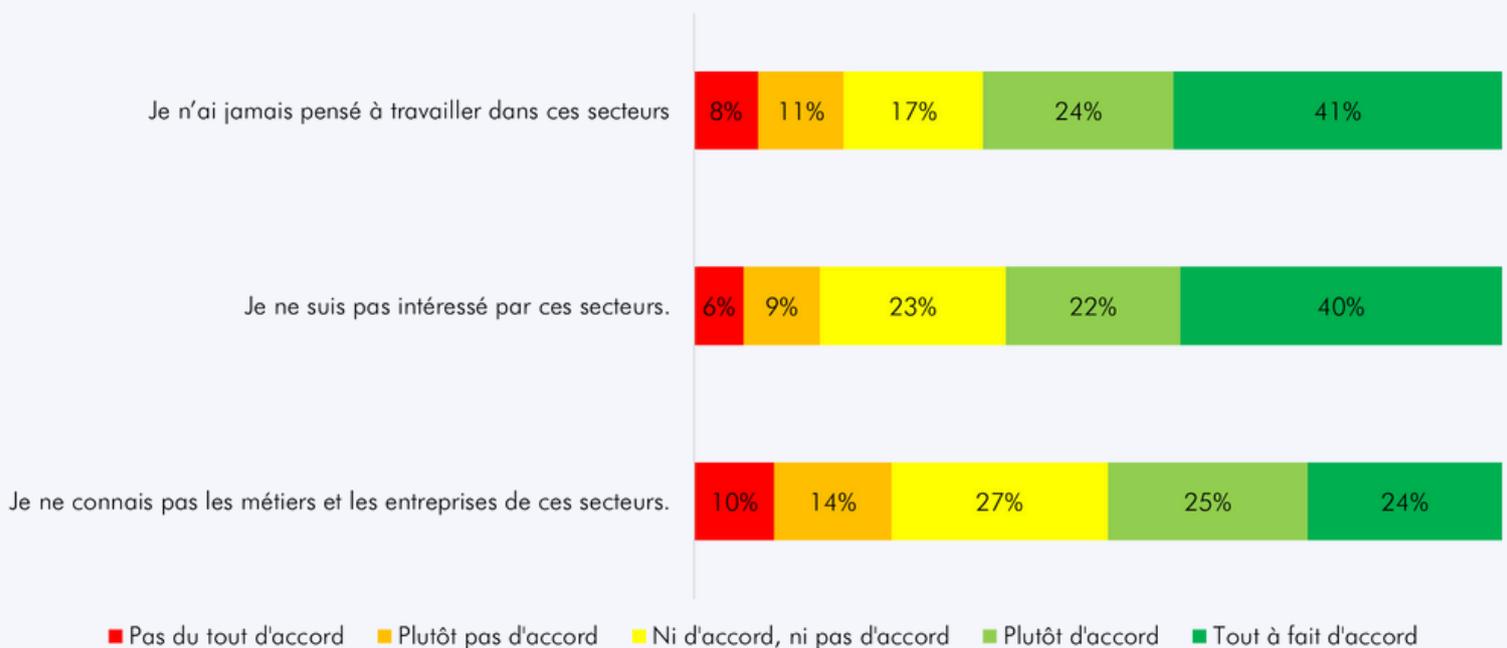


Figure 5

Les raisons pour lesquelles les 15-24 ans n'ont jamais envisagé une carrière dans le transport aérien ou l'aéronautique

Côté demandeurs d'emploi Attirer les talents issus d'autres secteurs

La majorité des demandeurs d'emploi interrogés dans notre échantillon proviennent d'autres secteurs d'activité : 22% du commerce, négoce et distribution, 12% de la santé et de l'action sociale (hôpital, pharmacie), 11% de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, et 10% des transports et de la logistique.

Bien qu'issus de secteurs différents, 61% d'entre eux sont prêts à changer de métier et 64% souhaitent évoluer dans un secteur différent de celui de leur dernier emploi.

Concernant les secteurs aérien et aéronautique, la quasi-totalité des deman-

deurs d'emploi n'y ont jamais travaillé. Parmi eux, 66% déclarent ne connaître personne exerçant dans ces domaines, 61% n'y ont simplement jamais songé, et 44% ignorent les métiers et entreprises qui y sont associés.

Des entreprises encore peu identifiées

Afin de comprendre plus précisément pourquoi les talents n'ont jamais pensé à travailler dans cette industrie, nous avons mesuré la notoriété assistée de différentes entreprises du secteur du transport aérien puis de la construction aéronautique.

La Figure 6 indique le pourcentage de répondants qui ont déclaré connaître les entreprises du secteur aérien au sein d'une liste présentée par l'enquêteur. Nous notons qu'il existe de fortes disparités. Par exemple, la compagnie nationale Air France ou les compagnies low-cost EasyJet et Ryanair sont respectivement connues par 99%, 91% et 86% de l'échantillon.

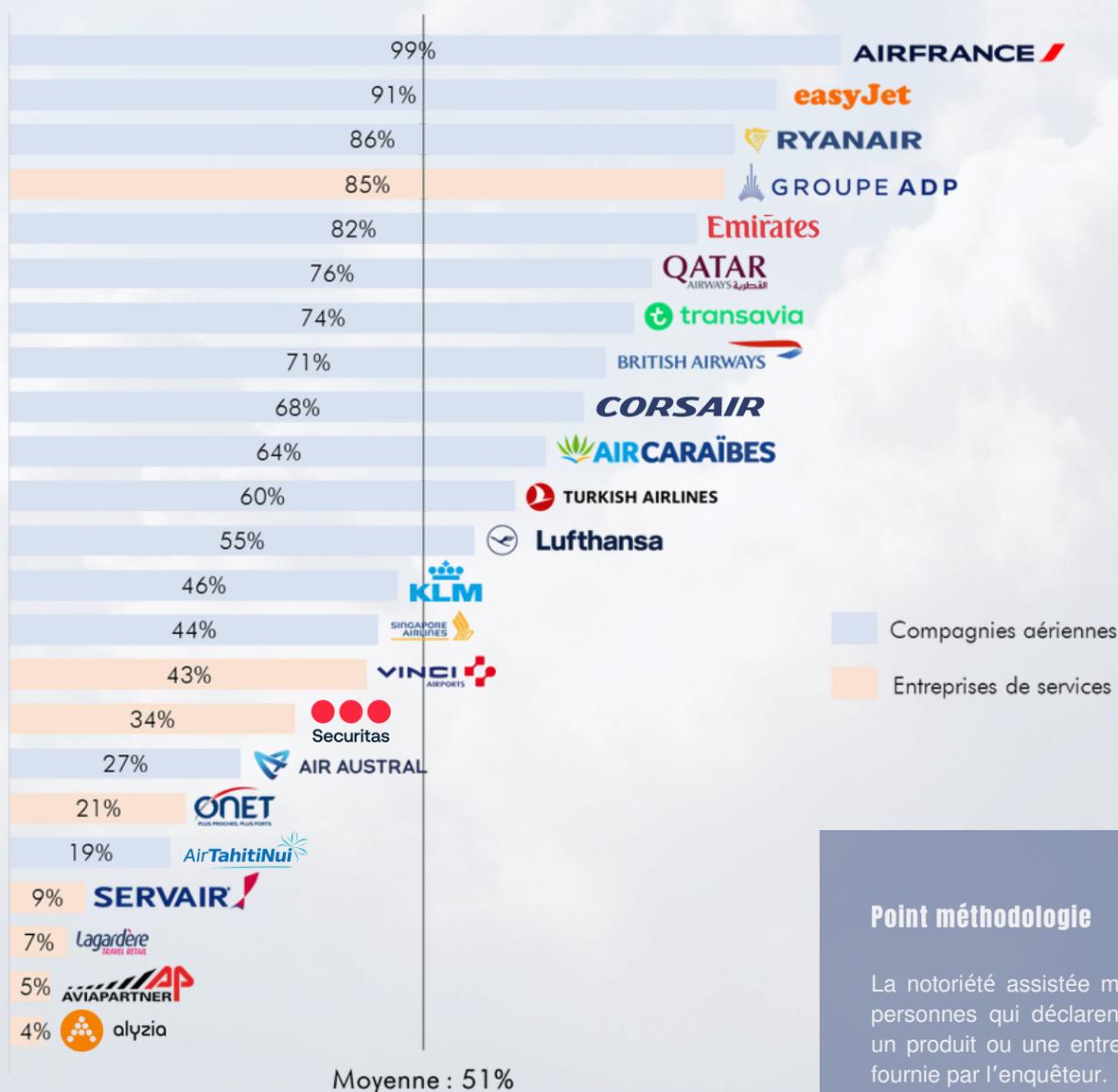
Il en va de même des compagnies du Golfe, qui présentent des taux de notoriété assistée importants (de l'ordre de 80%), en partie grâce à leurs politiques de sponsoring très développées.

“Air France rayonne mais moins les boîtes d'assistance. L'image de marque est importante.”
FNAM

Au global, il est intéressant de constater que les compagnies aériennes dominent en termes de notoriété, tandis que les entreprises de services et en particulier les sous-traitants (comme Securitas, Onet, Servair, Aviapartner et Alyzia)

restent largement méconnues. Une explication potentielle pourrait venir du caractère plus ou moins visible de ces entreprises. Si les compagnies aériennes et les aéroports ont des marques connues (car visibles pour les passagers), c'est nettement moins le cas pour les sous-traitants qui demeurent moins visibles pour les passagers. Néanmoins, en moyenne, 51% des 15-24 ans connaissent les entreprises du secteur aérien.

Figure 6
Part des 15-24 ans qui connaissent les entreprises du secteur du transport aérien



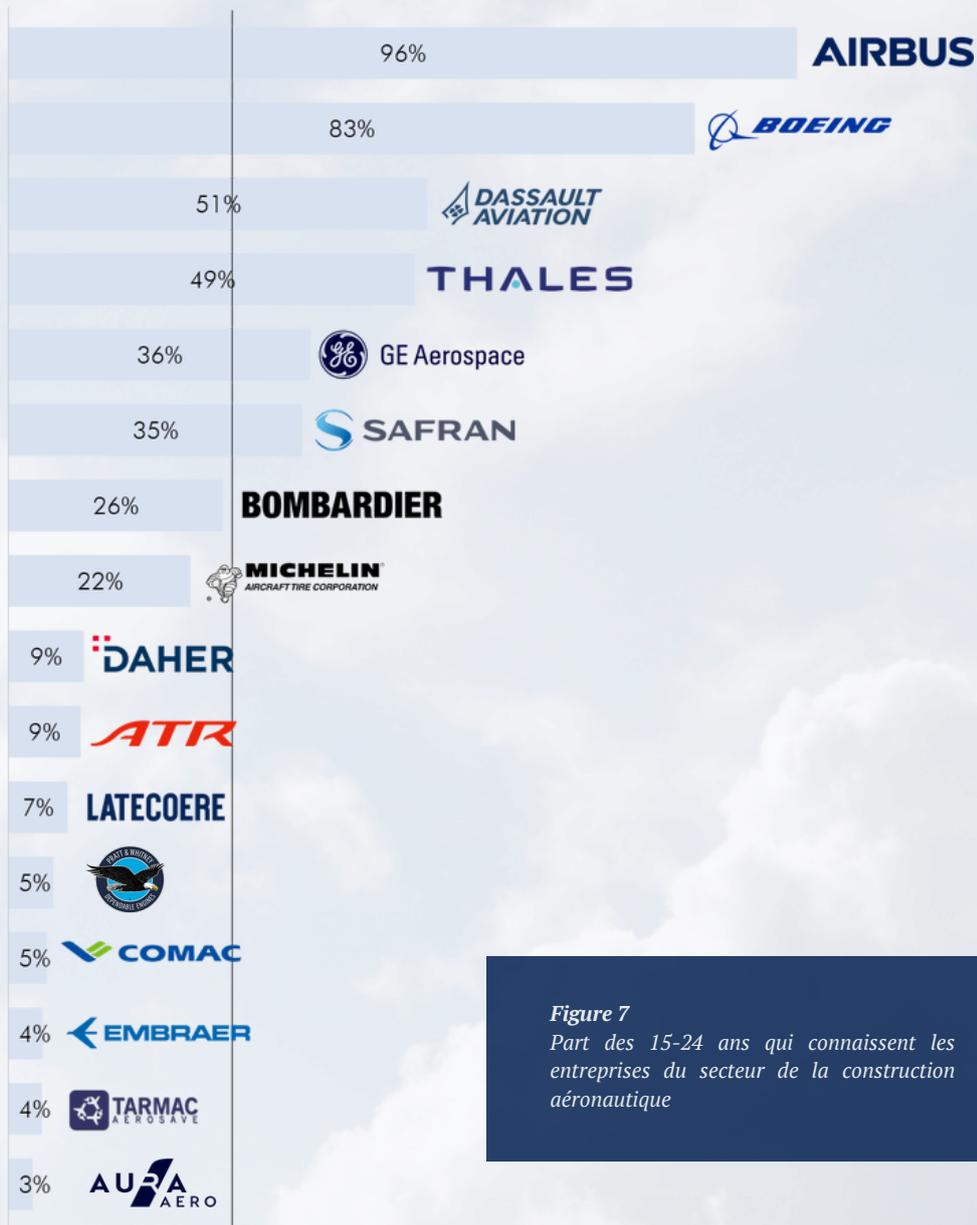
Point méthodologie

La notoriété assistée mesure le pourcentage de personnes qui déclarent connaître une marque, un produit ou une entreprise au sein d'une liste fournie par l'enquêteur.

Tandis que les entreprises du secteur aérien sont plutôt bien identifiées, celles de la construction aéronautique le sont nettement moins, avec une notoriété assistée moyenne de 28%.



A l'exception des deux constructeurs Airbus et Boeing, connus respectivement par 96% et 83% des jeunes, les autres acteurs du secteur restent largement méconnus, alors même que ceux-ci peuvent être parmi les plus grands acteurs mondiaux en la matière (comme Dassault, Thalès ou Safran par exemple).



Moyenne : 28%

Figure 7
Part des 15-24 ans qui connaissent les entreprises du secteur de la construction aéronautique

Côté demandeurs d'emploi Des entreprises également méconnues

A l'instar des jeunes, les demandeurs d'emploi connaissent mieux les entreprises du secteur aérien (55%) que celles du secteur aéronautique (31%).

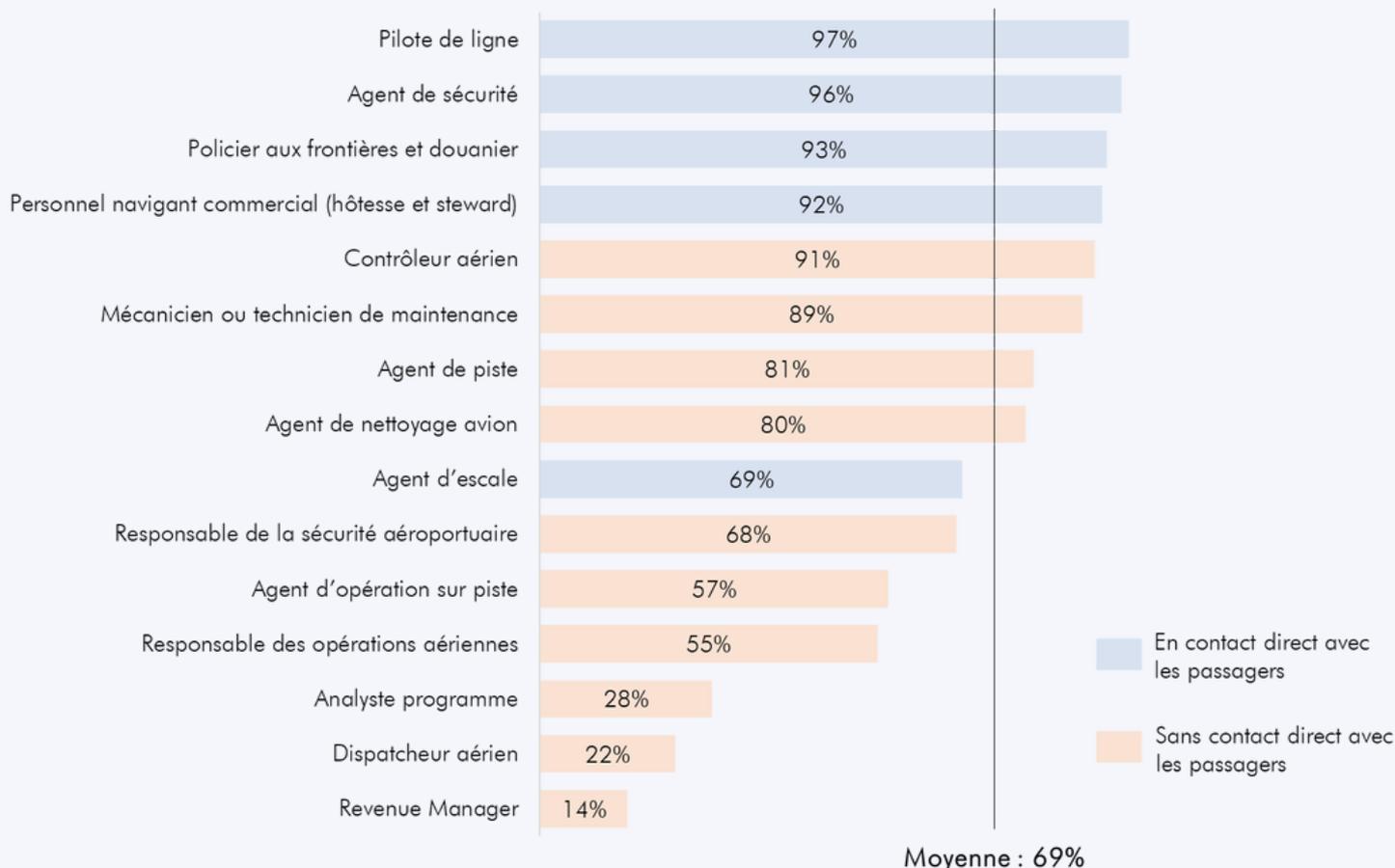
Dans le secteur aérien, les compagnies aériennes continuent de dominer en termes de notoriété assistée. Air France est la plus connue, avec 97% des répondants qui connaissent la compagnie française.

EasyJet et Ryanair suivent avec 91% et 86% de notoriété. D'autres compagnies, comme Emirates, British Airways et Corsair, figurent également parmi les plus citées. Toutefois, Aéroports de Paris, connue par 87% des demandeurs d'emploi, se hisse à la troisième place du classement. À l'inverse, certaines entreprises restent peu identifiées, notamment Lagardère Travel Retail (8%), Aviapartner (7%) et Alyzia (3%).

Dans le secteur aéronautique, les constructeurs Airbus (92%) et Boeing (87%) bénéficient d'une forte notoriété. Derrière eux, de grands groupes comme Dassault (62%), Thales (57%) et General Electric (51%) sont également bien identifiés. En revanche, certaines entreprises restent très peu connues des demandeurs d'emploi, notamment Tarmac Aerosave (4%), COMAC (3%) et Aura Aero (2%).

Des métiers relativement méconnus

En parallèle de la connaissance des entreprises de ces secteurs, il est essentiel d'évaluer la globale de leurs métiers. De la même façon, nous avons mesuré la notoriété assistée de différents métiers du secteur du transport aérien et de la construction aéronautique.



De manière générale, les 15-24 ans sont plutôt familiers avec les métiers du transport aérien avec 69% de l'échantillon qui déclarent en avoir déjà entendu parler. Le métier de pilote de ligne, sans doute le plus emblématique du secteur, affiche une notoriété de 97%. Il est suivi de près par

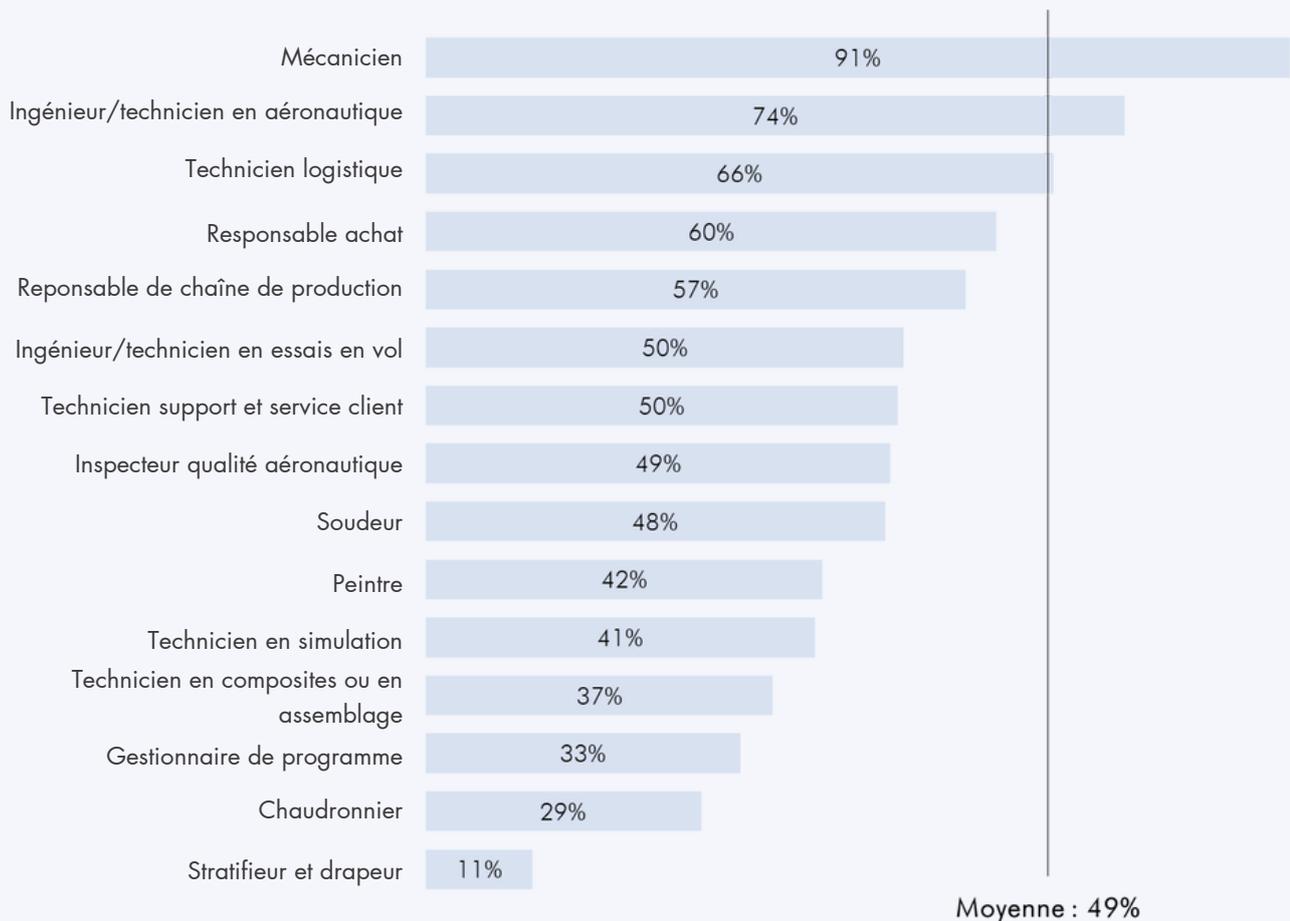
des professions en contact direct avec les passagers (agent de sécurité, policier aux frontières, personnel navigant commercial, etc.). En revanche, les métiers les moins visibles du grand public (qu'ils soient au siège des compagnies aériennes ou dans des zones avec un accès restreint dans les aéroports) restent largement méconnus.

connues sont celles de mécanicien (91%), d'ingénieur/technicien en aéronautique (74%) et de technicien logistique (66%). A l'inverse, des métiers plus spécialisés (comme chaudronnier) pour lesquels il existe une vraie pénurie de main d'œuvre sont nettement moins connus.

“Il y a un manque de connaissance des métiers. [...] Et les offres d'emploi peuvent être différentes en fonction du jargon utilisé pour chaque entreprise.”
FNAM

Une différence marquée apparaît une nouvelle fois entre l'aérien et l'aéronautique avec une notoriété moyenne plus faible, à hauteur de 49%, pour les métiers de la construction aéronautique. Les professions les plus

Figure 8
Part des 15-24 ans qui connaissent les métiers du secteur du transport aérien



Les métiers proposés aux répondants sont spécifiques à ces deux industries. Cependant, il existe aussi des métiers transversaux accessibles aux jeunes diplômés sans formation spécialisée dans l'aérien ou l'aéronautique (ressources humaines, comptabilité, vente, accueil, etc.). Pourtant, lors des entretiens avec les 15-24 ans, ce sont d'abord les métiers techniques qui leur sont venus à l'esprit, oubliant qu'ils peuvent aussi exercer d'autres fonctions (plus classiques) dans ces secteurs.

Figure 9
Part des 15-24 ans qui connaissent les métiers du secteur de la construction aéronautique

Côté demandeurs d'emploi Une méconnaissance des métiers ciblés

En moyenne, les demandeurs d'emploi connaissent 71% des métiers du secteur aérien et 51% de ceux du secteur aéronautique, des niveaux de connaissance similaires à ceux des jeunes.

Dans le secteur aérien, les métiers les plus identifiés sont aussi ceux directement visibles lors d'un voyage : pilote de ligne (94%), agent de sécurité (93%), policier aux frontières et douanier (91%), personnel navigant commercial (90%) et contrôleur aérien (90%). À l'inverse, les professions moins exposées, comme analyste programme (38%), dispatcheur aérien (35%) et revenue manager (13%), restent largement méconnues.

Dans le secteur aéronautique, les métiers à l'intitulé générique sont les mieux identifiés, avec mécanicien (86%), ingénieur/technicien en aéronautique (72%) et technicien logistique (68%) en tête. En revanche, les fonctions plus spécialisées restent peu connues, notamment technicien en composites ou assemblage aéronautique (36%), chaudronnier aéronautique (35%) et stratifieur-drapeur (13%).

Une visibilité sectorielle à renforcer

Comment expliquer cette faible connaissance des entreprises et des métiers de l'aérien et de la construction aéronautique ? Pour les jeunes, une explication potentielle pourrait être le manque de visibilité de ces secteurs lors de leurs études. Nous avons donc cherché à évaluer si les jeunes de 15 à 24 ans avaient été sensibilisés aux secteurs du transport aérien et de l'aéronautique au cours de leur scolarité. Comme l'illustre la Figure 10, à peine 49% d'entre eux déclarent en avoir entendu parler pendant leurs études, un score encourageant mais relativement faible.

Cet aspect est essentiel, car cette période est décisive pour leur orientation professionnelle future. Souvent indécis, les jeunes s'appuient sur les ressources disponibles pour faire leur choix. Ils découvrent d'ailleurs principalement les secteurs aérien et aéronautique à travers la télévision (44%), internet (41%) ou lors de salons (39%).

L'entourage joue aussi un rôle clé, permettant à 41% de l'échantillon de découvrir l'aérien ou l'aéronautique. Enfin, il est crucial de renforcer la présence d'entreprises et de professionnels du secteur dans les salons étudiants (39%) ou directement au sein des établissements (25%), ces canaux étant parmi les moins souvent cités.

**“Ça fait partie de notre mission, d'aller prêcher auprès des prescripteurs, d'abord les parents, ensuite les profs, les conseillers France Travail.”
Aérométiers**

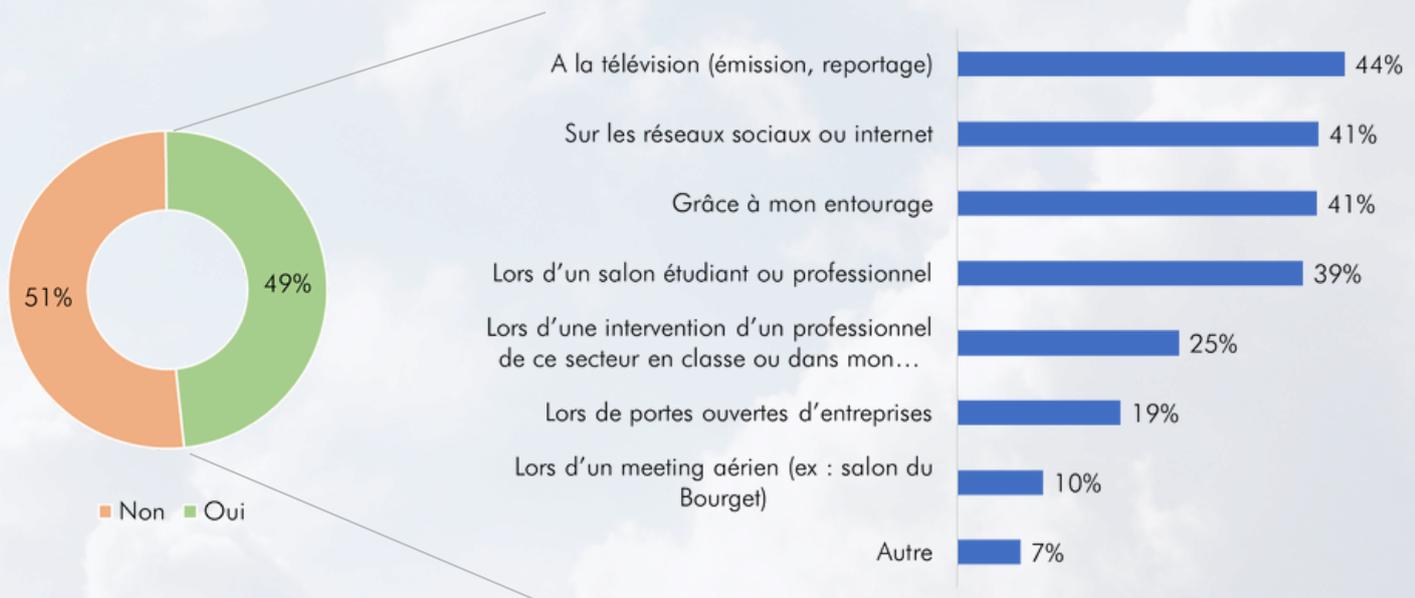


Figure 10

Part des 15-24 ans ayant déjà entendu parler des secteurs du transport aérien ou de l'aéronautique pendant leur scolarité et le poids des différents canaux de découverte

Côté demandeurs d'emploi Rendre visibles les secteurs aérien et aéronautique dans la recherche d'emploi

Plus de 75% des demandeurs d'emploi n'ont jamais entendu parler des secteurs de l'aérien ou de la construction aéronautique lors de leur recherche d'emploi.

Parmi les 25% qui ont entendu parler de ces secteurs, cela s'est majoritairement fait par le biais des réseaux sociaux (55%), de la télévision (35%) et grâce à leur entourage (29%).

BARRIÈRE N°2 : DES SECTEURS SOUVENT CONSIDÉRÉS COMME INACCESSIBLES



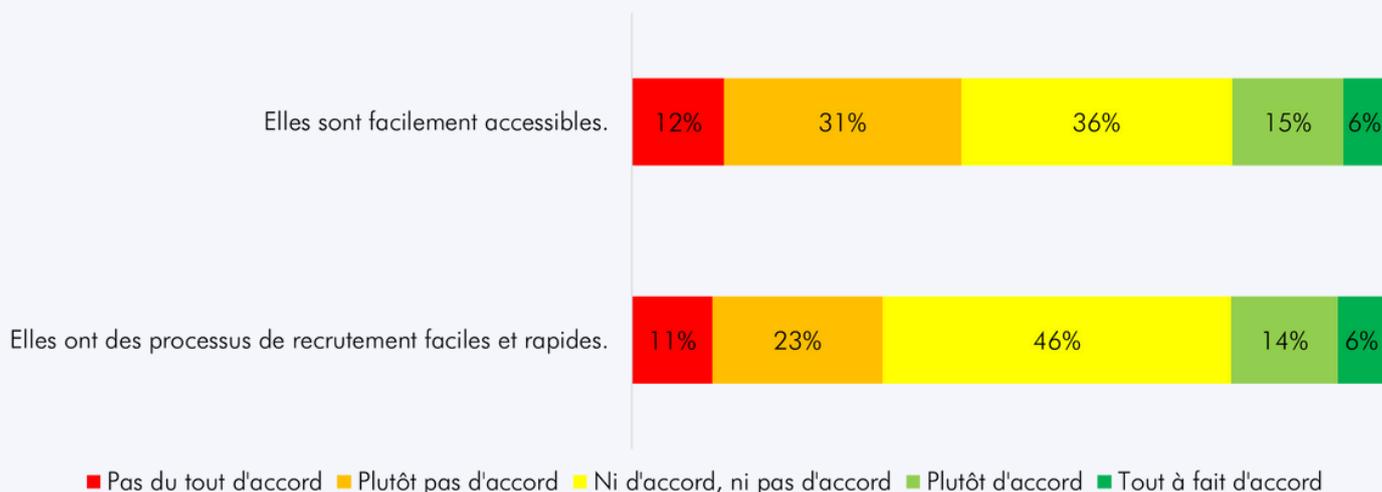
Souvent perçus comme inaccessibles, les secteurs de l'aérien et de la construction aéronautique souffrent d'une image élitiste pouvant réduire leur attractivité. Les résultats présentés dans la Figure 11 viennent confirmer ce sentiment d'inaccessibilité que ressentent les jeunes.

Lorsqu'on les interroge sur l'image qu'ils ont des entreprises des secteurs aérien et aéronautique, seuls 21% des jeunes trouvent les entreprises de ces secteurs accessibles, et 20% pensent que leurs processus de recrutement sont faciles et rapides. Plusieurs facteurs permettent d'éclairer ces statistiques.

Figure 11

L'image des 15-24 ans des entreprises des secteurs du transport aérien et de l'aéronautique

“Certains métiers attirent un peu plus, mais ce sont des métiers élitistes : ils font peur, et certains ont l'impression qu'ils ne sont pas accessibles.”
Aérométiers



L'autocensure comme obstacle

Parmi les 76% des 15-24 ans qui n'envisagent pas une carrière dans ce domaine, cette idée d'autocensure revient fréquemment. Tout d'abord, une majorité d'entre eux estime ne pas suivre ou avoir suivi les "bonnes études" pour intégrer cette industrie. Selon la Figure 12, 71% ont l'impression que leurs études actuelles ne leur permettraient pas de travailler dans ces secteurs et 55% pensent qu'ils sont réservés aux élèves ayant eu un parcours scientifique. Ces résultats confirment le fait que ces secteurs sont directement associés à des

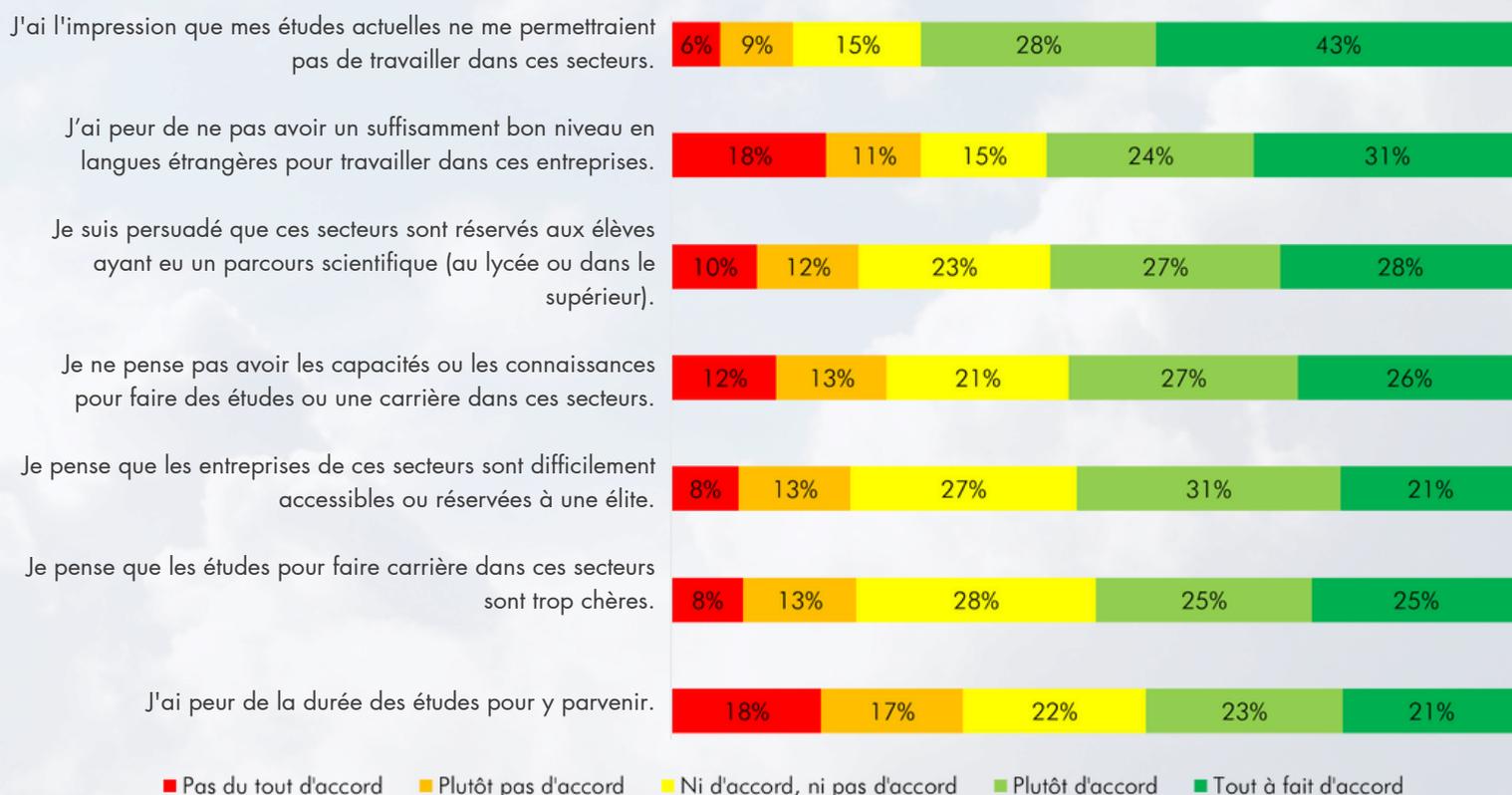
métiers spécifiques et techniques, alors même que d'autres opportunités professionnelles sont possibles dans ces secteurs, quel que soit leur parcours d'origine.

**“Ce qui rebute, c’est l’industrie, on ne fait pas une formation de 2-3 semaines. C’est une formation qui fait 6-8-9 mois, même pour un certificat de métallurgie.”
Aérométiers**

Par ailleurs, une proportion significative (52%) des jeunes considère que les entreprises des secteurs aérien et aéronautique sont difficilement accessibles, voire réservées à une élite. L'aspect financier représente également un frein pour 50% d'entre eux, qui trouvent que le coût des études pour faire une carrière dans ces secteurs représente un obstacle majeur.

Figure 12

Les raisons pour lesquelles les 15-24 ans n'ont jamais envisagé une carrière dans le transport aérien ou l'aéronautique



**“En France, les études pour accéder aux métiers de l’aéronautique sont souvent très sélectives et plutôt élitistes. En plus, les formations privées sont souvent très coûteuses, ce qui rend l’accès à ces carrières plus difficile.”
Noé, 18 ans, Etudiant**

Plus globalement, 53% des 15-24 ans admettent une forme d'autocensure, remettant en doute leurs capacités et compétences à intégrer ces industries. D'ailleurs, le niveau en langues étrangères et la durée des études sont des obstacles pour respectivement 55% et 44% des répondants. Finalement, nous obtenons un score (Moyenne d'autocensure : calculée sur l'ensemble des items présentés ci-dessus. "Pas du tout d'accord" = 1, "Plutôt pas d'accord" = 2, ..., "Tout à fait d'accord" = 5.) d'autocensure de 3,47/5, soulignant l'importance de démystifier les métiers et les entreprises de ces secteurs.

Côté demandeurs d'emploi

Le même sentiment d'autocensure bloque la recherche d'emploi dans les secteurs aérien et aéronautique

Parmi les demandeurs d'emploi qui n'ont jamais travaillé dans les secteurs aérien et aéronautique, on retrouve les mêmes croyances limitantes quant à leurs compétences actuelles (76%), leur niveau en langues étrangères (70%) et leurs connaissances des secteurs (69%).

Pour 65% d'entre eux, les entreprises des secteurs aérien et aéronautique sont inaccessibles voire réservées à une élite.

Le genre : un facteur déterminant ?

On considère généralement que la question du genre joue un rôle clé dans l'attractivité des secteurs aérien et aéronautique. Historiquement dominés par les hommes, ces domaines souffrent encore de la persistance des stéréotypes, freinant l'intérêt des jeunes femmes. Ainsi, au global, parmi les 15-24 ans, 21% des hommes envisagent une carrière dans ces secteurs, contre seulement 18% des femmes.

L'une des raisons pouvant expliquer cette disparité serait que les femmes se sentent moins légitimes ou capables que les hommes à travailler dans cette industrie. Paradoxalement, nous trouvons un score d'autocensure (calculé comme précédemment) plus élevé pour les hommes (3,50/5) que pour les femmes (3,44/5). Ainsi, ce facteur ne semble pas contribuer à la sous-représentation des femmes.

En revanche, la Figure 13 révèle des disparités importantes selon le secteur concerné. Les femmes se montrent plus intéressées par le transport aérien, où 26% d'entre elles envisagent une carrière, contre 22% des hommes. À l'inverse, le secteur de la construction aéronautique attire bien moins de candidates : seules 9% des femmes s'y projettent, contre 19% des hommes.

Cette tendance confirme le constat établi dans la partie contexte : la répartition des genres varie fortement selon les métiers. Les femmes restent sous-représentées dans les métiers techniques et s'orientent davantage vers des postes perçus comme plus "féminins", comme ceux des PNC.

"Je dirais qu'en tant que femme, ce qui m'importe le plus est de voir que ce n'est pas seulement un milieu réservé aux hommes."
Cécilia, 22 ans, Etudiante

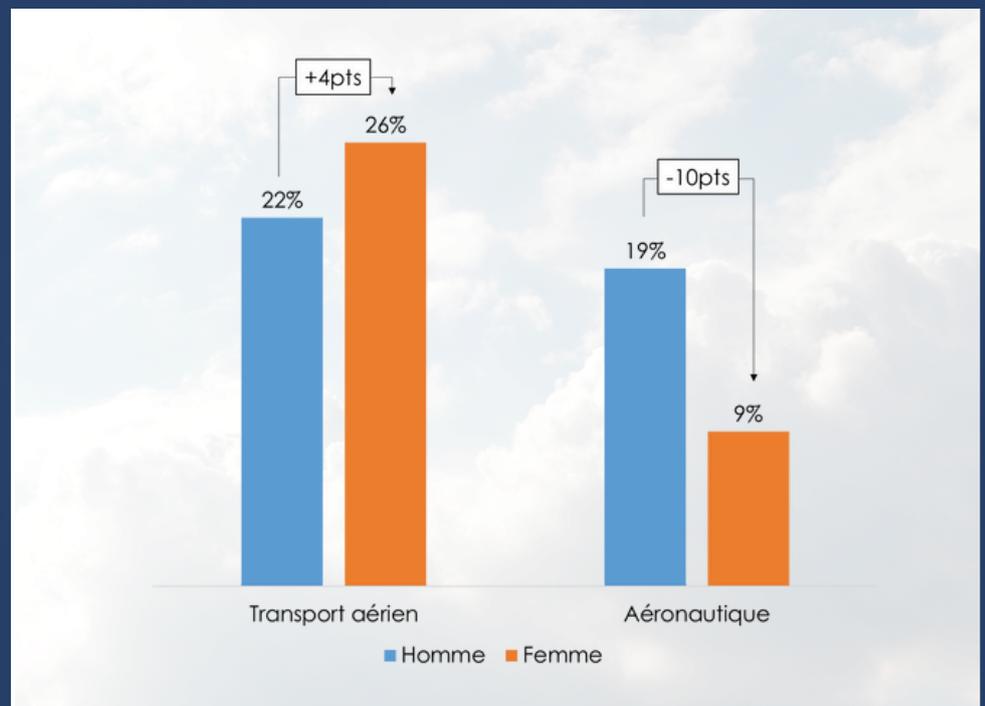


Figure 13
Part des 15-24 ans qui envisagent de travailler ou de faire des études dans les secteurs du transport aérien et/ou de la construction aéronautique en fonction du genre

BARRIÈRE N°3 : DES SECTEURS OÙ L'ENTOURAGE, LA PROXIMITÉ ET L'EXPÉRIENCE FONT LA DIFFÉRENCE

Dans les parties précédentes, nous révélions l'importance de l'entourage dans la familiarisation des jeunes avec la filière aérienne. Ainsi, 41% de ceux qui avaient déjà entendu parlé de ce secteur avaient été sensibilisés grâce à leurs proches.

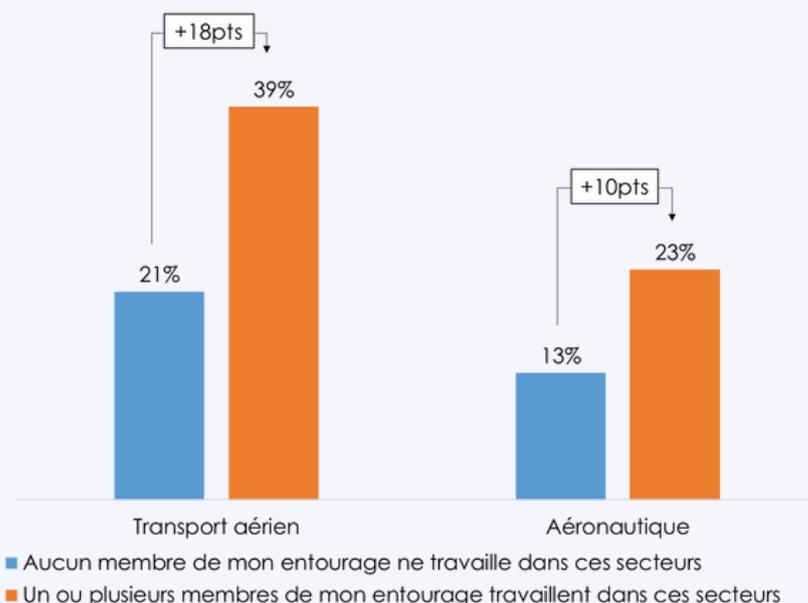
Dans cette partie, nous nous interrogeons donc sur le rôle de l'entourage, de la consommation d'avion ainsi que de la proximité géographique sur l'intérêt porté à ces secteurs.



L'entourage : un facteur déterminant

Nous explorons tout d'abord le rôle que peut jouer l'entourage dans l'envie de travailler dans un de ces secteurs. En effet, connaître quelqu'un qui travaille dans ces secteurs peut avoir pour effet de familiariser le jeune avec le secteur, les métiers ou les noms des entreprises et donc contribuer à désacraliser ce domaine.

La Figure 14 illustre une différence nette : lorsqu'un membre de l'entourage travaille déjà dans le secteur du transport aérien, 39% des jeunes sont intéressés par une carrière dans ce secteur. C'est presque le double (une augmentation de 18 points) par rapport à ceux qui ne connaissent personne dans ce secteur. L'écart est moins marqué pour la construction aéronautique, mais atteint tout de même 10 points de différence.



“Les parents sont encore les principaux prescripteurs.”
GIFAS

Ces résultats confirment le rôle déterminant des proches dans les choix d'études et de carrière des jeunes talents. Ils peuvent être perçus comme des modèles de réussite et représenter une source d'inspiration ou de motivation.

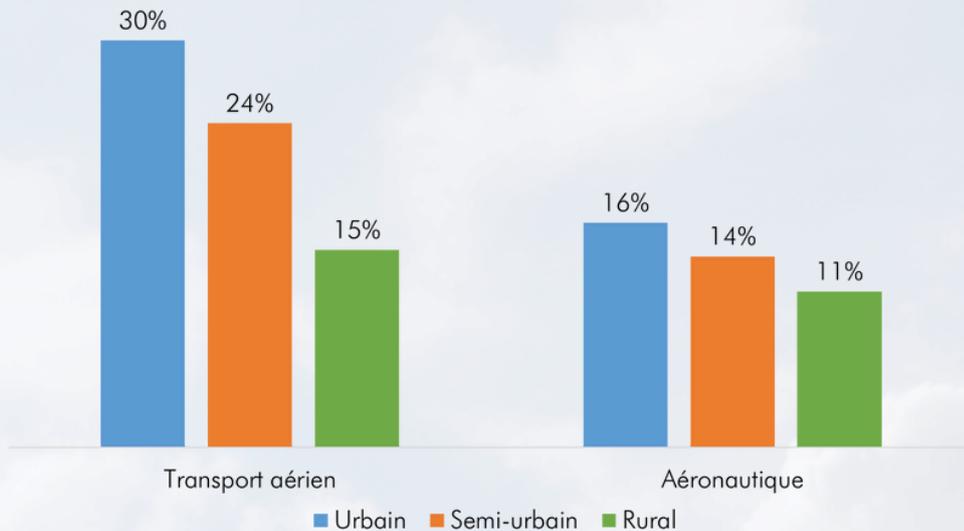
De plus, un entourage qui possède un réseau professionnel dans ces secteurs peut offrir des opportunités d'informations ou de stages, facilitant l'accès à des études ou des emplois dans le futur.

Figure 14
L'impact de l'entourage sur la volonté de travailler dans les secteurs du transport aérien ou de l'aéronautique

L'impact du lieu de résidence et de la proximité géographique de l'industrie

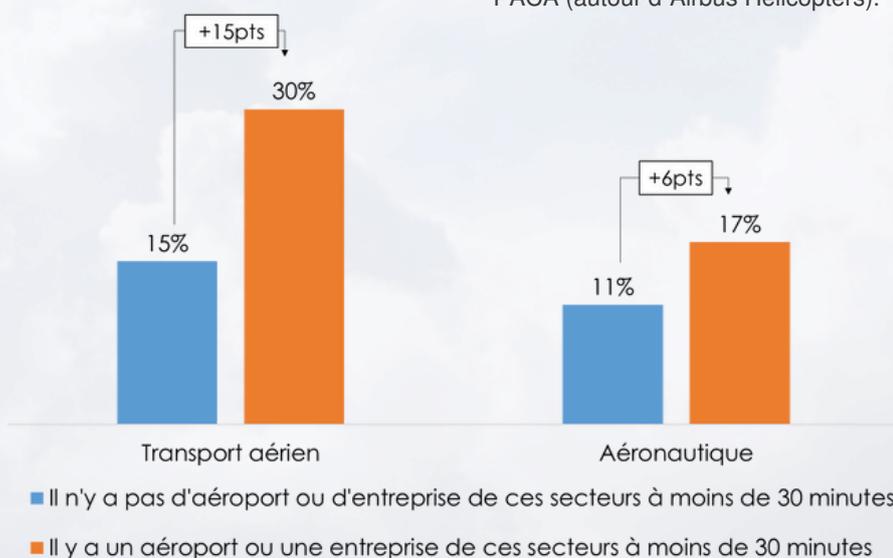
En parallèle de l'importance du contexte social, notre étude souligne aussi l'importance du lieu de résidence des jeunes sur leur capacité à se projeter dans les secteurs aérien ou aéronautique.

On observe tout d'abord (voir Figure 15) que les jeunes provenant de zones urbaines sont plus enclins à envisager une carrière dans le transport aérien (30%) et dans l'aéronautique (16%) que ceux qui habitent dans des zones rurales (respectivement 15% et 11%). En effet, ceux qui habitent dans des grandes villes bénéficient d'une meilleure exposition aux opportunités professionnelles et à l'information. Par ailleurs, dans certaines régions, l'accès à des formations spécialisées pour ces métiers reste limité. Travailler dans ces secteurs impose donc souvent aux jeunes des zones rurales une plus grande mobilité, un frein évoqué par 52% qui n'envisagent pas de faire des études ou une carrière dans ces domaines.



De plus, ces secteurs sont souvent concentrés autour de grands hubs aéroportuaires, comme en Île-de-France et à Marseille, ou dans des zones historiquement dédiées aux activités aéronautiques, telles que l'Occitanie (autour d'Airbus), la Nouvelle Aquitaine (autour d'Ariane ou Dassault) ou la région PACA (autour d'Airbus Helicopters).

Comme le montre la Figure 16, la volonté de travailler dans ces secteurs est plus forte chez les jeunes vivant à proximité d'un aéroport ou d'une entreprise de l'industrie aéronautique. Leur intérêt pour le secteur aérien double (une augmentation de 15 points) et celui pour le secteur aéronautique augmente de 6 points.



“À Toulouse, ces entreprises jouent un rôle économique essentiel, en contribuant au dynamisme de la ville et à la création d'emplois.”
Romain, 22 ans, Etudiant

Figure 15 (en haut)

L'impact du lieu de résidence sur la volonté de travailler dans les secteurs du transport aérien ou de l'aéronautique

Figure 16 (en bas)

L'impact de la proximité géographique d'un aéroport ou d'une entreprise de l'industrie sur la volonté de travailler dans les secteurs du transport aérien ou de l'aéronautique

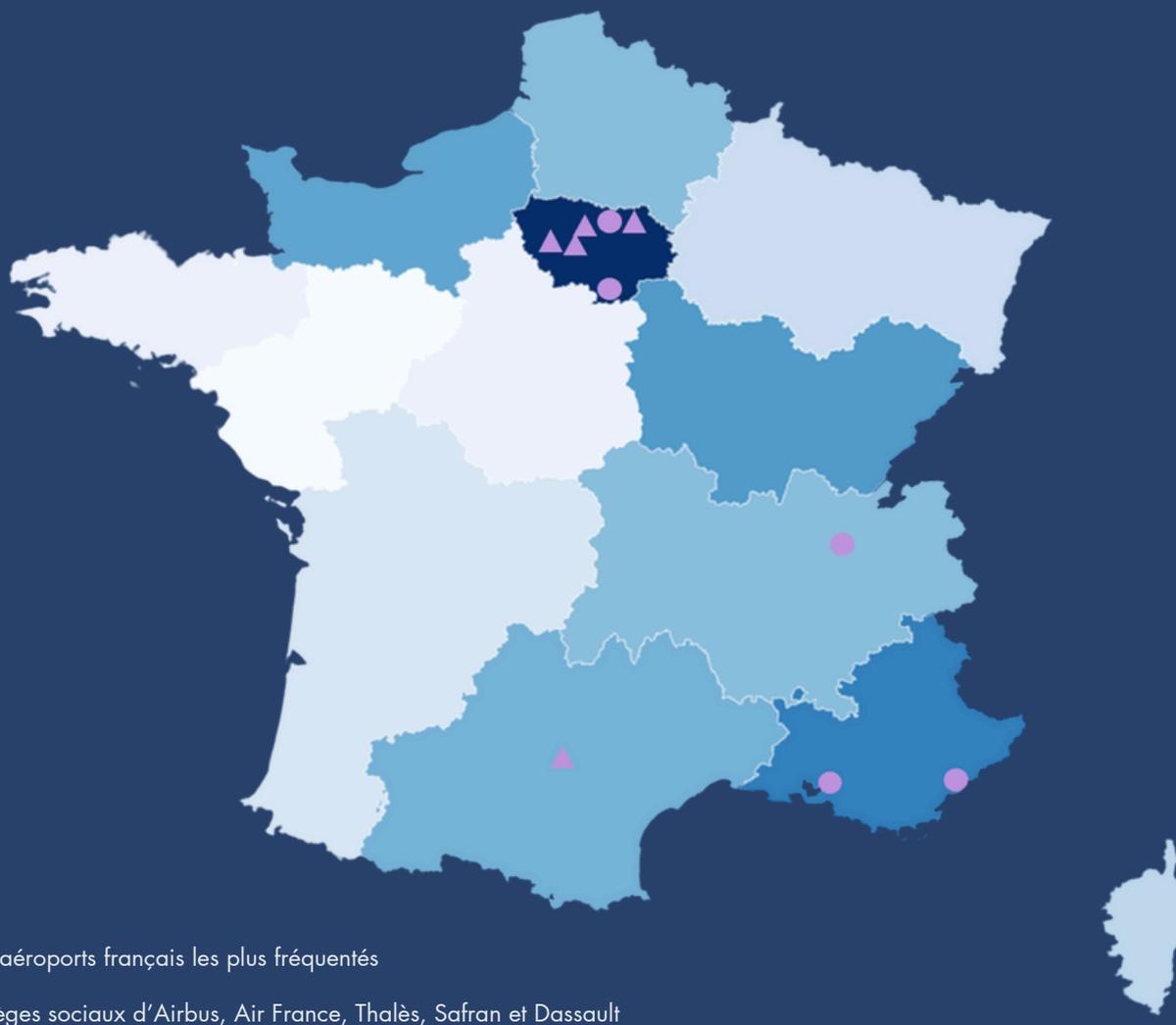


La carte ci-dessous (Figure 17) montre la proportion des 15-24 ans qui envisagent une carrière dans l'aérien et l'aéronautique selon leur région de résidence. Plus la couleur de la région est foncée, plus l'intérêt pour ces secteurs est marqué. Nous avons également placé les 5 aéroports les plus fréquentés de France ainsi que les sièges sociaux de 5 grandes entreprises de l'industrie.

Cette visualisation confirme les précédents résultats. En Île-de-France, où se concentrent les principaux aéroports et sièges d'entreprises du secteur, 39% des jeunes expriment la volonté de travailler dans ces entreprises. Vient ensuite la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (31%) portée par les aéroports de Nice et de Marseille ainsi que la présence d'Airbus Helicopters.

Enfin, la région toulousaine, berceau d'Airbus, affiche également un fort taux d'intérêt (29%). D'autres territoires se démarquent, comme la Bourgogne-Franche-Comté (31%) et la Normandie (30%) qui pourraient constituer un vivier de talents important.

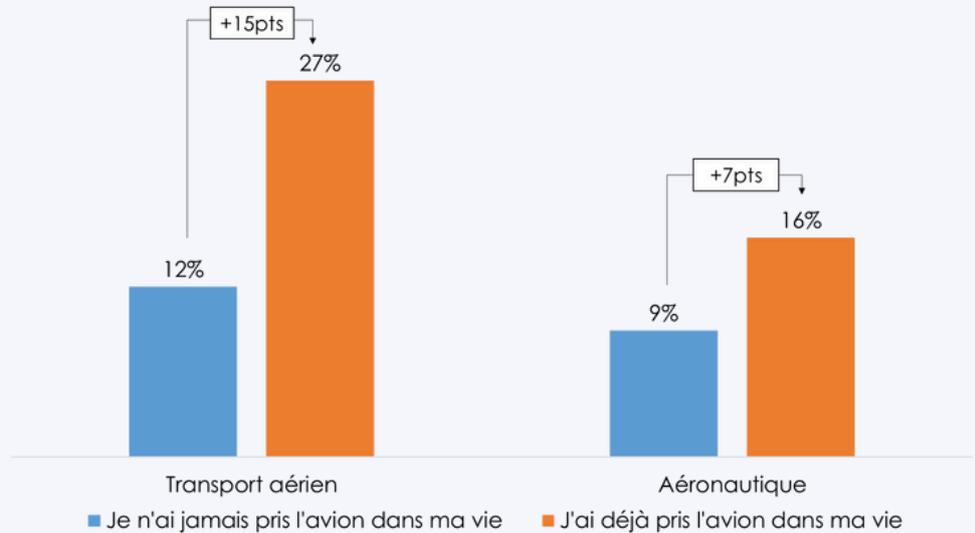
Figure 17
Part des 15-24 ans qui souhaitent travailler dans ces secteurs en fonction de leur région



- Les 5 aéroports français les plus fréquentés
- ▲ Les sièges sociaux d'Airbus, Air France, Thalès, Safran et Dassault

Fréquence de voyages et impact sur l'attractivité

En parallèle de la proximité géographique, le fait d'avoir déjà voyagé en avion semble avoir un impact important sur l'attrait des jeunes pour une carrière dans les secteurs de l'aérien et de l'aéronautique. Parmi ceux qui n'ont jamais pris l'avion, seulement 12% envisagent une carrière dans l'aérien et 9% dans l'aéronautique. A l'inverse, cette proportion est bien plus élevée chez les répondants qui ont déjà pris l'avion, 27% pour l'aérien et 16% pour l'aéronautique, soit une augmentation de 15 points et 7 points respectivement.

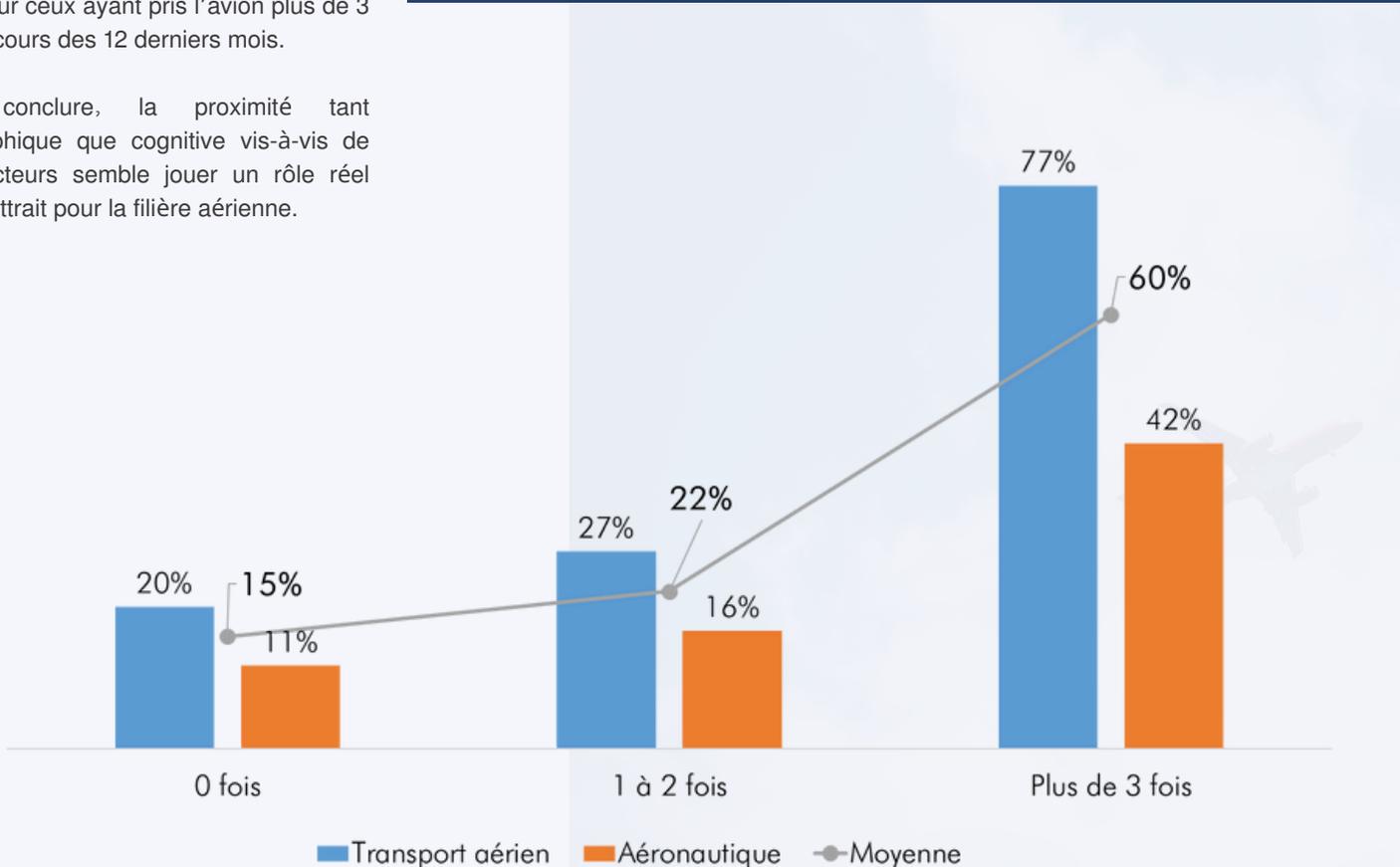


Plus précisément, la Figure 19 met en lumière que plus un jeune voyage régulièrement en avion, plus sa volonté de faire carrière dans les secteurs de l'aérien et de l'aéronautique augmente. Parmi les répondants qui n'ont pas voyagé en avion au cours des 12 derniers mois, seulement 15% se disent intéressés par ces domaines. Ce chiffre passe à 22% pour ceux qui ont voyagé 1 à 2 fois, et atteint 60% pour ceux ayant pris l'avion plus de 3 fois au cours des 12 derniers mois.

Pour conclure, la proximité tant géographique que cognitive vis-à-vis de ces secteurs semble jouer un rôle réel dans l'attrait pour la filière aérienne.

Figure 18 (en haut)
L'impact de l'expérience de voyage en avion sur la volonté de travailler dans les secteurs du transport aérien ou de l'aéronautique

Figure 19 (en bas)
L'impact de l'expérience du nombre de vols au cours des 12 derniers mois sur la volonté de travailler dans les secteurs du transport aérien ou de l'aéronautique



BARRIÈRE N°4 : DES DÉCALAGES ENTRE LES ATTENTES DES JEUNES ET LES ENTREPRISES

La dernière barrière qui empêche les 15-24 ans d'envisager une carrière dans le transport aérien et de la construction aéronautique est liée à leurs aspirations professionnelles, qui peuvent parfois être en contradiction avec ce que les entreprises de ces secteurs peuvent proposer. Avant de les confronter aux offres de ces secteurs, il est essentiel d'identifier les critères les plus importants pour les jeunes dans leur choix d'un emploi ou d'un métier.



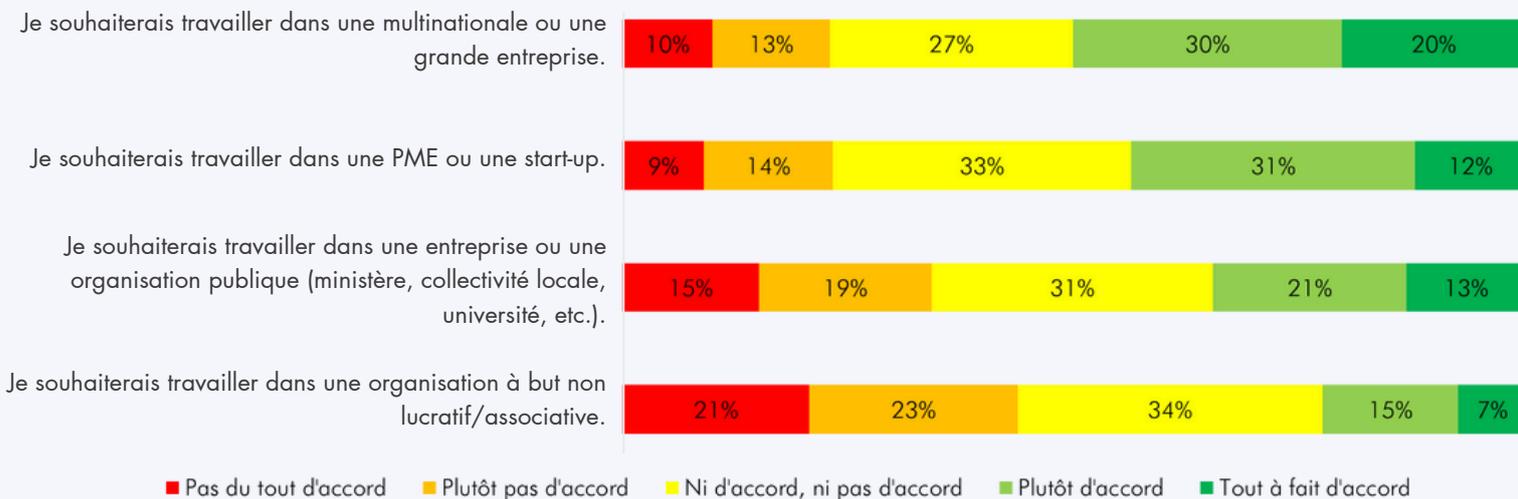
Les aspirations professionnelles des jeunes

Comme évoqué dans la partie contexte de ce rapport, les PME et sous-traitants de l'industrie rencontrent plus de difficultés à recruter que les grandes entreprises comme Airbus ou Air France. La Figure 20 confirme que les jeunes préfèrent travailler dans une multinationale ou une grande entreprise (50%) plutôt que dans une PME ou une start-up (43%). Les organisations publiques et associatives suscitent encore moins d'intérêt (34% et 22% respectivement).

Ces résultats confirment que les grandes entreprises demeurent les plus attractives, en raison de leur notoriété, de leur réputation mais aussi des conditions de travail qu'elles proposent.

Figure 20
Les types d'organisation dans lesquelles les 15-24 ans souhaitent travailler

“Les sous-traitants ont des difficultés à trouver du personnel. Les techniciens d'usinage ne veulent pas aller chez les sous-traitants, mais préfèrent postuler dans les grosses entreprises, avec un avenir assuré, les avantages CE, les possibilités de formation, etc.” Aérométeurs



La question du salaire est également cruciale, car c'est le critère le plus important pour les 15-24 ans lorsqu'ils choisissent un emploi. La Figure 21 présente une note moyenne allant de -10 à 10 pour chacun des critères. Plus la note se rapproche de 10, plus le critère est jugé important par les jeunes.

Ainsi, les trois critères les plus importants pour les jeunes sont :

- Le salaire avec une note de 8,14
- Les conditions de travail (horaires, flexibilité, équilibre vie professionnelle et personnelle) avec une note de 7,47
- La relation avec les équipes (collègues, management) avec une note de 6,65.

Nous notons également que les questions liées à la stabilité et la sécurité de l'emploi (6,23) et à la possibilité d'évolution professionnelle (6,00) sont essentielles.

En revanche, le sens au travail et l'image de l'entreprise sont moins importants. Le fait de se sentir utile pour son entreprise et/ou pour la société atteint un score de 5,10. Ainsi, les éléments relatifs à l'image de l'entreprise (réputation et image de l'entreprise, politique sociale de l'entreprise, réputation et image du secteur) sont peu valorisés avec une moyenne de 4,18 pour les trois items.

Enfin, paradoxalement, la politique environnementale de l'entreprise est le critère le moins important pour les 15-24 ans avec une note de 2,22.

Point méthodologie

Détail du calcul pour la moyenne des critères : $(-10) \times \text{“Pas du tout d'accord”} + (-5) \times \text{“Plutôt pas d'accord”} + 0 \times \text{“Ni d'accord, ni pas d'accord”} + 5 \times \text{“Plutôt d'accord”} + 10 \times \text{“Tout à fait d'accord”}$.

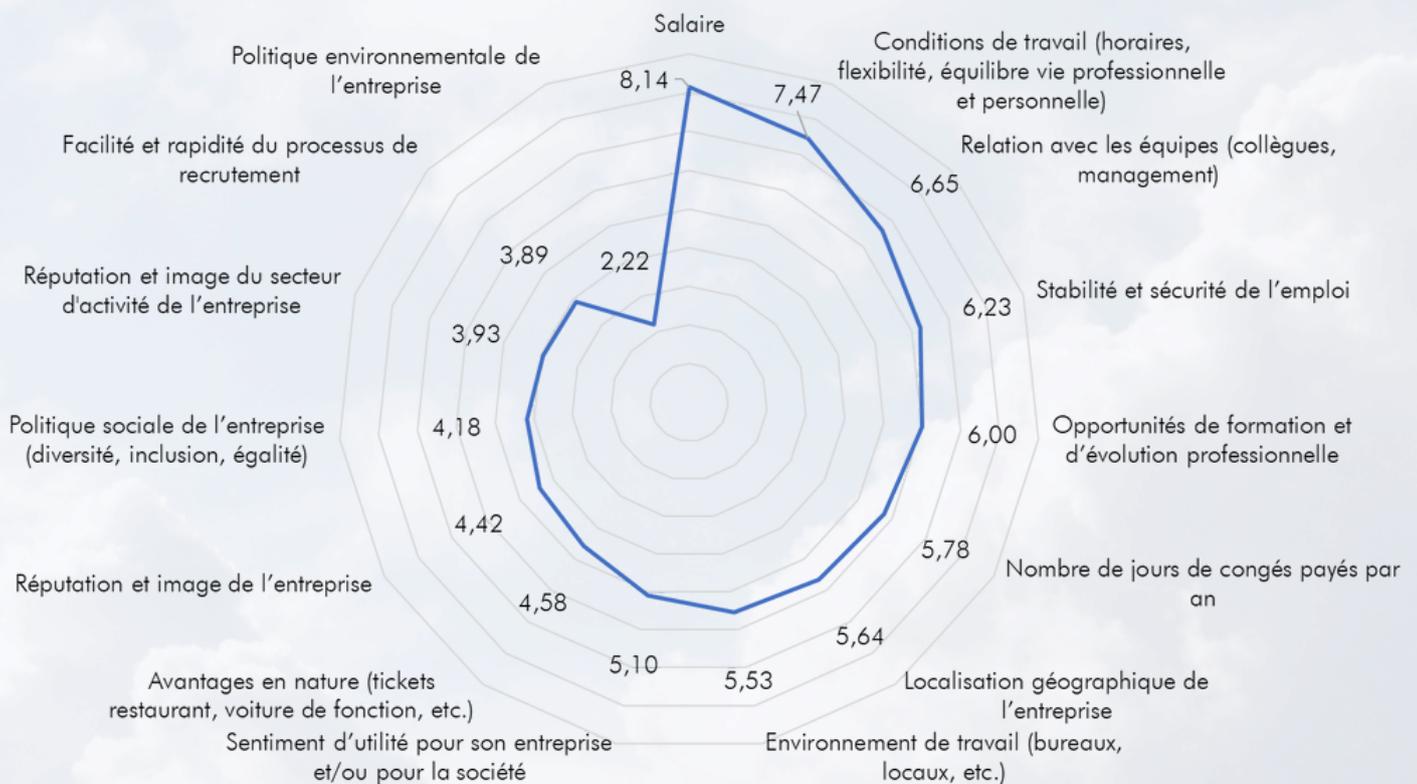


Figure 21

Les critères les plus importants pour les 15-24 ans lorsqu'ils choisissent un emploi ou un métier

Côté demandeurs d'emploi Des aspirations professionnelles différentes des jeunes

Concernant la taille de l'entreprise recherchée, 40% des demandeurs d'emploi privilégient les petites structures comme des PME ou des startups, 38% souhaitent travailler dans des entreprises

ou organisations publiques (ministère, collectivité locale, université, etc.) et 32% dans des grands groupes.

Leurs expériences passées les

encouragent à préférer la stabilité de leur emploi, et seulement dans un deuxième temps le salaire, ainsi que le dynamisme et l'innovation au travers de leurs missions.

Une relative adéquation entre les attentes des jeunes et les entreprises de l'aérien et de l'aéronautique

Compte tenu des critères identifiés dans la partie précédente, nous analysons si les jeunes estiment que les entreprises des secteurs du transport aérien et de l'aéronautique proposent des conditions de travail correspondant à leurs attentes.

La Figure 22 révèle tout d'abord que les jeunes ont globalement une opinion positive de ces secteurs et estiment qu'ils peuvent offrir de belles opportunités de carrières. Ainsi, 82% pensent que ces entreprises permettent de voyager, 73%

les jugent innovantes et à la pointe de la technologie, et 67% les trouvent dynamiques.

“Je pense que ce sont des entreprises sérieuses, disciplinées, et qui ont un sacré statut tant au niveau national qu'international.” Clémence, 22 ans, Etudiante

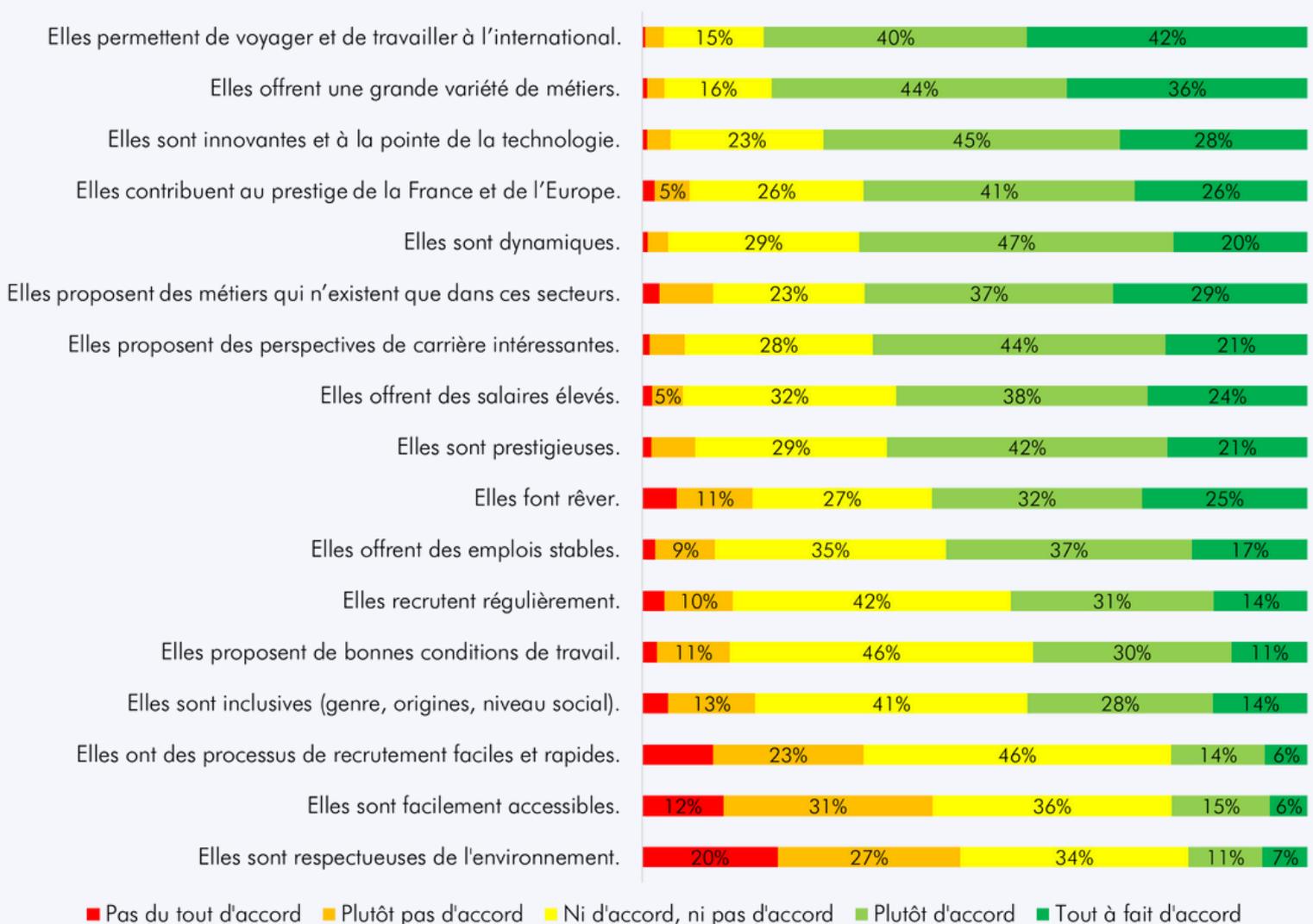


Figure 22
L'image des 15-24 ans des entreprises des secteurs du transport aérien et de l'aéronautique

“Ce n'est pas un secteur qui m'attire particulièrement, et il ne correspond pas à mes valeurs.”

Naëlle, 22 ans, Etudiante

“L'aspect environnemental est un frein, car il est nécessaire d'évoluer et de changer la mentalité de pollueur dans ce secteur” Jade, 25 ans, Demandeuse d'emploi

Par ailleurs, 62% des répondants estiment que ces entreprises offrent des salaires élevés. Bien qu'il s'agisse d'un bon score, cet item n'arrive qu'en 7ème position, alors que le salaire est le critère n°1 pour les jeunes. En parallèle, alors que 42% des jeunes considèrent ces entreprises comme inclusives, seulement 41% considèrent que ces entreprises proposent de bonnes conditions de travail, un critère aussi très important.

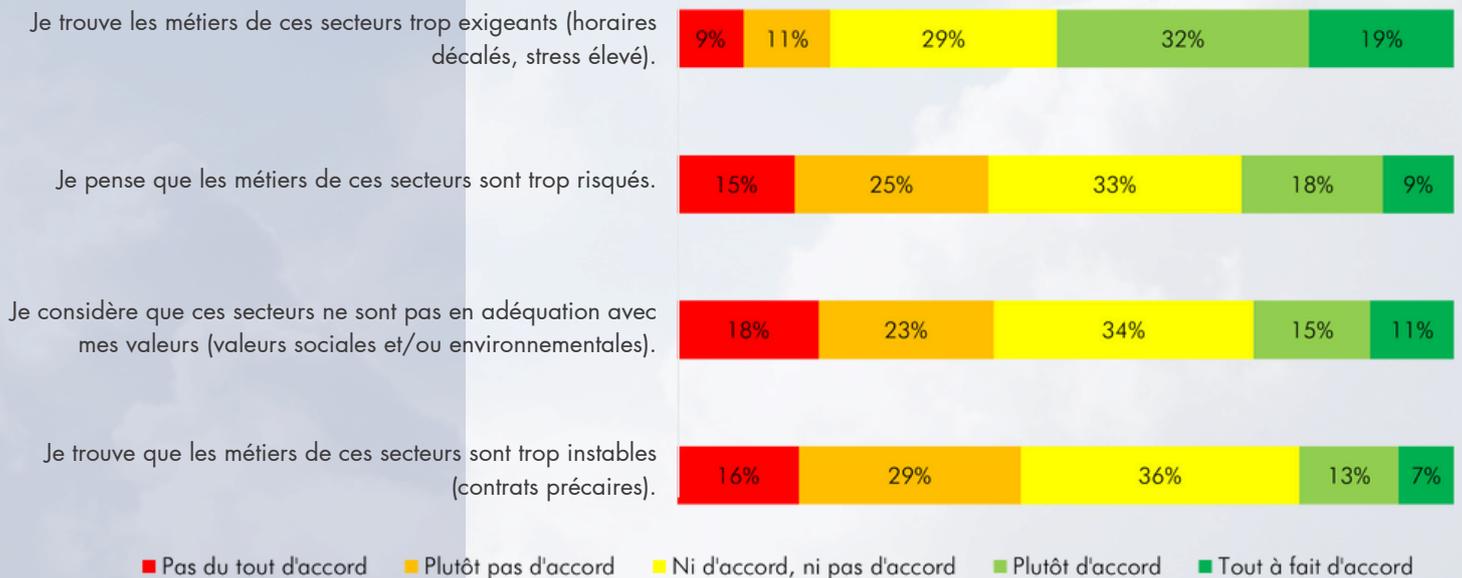
Enfin, il faut noter que la question environnementale est particulièrement marquée dans ce secteur. Bien qu'il s'agisse d'un des derniers critères de choix pour les 15-24 ans, ils ne sont que 18% à considérer que les entreprises de ces secteurs sont respectueuses de l'environnement. Or cela peut s'avérer être un frein pour une partie des jeunes.

D'ailleurs, l'analyse des raisons pour lesquelles les 15-24 ans n'ont jamais envisagé une carrière dans l'aérien ou l'aéronautique confirme les tendances précédemment observées (Figure 23).

Plus de la moitié des répondants (51%) trouvent que ces secteurs sont trop exigeants (horaires décalés, stress élevé), privilégiant ainsi des entreprises qui proposent de bonnes conditions de travail. À l'inverse, une minorité considère ces métiers comme trop risqués (27%), non alignés avec leurs valeurs sociales ou environnementales (26%) ou trop instables (20%).

Figure 23

Les raisons pour lesquelles les 15-24 ans n'ont jamais envisagé une carrière dans le transport aérien ou l'aéronautique



Côté demandeurs d'emploi Des conditions de travail perçues comme exigeantes

Les demandeurs d'emploi qui n'ont jamais travaillé dans ces secteurs, perçoivent les mêmes freins à leur envie d'intégrer ces métiers. Ils considèrent les entreprises comme trop éloignées de leur lieu de résidence (54%) et les métiers trop

exigeants (horaires décalés, stress) (54%).

Bien que les répondants ayant déjà travaillé dans les secteurs ne représentent qu'une très faible proportion (et donc peu

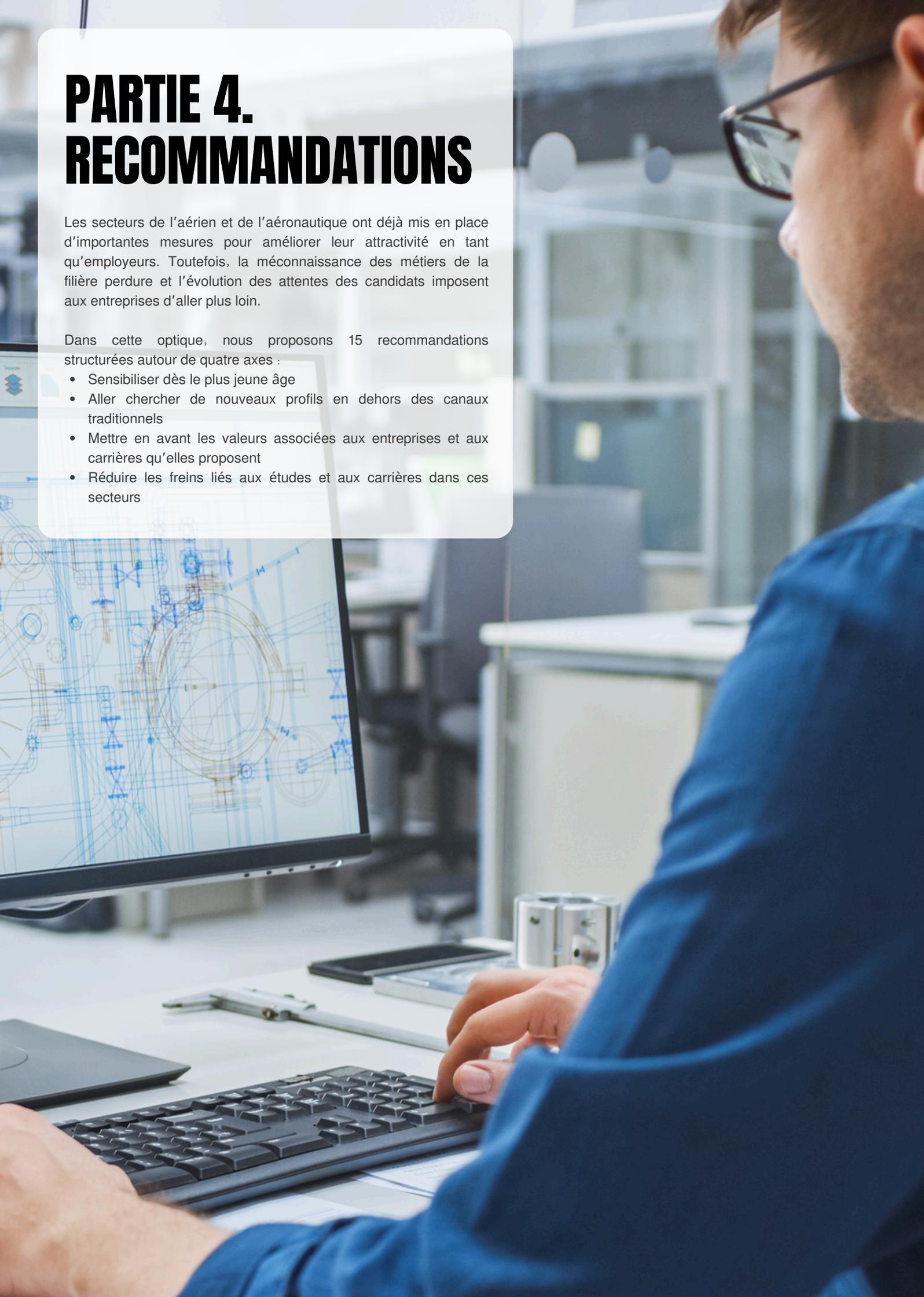
représentative) de l'échantillon global, nous soulignons qu'ils déclarent à 53% que ces secteurs ne sont pas en adéquation avec leurs valeurs, qu'elles soient sociales ou environnementales.

PARTIE 4. RECOMMANDATIONS

Les secteurs de l'aérien et de l'aéronautique ont déjà mis en place d'importantes mesures pour améliorer leur attractivité en tant qu'employeurs. Toutefois, la méconnaissance des métiers de la filière perdure et l'évolution des attentes des candidats imposent aux entreprises d'aller plus loin.

Dans cette optique, nous proposons 15 recommandations structurées autour de quatre axes :

- Sensibiliser dès le plus jeune âge
- Aller chercher de nouveaux profils en dehors des canaux traditionnels
- Mettre en avant les valeurs associées aux entreprises et aux carrières qu'elles proposent
- Réduire les freins liés aux études et aux carrières dans ces secteurs



SENSIBILISER DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE

Proposition 1 : Communiquer davantage auprès des jeunes sur les métiers et opportunités offertes par ces secteurs

Les secteurs de la construction aéronautique et du transport aérien restent largement méconnus et peinent à susciter l'intérêt des jeunes et des demandeurs d'emploi. Ceux-ci ne sont pas opposés à l'idée d'y travailler mais ils n'y pensent tout simplement pas. Parmi les principaux leviers pour améliorer l'attractivité des secteurs de l'aérien et de l'aéronautique, une meilleure communication sur les métiers et opportunités dans ces secteurs est citée par 84% des jeunes.

En effet, en dehors des métiers emblématiques, comme celui de pilote, et des entreprises les plus connues comme Air France ou Airbus, l'industrie ne parvient pas à se démarquer. Pour capter l'attention des jeunes, elle pourrait s'inspirer des bonnes pratiques mises en place dans d'autres secteurs comme les industries culturelles et créatives, le numérique ou le luxe. Ces secteurs sont considérés comme innovants, proposent des activités variées et des salaires compétitifs.

Très visibles auprès des jeunes, ils misent sur le storytelling pour attirer les talents. C'est le cas par exemple du hashtag #DiorSavoirFaire, qui dévoile les coulisses des créations de la célèbre maison de couture, ou du hashtag #CreateWithAdobe, qui encourage les jeunes à créer des designs et des vidéos grâce aux outils d'Adobe.

Utiliser des canaux prisés par les jeunes, tels que les réseaux sociaux, serait alors judicieux. En effet, la majeure partie des jeunes déclarent avoir entendu parler des métiers de l'aérien et de l'aéronautique grâce à la télévision et aux réseaux sociaux. Alors que la télévision est un média coûteux et qui ne permet pas une

bonne traçabilité des comportements, les réseaux sociaux ont des coûts bien moins élevés pour cibler des segments spécifiques et diffuser des contenus adaptés. Les réseaux sociaux doivent donc être les canaux à privilégier pour l'acquisition des talents et leur fidélisation aux secteurs.

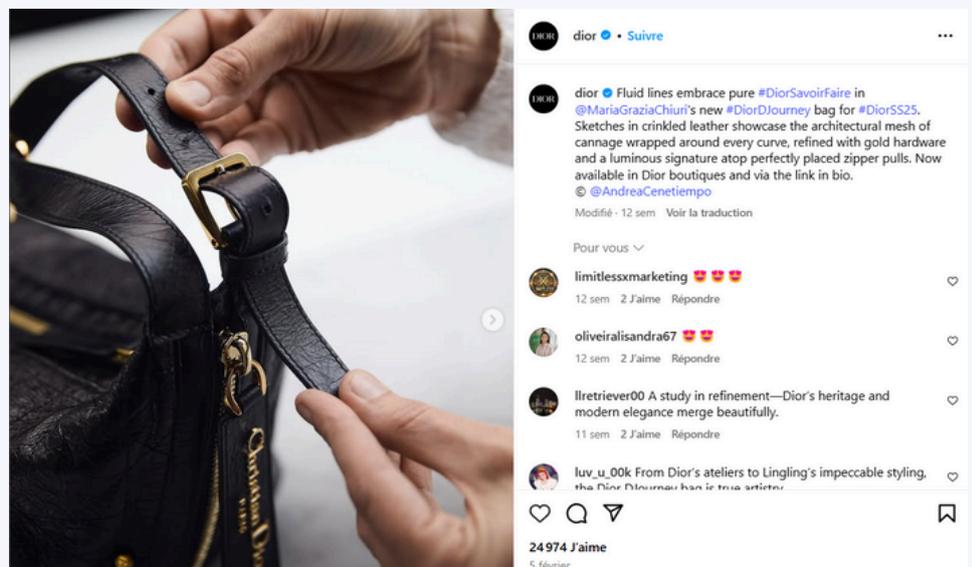
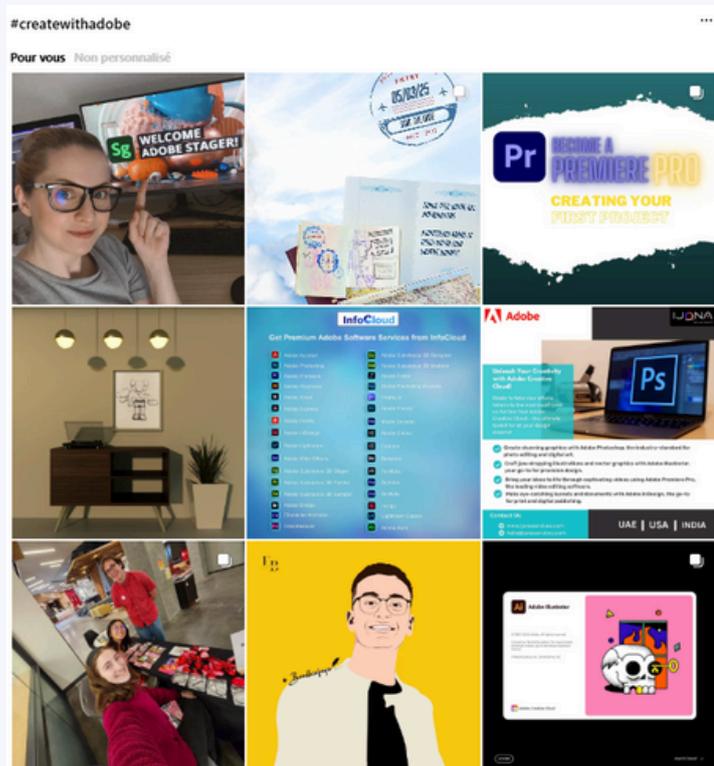


Figure 24
Exemples de posts sur Instagram avec les
#CreateWithAdobe et #DiorSavoirFaire



Proposition 2 : Généraliser les dispositifs d'immersion dès le collège pour éveiller les vocations aériennes et aéronautiques

Plus de la moitié des jeunes considèrent que les métiers de l'aérien et de l'aéronautique sont réservés à une élite scientifique ou technique. Cette fracture conduit à une autocensure inconsciente dès le collège et le lycée.

Pour répondre à cette problématique, la création d'un programme national, intitulé «Un jour dans l'aérien», pourrait être proposée. Ce programme aurait pour vocation de permettre à des collégiens et lycéens de visiter des aéroports, des tours de contrôle, des ateliers de maintenance, ou des sites de production aéronautique.

Ces immersions pourraient être organisées en partenariat avec les rectorats, les régions, les chambres de commerce et les entreprises du secteur, dans le cadre des Parcours Avenir par exemple.

Ce type d'approche s'appuie sur des modèles déjà éprouvés. L'association JEREMY, structurée autour des aéroports parisiens, propose des parcours immersifs autour des métiers de l'assistance aéroportuaire, en lien avec les besoins des plateformes parisiennes. Il combine visites d'entreprises, ateliers de découvrir

te, rencontres avec des professionnels, accompagnement à l'orientation et des modules de formation, mais plutôt à destination d'un public plus âgé.

Le dispositif proposé ciblerait en particulier des jeunes collégiens et lycéens, mais aussi des jeunes éloignés de l'emploi ou de la formation, contribuant ainsi à une dynamique d'ouverture sociale et territoriale. D'autres secteurs ont démontré l'efficacité de ces approches immersives comme les opérations "Fermes ouvertes" dans l'agriculture, ou encore les "classes en entreprise" organisées par le MEDEF.

Ces immersions permettraient de réduire la méconnaissance des métiers et des entreprises du secteur et d'encourager, dès leur plus jeune âge, les futures recrues à explorer des voies qu'ils n'auraient jamais envisagées seuls. Elles peuvent aussi jouer un rôle de levier contre les stéréotypes de genre, en montrant des techniciennes, mécaniciennes et pilotes, et en valorisant la mixité des métiers.



Figure 25
Visite d'un collège à l'aéroport Roland Garros à la Réunion (source : Académie de la Réunion)

Proposition 3 : Développer des outils ludiques et immersifs pour les salons et les campus afin de transformer la découverte en expérience

Dans l'aérien et l'aéronautique, les entreprises et les métiers les moins connus sont ceux qui sont les moins visibles aux yeux du passager. L'enjeu est donc de développer leur notoriété, notamment à travers des campagnes qui mettent en lumière les métiers en tension et les entreprises qui recrutent activement.

Mais pour valoriser un métier, il faut offrir une expérience et provoquer la curiosité des candidats. Par exemple, le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget permet à des dizaines de milliers de visiteurs de découvrir, l'univers de la construction aéronautique ou de la logistique aéroportuaire à travers des simulateurs, des ateliers immersifs, des casques de réalité virtuelle ou des modules de démonstration en direct.

Figure 26
Expérience ALPHA déployée par l'Armée de l'Air et de l'Espace (source : AAE)

Cependant ces événements restent majoritairement fréquentés par des jeunes déjà passionnés par l'aérien, des étudiants en école d'ingénieurs ou des professionnels en reconversion ciblée. Le véritable enjeu est de porter cette expérience immersive dans les lycées professionnels, les collèges de zones rurales, les CFA, les universités généralistes et les salons pour l'emploi.

L'ambition de cette proposition est donc de développer des outils ludiques et immersifs mobiles, capables de susciter des vocations. Il pourrait s'agir de simulateurs embarqués dans des bus d'orientation, d'échappement autour de



scénarios logistiques ou de maintenance, d'ateliers itinérants d'initiation aux gestes métiers, ou encore de modules de réalité virtuelle permettant de visiter en 360° une tour de contrôle ou une chaîne de production. Ces outils permettraient non seulement de toucher les futures recrues, mais aussi d'offrir aux prescripteurs (enseignants, conseillers, éducateurs) des exemples concrets pour parler orientation.

Ce modèle a été expérimenté par l'Armée de l'Air et de l'Espace, en 2024, lors des premières éditions de l'Expérience ALPHA. Pendant une journée, huit spécialités ont été présentées grâce à des activités interactives (simulateur de vol, découverte des tenues des fusiliers commandos, atelier de décryptage de données, etc.) et à la venue de plusieurs influenceurs (Jamy Gourmaud, Michou, etc.). Pour la filière aérienne, l'enjeu est de déployer ces dispositifs dans l'ensemble du territoire pour le rendre accessible au plus grand nombre.

Proposition 4 : Inclure les prescripteurs dans les stratégies de communication pour activer les relais d'influence au plus près des jeunes

Lorsqu'ils choisissent leur orientation, les jeunes ont tendance à se tourner vers des filières dont ils ont déjà entendu parler. Leur choix sera fortement influencé par l'environnement dans lequel ils ont grandi (entourage, lieu de résidence, activités, etc.). Ainsi, un jeune ayant évolué dans un cadre proche de l'aérien (par exemple avec des proches travaillant dans ce secteur ou voyageant fréquemment) sera plus enclin à envisager une carrière dans ce domaine. Cela signifie que, dans de nombreux cas, l'idée même de travailler dans l'aérien ne sera jamais suggérée aux futures recrues.

Pour inverser cette dynamique, nous proposons de développer une stratégie d'engagement des prescripteurs (parents, enseignants, conseillers, éducateurs) comme un axe central des politiques d'attractivité. Cela passe par la création d'outils pédagogiques dédiés (comme des mallettes d'orientation, fiches-métiers simplifiées, vidéos explicatives, cartes des formations, exemples de parcours). Ces outils doivent être conçus spécifiquement pour les prescripteurs (parents, professeurs, etc.) afin de pouvoir relayer les informations et accompagner au mieux les jeunes dans leur orientation.

L'Éducation nationale propose les kits "Parcours Avenir", utilisés par les professeurs pour guider les choix d'orientation de la 3e au lycée. L'Armée organise aussi des journées découverte pour les parents et les enseignants, afin de leur faire vivre les réalités du métier. Dans l'agriculture, des visites de terrain à destination des prescripteurs ont permis de réactualiser les représentations de métiers associés à des stéréotypes dépassés. Le secteur aérien gagnerait à adopter des démarches similaires.

ALLER CHERCHER DE NOUVEAUX PROFILS EN DEHORS DES CANAUX TRADITIONNELS

Proposition 5 : Mobiliser des influenceurs hors filière pour toucher de nouveaux publics et élargir le vivier de talents

Les secteurs aérien et aéronautique ont déjà amorcé une ouverture en matière de communication auprès des jeunes, notamment en s'appuyant sur des jeunes créateurs de contenu passionnés comme Elodie Brunot (@passionaero) ou encore Sophie Figenwald (Aviation Geekette). Leurs contenus, mêlant interviews, visites de sites et témoignages, ont permis de renforcer la visibilité des entreprises et de diversifier les représentations associées aux carrières du secteur.

Mais pour répondre à l'ampleur des besoins en recrutement dans les années à venir, il devient stratégique d'élargir le spectre car le vivier de talents ne peut pas se limiter aux passionnés d'aviation. Pour beaucoup de jeunes, les métiers de ces secteurs demeurent flous, perçus comme inaccessibles ou trop techniques. Pour combler ce fossé, il faut aller au-delà des canaux institutionnels et mobiliser des médiateurs capables de raconter le secteur autrement. L'Aero Recrute a, par exemple, déjà collaboré avec HugoDécrypte à travers le média Elan, suivi par plus de 600 000 personnes, dans le cadre d'une promotion des métiers de l'aéronautique et du spatial.

Dans cette optique, nous suggérons de renforcer le recours régulier à des influenceurs issus d'univers extérieurs à l'aérien comme des créateurs de contenus sur l'orientation scolaire, le quotidien professionnel, la vulgarisation scientifique ou le lifestyle. Ces derniers jouent un rôle croissant dans les choix des lycéens et des étudiants en les conseillant sur Parcoursup, les BTS ou les filières



Figure 27 (en haut)

Extrait d'une vidéo de @golozer91 et @alexandre_gigow en partenariat avec Aerowork

Figure 28 (en bas)

Post instagram de @elan.media en partenariat avec L'Aero Recrute

professionnelles, et sont suivis par des centaines de milliers d'abonnés. En collaborant avec eux, le secteur toucherait directement les jeunes au moment de leurs décisions d'orientation. Des formats immersifs pourraient être imaginés comme: « Une journée dans la peau d'un agent d'escale », « Le BTS aéronautique expliqué simplement », « Découvrir la maintenance aérienne après un bac pro ».

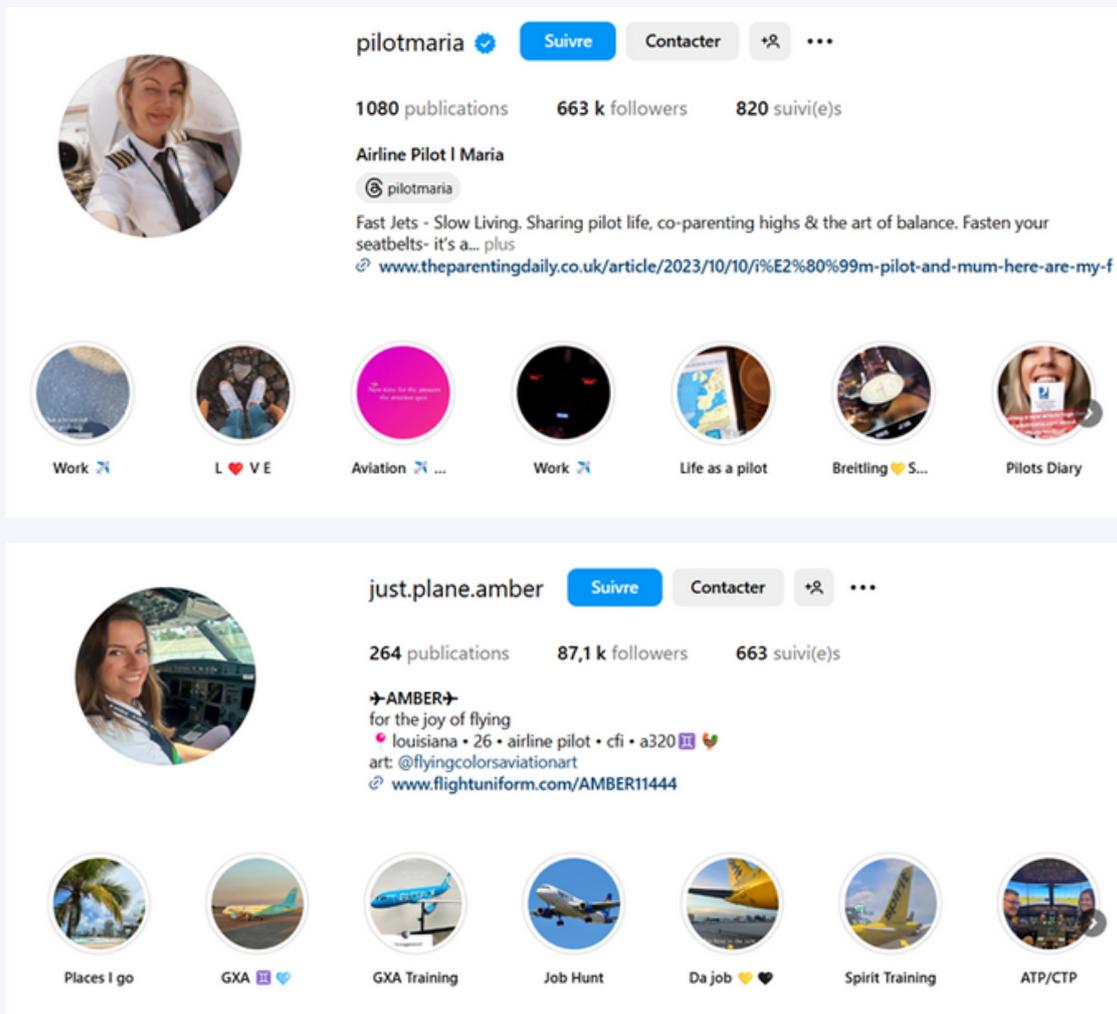
Cette stratégie s'inscrit dans une dynamique plus large déjà adoptée par d'autres acteurs sur YouTube, Instagram et TikTok. L'Armée de l'Air et de l'Espace a ainsi invité McFly & Carlito à filmer leur immersion dans une caserne et au sein de la Patrouille de France, avec un impact viral immédiat. Le secteur aérien pourrait aller encore plus loin en intégrant les influenceurs voyage, suivis pour leur goût de la mobilité, de l'évasion et de la découverte. Ces créateurs pourraient offrir une perspective nouvelle en racontant non pas le voyage en tant que passager, mais

les coulisses de ceux qui le rendent possible (la préparation au sol, l'avitaillement, la planification des vols, la sécurité, la logistique) grâce à une série de formats courts. Une telle stratégie permettrait d'élargir considérablement le vivier de talents, notamment parmi les jeunes peu ou pas diplômés, les publics en reconversion ou ceux issus de territoires éloignés des zones aéroportuaires.

Au-delà des jeunes et des talents se pose la question de l'attractivité du secteur pour un public plus féminin. Nous avons précédemment mentionné un écart significatif concernant les effectifs féminins et masculins dans ces secteurs. Afin d'attirer des jeunes femmes dans le secteur aéronautique, nous invitons les entreprises à se baser sur des rôles modèles, c'est-à-dire des personnalités dont le comportement, le parcours ou le succès ont le pouvoir d'inspirer ou de susciter des vocations.

Pour cela, les acteurs du secteur peuvent s'appuyer sur du personnel féminin au sein de leurs entreprises pouvant facilement gagner en visibilité sur les réseaux sociaux. Ainsi, des femmes pilotes de ligne n'hésitent pas à partager leur quotidien et leurs expériences sur les réseaux. C'est notamment le cas de @pilotmaria qui rassemble plus de 663 000 followers sur sa page Instagram ou @just.plane.amber qui fédère plus de 87 000 followers autour de ses aventures en tant que jeune pilote d'Airbus A320. En montrant que des femmes parviennent à s'épanouir dans ce secteur, les acteurs de l'aéronautique peuvent attirer de nouvelles recrues qui vont s'identifier et se projeter dans ce type de carrières.

Figure 29
Profil Instagram de Maria et Amber, pilotes de ligne et influenceuses



Proposition 6 : Mettre en place une tournée mobile dans les zones moins desservies pour combattre la fracture territoriale

Le déficit d'exposition aux métiers du transport aérien et de la construction aéronautique constitue l'un des freins majeurs à l'attractivité de ces filières. Ce manque de visibilité est particulièrement marqué dans certains territoires. Les jeunes et demandeurs d'emploi résidant loin des pôles aériens et aéronautiques, notamment en milieu rural, ont moins l'occasion de découvrir ces métiers et de s'y intéresser.

Afin d'atteindre ces publics, il serait judicieux de mettre en place une tournée mobile d'information et d'orientation dédiée au secteur aérien et aéronautique. Il s'agirait d'unités itinérantes (bus, camions, conteneurs aménagés, dômes mobiles) capables d'apporter, au cœur des territoires, une expérience de découverte concrète. Chaque étape de la tournée deviendrait un mini-événement local, avec des démonstrations, des témoignages de professionnels, des simulateurs, des ateliers interactifs, et des espaces d'information sur les formations, les offres d'alternance ou les possibilités de reconversion.

Les acteurs pourraient s'inspirer du Science Tour, avec ses camions-laboratoires qui sillonnent la France pour sensibiliser les enfants et les adolescents aux sciences.

Les Bus de l'Emploi sont aussi un bon exemple. Cette tournée, organisée par Les entreprises s'engagent, France Travail et les régions, va à la rencontre des demandeurs d'emploi en zone blanche.

Le recours à la visioconférence peut aussi constituer un début de solution pour développer des initiatives et rencontres à distance. Aéro Emploi, une plateforme canadienne, propose régulièrement des sessions de « Clavardage » dédiées à des

rencontres et des recrutements virtuels. Pour le secteur aérien, de tels dispositifs permettraient d'aller chercher les publics les plus éloignés, ceux qui ne viendront pas aux grands événements comme le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget. Ils pourraient s'appuyer sur des partenariats locaux (collectivités, missions locales, entreprises implantées sur le territoire, etc.) pour construire des étapes ancrées localement.

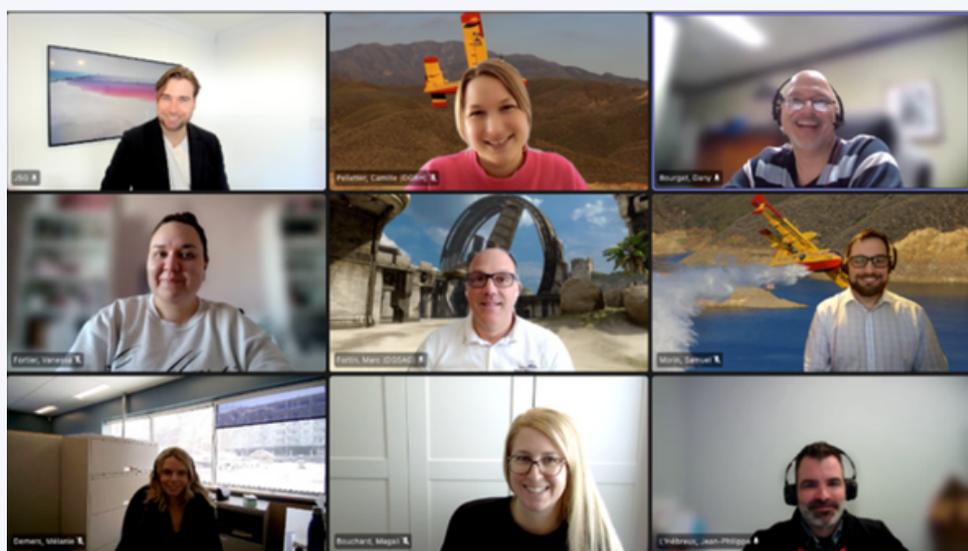


Figure 30 (en haut)
Camion du Science Tour à Montpellier
(source : les petits débrouillards Occitanie)

Figure 31 (en bas)
Session de « Clavardage » organisée par
Aéro Emploi Canada (source :
Aeroemploi.ca)



Proposition 7 : Structurer un réseau d'ambassadeurs-métiers dans les territoires pour incarner la diversité des parcours

Dans un contexte où les métiers techniques, industriels ou logistiques peinent à susciter l'intérêt, la connexion avec des professionnels en activité, capables de transmettre leur trajectoire et leur passion, devient un levier essentiel.

C'est pourquoi cette proposition vise à structurer un réseau national d'ambassadeurs-métiers avec des salariés volontaires issus de toute la filière pour aller à la rencontre du public dans les territoires et partager leur passion.

Ces ambassadeurs seraient formés à la prise de parole, aux enjeux de l'orientation et à la pédagogie, pour intervenir dans les collèges, les lycées, les missions locales, les salons de l'emploi ou les événements associatifs. Leur mission consisterait à témoigner de leur parcours mais aussi à déconstruire les stéréotypes sur leur métier en permettant d'illustrer la diversité

des parcours possibles et d'attirer un public plus large. L'enjeu est d'autant plus important dans les zones rurales ou les quartiers prioritaires, où les jeunes ont moins accès aux salons spécialisés, aux entreprises locales ou aux réseaux professionnels. Ainsi, un réseau d'ambassadeurs bien structuré pourrait rétablir cette équité territoriale et créer un lien direct entre les jeunes et les perspectives professionnelles du secteur.

Pour fonctionner, ce réseau d'ambassadeurs devra être soutenu par les fédérations professionnelles, les grands groupes et les PME, dans une logique de mobilisation volontaire, mais valorisée en interne par ces organisations.

Dans cet esprit, le mentorat, déjà mis en place dans le secteur, doit être renforcé. Le programme «Ambassadeurs» de l'Aéro Recrute offre aux lycéens, étudiants et

personnes en reconversion l'opportunité d'échanger individuellement avec un professionnel de l'aéronautique. Ce type de dispositif a déjà fait ses preuves dans d'autres secteurs. L'Armée de Terre dispose de son propre réseau d'ambassadeurs, constitué de jeunes engagés venus témoigner dans les lycées, avec des résultats très positifs sur l'image du métier. La proximité en termes d'âge avec les nouveaux recrutés s'est avérée être un facteur clé de succès dans le cadre de ces opérations, car elle facilite la projection des jeunes lycéens et étudiants dans ces carrières.

Des rencontres en dehors du cadre scolaire peuvent aussi s'avérer pertinentes pour établir un lien avec les jeunes. Il est essentiel d'aller à leur rencontre dans des lieux où il se sentent à l'aise et particulièrement impliqués, comme lors d'activités extrascolaires (clubs de sport, maisons des jeunes, centres culturels). À l'image de l'initiative de l'agence Derichebourg, qui a organisé des recrutements sur des terrains de football, ces espaces offrant une opportunité d'établir un contact avec eux.

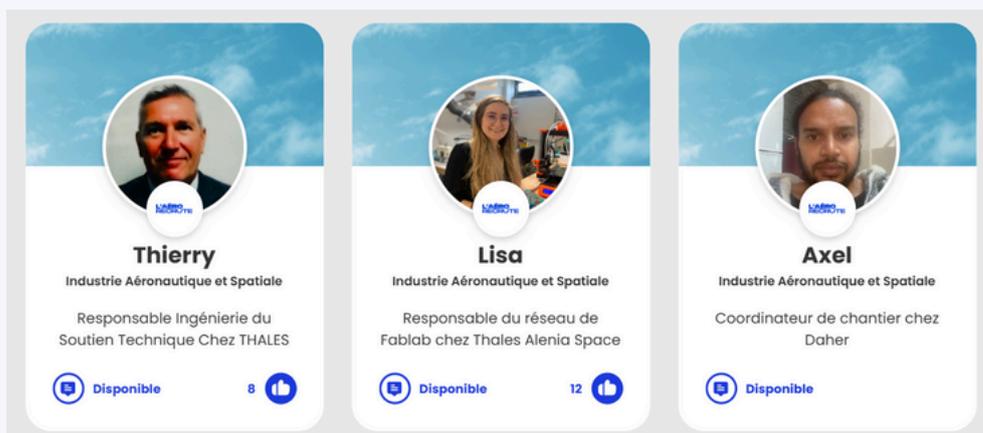


Figure 32
Exemples d'ambassadeurs sur la plateforme l'Aéro Recrute (source : l'Aéro Recrute)

Proposition 8 : Co-produire une mini-série documentaire ou fictive sur les métiers pour créer une identification émotionnelle et culturelle

Pour espérer toucher de nouveaux talents, il ne semble plus suffisant d'informer. Le manque de récits accessibles et authentiques entraîne en effet un décalage entre l'image de l'aérien et la réalité. Pendant des décennies, les jeunes ont baigné dans un imaginaire nourri par l'aérien et le spatial : des bandes dessinées comme Buck Danny, des séries comme Les Chevaliers du Ciel, des films emblématiques comme L'Étoffe des héros ou Top Gun incarnaient des figures héroïques et suscitaient des vocations. Aujourd'hui, ces univers sont moins présents dans la culture populaire, moins mis en scène, moins idéalisés, ce qui contribue à l'effacement progressif de ces métiers dans l'esprit des nouvelles générations. Une piste pourrait donc être de coproduire une mini-série documentaire ou fiction centrée sur les métiers du secteur.

Ni spot publicitaire, ni vidéo institutionnelle, le format envisagé serait conçu comme une véritable série, avec un fil narratif solide, des personnages récurrents, et une évolution d'épisode en épisode. L'objectif ne serait pas seulement de présenter un métier, mais de raconter une histoire, de suivre des trajectoires, de créer de l'attachement.

Pensée pour les plateformes numériques (YouTube, France.tv voire Netflix ou Amazon Prime), et adaptée aux usages mobiles, cette série pourrait mêler fiction et réalisme documentaire, en mettant en scène un groupe de jeunes issus de milieux différents, chacun en formation ou en prise de poste dans un domaine de l'aérien ou de l'aéronautique. Par exemple, une apprentie mécanicienne découvrant les codes d'un atelier de

maintenance, un dispatcheur de vol qui gère la pression des horaires, un agent d'escale en reconversion après une carrière dans la logistique, une technicienne composite confrontée à un projet de production urgent. L'idée est de montrer le quotidien, les doutes, les progrès, mais aussi les passions qui naissent et les vocations qui se construisent, au fil de la narration.

Par exemple, la série Les Experts (CSI: Crime Scene Investigation), diffusée à partir de l'an 2000, a popularisé les métiers de la police scientifique et suscité un engouement pour les carrières au sein de la police scientifique et des sciences légales ("forensics"). Ce phénomène, connu sous le nom d'«effet CSI», a été observé aux États-Unis et en Europe, où des formations dans ces domaines ont vu leurs candidatures augmenter fortement

après la diffusion de la série. Ces formats pourraient par ailleurs s'inspirer de productions déjà très suivies. Par exemple, les mini-séries ou documentaires sur SpaceX, Tesla ou Blue Origin ont su captiver en montrant les visages qui conduisent une entreprise au succès sur les plateformes de streaming Netflix, Disney Plus ou encore Prime Video.

Le format court, très prisé des 15-24 ans, serait privilégié pour promouvoir la mini-série sur les réseaux sociaux. Des extraits pourraient devenir viraux, des séquences être reprises par des influenceurs et des hashtags lancés pour suivre les épisodes. Chaque épisode pourrait ouvrir vers une fiche métier, une interview longue ou des offres d'emploi géolocalisées.



Figure 33
Affiche du documentaire "Return to Space" produit et diffusé par Netflix sur Space X.

METTRE EN AVANT LES VALEURS ASSOCIÉES AUX ENTREPRISES ET AUX CARRIÈRES QU'ELLES PROPOSENT

Proposition 9 : Positionner le secteur comme levier d'ascension sociale et de réussite collective pour redonner du sens à l'engagement professionnel

Souvent perçues comme des symboles de l'excellence française, les entreprises du secteur aérien et aéronautique bénéficient d'une image prestigieuse auprès des jeunes. 67% des 15-24 ans estiment qu'elles contribuent au rayonnement de la France et de l'Europe. Elles sont également considérées comme prestigieuses pour 63% des répondants et font rêver 57% des jeunes.

Cependant, au fil des années, cette image a malheureusement contribué à l'élitisation de la filière. Elle est devenue, dans l'imaginaire collectif, un univers de haute technologie mais complexe, technocratique et réservé à certains profils.

Or, ce n'est pas le cas. Historiquement, le secteur aérien a été un puissant vecteur d'ascension sociale. De nombreux métiers – agents de piste, préparateurs de vol,

techniciens, mécaniciens, etc. – sont accessibles à des niveaux bac ou bac pro, parfois même sans diplôme, avec des formations en alternance ou des dispositifs de reconversion. Beaucoup d'acteurs de terrain sont fiers de leur trajectoire : entrés dans le secteur sans diplôme ou avec un CAP, ils sont devenus chefs d'équipe, superviseurs ou formateurs. Le problème, ce n'est pas la réalité de ces parcours. C'est leur absence de visibilité dans le débat public.

C'est pourquoi il est proposé de positionner le secteur non pas seulement comme un univers technologique ou scientifique, mais aussi comme un levier d'ascension sociale et un espace de cohésion. Cela suppose de renforcer le storytelling pour valoriser des récits de réussite, des trajectoires concrètes ou des parcours inspirants issus de milieux modestes, ruraux ou populaires.

L'Armée de Terre, confrontée à des enjeux similaires d'attractivité, mise depuis plusieurs années sur une communication centrée sur la montée en compétence. Sa dernière campagne, «Peux-tu le faire ?», lancée en 2024, interpelle directement les jeunes sur leur potentiel, leur capacité à se dépasser, et leur offre un récit d'évolution allant de l'engagement aux responsabilités acquises sur le terrain.

En racontant ce qu'ils peuvent permettre et ce qu'ils peuvent apporter aux jeunes et aux demandeurs d'emploi, les secteurs aérien et aéronautique pourraient redevenir attractifs pour des publics qui se sentent à l'écart. Il s'agit de montrer que l'on peut y entrer avec de l'envie, de la rigueur, de la curiosité et sans avoir un réseau, un diplôme prestigieux ou être issu d'une classe sociale privilégiée.



Proposition 10 : Valoriser la diversité des parcours professionnels et les reconversions pour déconstruire les barrières des jeunes et des demandeurs d'emploi

La filière aérienne est globalement perçue comme prestigieuse et reste largement considérée comme inaccessible. Pour beaucoup, intégrer ces secteurs suppose un parcours d'excellence, des diplômes élevés, ou une orientation dans un cursus scientifique ou technique.

Or, la réalité du terrain est tout autre. Bien que certains métiers du secteur exigent une formation scientifique et/ou de longues études, ils restent minoritaires. De nombreux métiers, en particulier ceux en tension (technicien de maintenance, agent d'escorte, superviseur logistique, planificateur de vol, etc.), sont accessibles via des parcours professionnels courts, des certifications spécifiques ainsi que des formations en alternance. Par ailleurs, des profils aux compétences transversales, sans formation spécifique à l'aérien et l'aéronautique (ressources humaines, marketing, contrôle de gestion, etc.) sont également recherchés. Ces différents

parcours existent, mais ne sont ni visibles, ni mis en avant.

Afin de casser ces stéréotypes, les entreprises de ces secteurs pourraient créer une campagne nationale dédiée aux trajectoires réussies dans l'aérien, mettant en lumière des profils variés (en termes de formation, origine sociale, reconversion, passerelle). Ce travail narratif pourrait prendre la forme de mini-documentaires, de témoignages podcast, de formats TikTok ou Instagram, mais aussi d'outils pédagogiques diffusés dans les missions locales, les agences Pôle emploi, les centres de formation et les CFA.

D'autres secteurs ont montré la voie. Par exemple, l'Armée (que ce soit l'Armée de l'Air et de l'Espace, la Marine Nationale ou l'Armée de Terre) a créé des campagnes de recrutement ciblant des métiers qui ne sont pas spontanément associés à cette institution. Ces initiatives

permettent à des candidats de mieux s'identifier et d'envisager un avenir dans un secteur qu'ils n'auraient peut-être jamais envisagé.

De même, le secteur du numérique, notamment via Simplon.co ou l'école 42, a aussi largement valorisé la reconversion de profils éloignés de l'emploi, non diplômés ou en décrochage. L'artisanat a structuré ses campagnes autour des itinéraires bis, avec des récits valorisant la fierté retrouvée, la transmission ou le travail manuel. Ce que ces démarches ont en commun, c'est une vision : faire de leur secteur non plus un club fermé, mais un lieu de passage, d'accueil, et d'émancipation.

Figure 34

Exemples de campagnes de recrutement de la Marine (2021) et de l'Armée de l'Air et de l'Espace (2024)





Proposition 11 : Rendre visibles les engagements RSE et environnementaux du secteur pour réconcilier attractivité et responsabilité

Bien que souvent pointé du doigt, l'impact environnemental des secteurs aérien et aéronautique ne semble pas représenter un frein majeur pour l'attractivité de ses entreprises. Ainsi à peine 26% des jeunes considèrent que ces secteurs ne sont pas en adéquation avec leurs valeurs (sociales ou environnementales). Cependant, ce sujet reste particulièrement sensible et parfois les déclarations des répondants peuvent être paradoxales. Alors que peu de jeunes semblent dérangés par l'aspect environnemental lorsque leurs réponses sont anonymes, ils sont nombreux à l'évoquer spontanément lors des entretiens en face à face, ce qui suggère une forte pression sociale ou un potentiel biais de désirabilité sociale.

Pour une partie des jeunes, cette question pourrait donc constituer un véritable obstacle à leur orientation, ne serait-ce qu'en termes de validation par leur entourage.

En réalité, les engagements et le progrès techniques du secteur en matière de transition écologique sont bien plus avancés qu'il n'y paraît (développement des SAF, conception d'avions moins énergivores, l'optimisation des vols, etc.). À cela s'ajoutent des engagements sociaux (diversité, inclusion, QVT, implication territoriale, partenariats avec l'économie sociale et solidaire). Mais ces efforts, pour être reconnus, doivent être rendus visibles.

Il est donc proposé d'intégrer, de manière systématique et structurée, les engagements RSE et environnementaux du secteur dans l'ensemble des dispositifs de communication RH (fiches métiers, offres d'emploi, brochures, etc.). Chaque métier, parcours ou employeur pourrait ainsi montrer comment il contribue à la transition du secteur.

Transposée à l'aérien, cette stratégie permettrait de présenter les enjeux écologiques comme un challenge, permettant à des jeunes recrues de se dépasser et de travailler pour une noble cause. Les acteurs du secteur peuvent imaginer des slogans tels que : "Être technicien moteur, ce n'est pas juste réparer une pièce mécanique, c'est assurer la performance et la sobriété d'un avion à chaque vol", ou "Être opérateur de fret, ce n'est pas seulement charger des colis, c'est organiser les flux pour éviter les détours et gagner en efficacité", ou encore "Être ingénieur structures, ce n'est pas simplement concevoir des plans, c'est imaginer des matériaux plus légers pour des vols moins polluants".

Ces initiatives permettraient non seulement de réaligner le secteur avec les attentes exprimées par certains jeunes, mais aussi de repositionner la filière comme un acteur engagé de la transition écologique et sociale.



Proposition 12 : Déployer une stratégie de co-branding RH avec les grands groupes pour renforcer la visibilité des PME et sous-traitants

Les secteurs aérien et aéronautique reposent sur une chaîne de valeur complexe, composée de grandes entreprises mondialement connues et d'un écosystème de sous-traitants, de prestataires spécialisés, de bureaux d'ingénierie ou d'ateliers de maintenance. Ce sont souvent ces PME et ETI qui assurent la robustesse opérationnelle de l'ensemble de la filière. Pourtant, leur contribution essentielle reste souvent invisible pour les candidats potentiels. Cette invisibilité est d'autant plus problématique que, selon les données de la FNAM et du GIFAS, plus de 80% des entreprises du secteur comptent moins de 50 salariés, et que ce sont ces structures qui rencontrent le plus de difficultés à attirer des candidatures.



Alors même que la majorité des jeunes et des demandeurs d'emploi interrogés associent ces secteurs à une poignée de grandes marques (comme Airbus, Air France, ADP ou Safran), cet écart de notoriété entraîne une asymétrie d'attractivité. Quand bien même les métiers proposés seraient les mêmes, les entreprises les moins visibles se trouvent souvent délaissées.

Pour répondre à cette situation, une piste pourrait être de structurer une stratégie de co-branding RH, associant les grands groupes à leurs partenaires industriels dans les communications et les dispositifs de recrutement. L'idée serait de faire apparaître le lien entre une PME et la grande entreprise avec laquelle elle travaille, dans les offres d'emploi, les événements RH et les campagnes de communication.

Une entreprise comme Figeac Aero, sous-traitant de rang 1 reconnu et partenaire de Safran, ne publierait plus une simple offre de « technicien d'usinage », mais une annonce qui pourrait être formulée ainsi : « Figeac Aero – partenaire de Safran – recrute un technicien d'usinage pour la production de composants du moteur LEAP. ». Cette mention pourrait permettre de capitaliser sur la notoriété et la légitimité du grand groupe pour renforcer l'attractivité de son fournisseur. De même, les grandes entreprises du secteur pourraient avoir une rubrique dédiée sur leur site internet de recrutement pour relayer des offres d'emploi de leurs partenaires ou sous-traitants qui rencontrent des difficultés à attirer des candidats.

Ce principe de co-branding a fait ses preuves dans d'autres secteurs. Dans l'univers du luxe, par exemple, les « Maisons artisanales » partenaires de LVMH valorisent leur lien avec les grandes marques pour recruter des maroquiniers, des horlogers ou des

couturières. Ce lien renforce leur attractivité, rassure les candidats et valorise l'identité industrielle d'un territoire.

Cette logique pourrait être adaptée autour d'un label « Partenaire officiel de la filière aérienne et aéronautique », porté par les grands groupes et les organisations professionnelles. Ce label servirait de garantie de qualité RH, mais aussi de reconnaissance du rôle clé des PME dans la filière. Les offres labellisées pourraient être relayées sur des plateformes sectorielles ou bénéficier d'une visibilité renforcée lors des salons de l'emploi.

Une telle démarche montrerait que l'excellence des secteurs ne repose pas uniquement sur quelques grandes marques, mais sur l'ensemble des entreprises qui les accompagnent. Elle permettrait aussi de construire une image collective du secteur, dans laquelle chaque recruteur, quelle que soit sa taille, bénéficie de la réputation de la filière.



RÉDUIRE LES FREINS LIÉS AUX ÉTUDES ET AUX CARRIÈRES DANS CES SECTEURS

Proposition 13 : Développer des parcours de reconversion rapide et certifiants pour répondre aux tensions de recrutement

Face à la reprise post-COVID et à la montée en puissance des cadences de production, les secteurs aérien et aéronautique ont des besoins en main-d'œuvre importants. Cependant les profils disponibles ne correspondent ni aux attentes opérationnelles, ni aux temporalités de recrutement. Cette tension est d'autant plus critique que les métiers techniques, logistiques et de maintenance, pourtant essentiels à la chaîne de valeur, restent souvent peu visibles et perçus comme difficiles d'accès.

Pourtant, du côté des demandeurs d'emploi, une grande majorité est prête à envisager un changement de métier ou de secteur, représentant un vivier important de candidats. Mais ces ambitions se heurtent à de fortes réticences telles que la durée des formations et la complexité des parcours de reconversion.

C'est dans cette perspective que la création de parcours de reconversion accélérés, intensifs et certifiants serait judicieuse. Conçus sur le modèle des bootcamps du numérique ou des formations POEC (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective), ces parcours doivent permettre en 2 à 6 mois d'acquérir les compétences clés pour intégrer un métier opérationnel dans l'aérien (opérateur de piste, agent de fret, préparateur logistique, agent de sûreté etc.). Ce modèle existe déjà comme dans le ferroviaire où la SNCF, confrontée à une pénurie similaire de conducteurs, a déployé des formations intensives avec embauche garantie à la sortie.



Pour être efficaces, ces parcours doivent s'appuyer sur une pédagogie centrée sur les compétences mobilisées en entreprise et entretenir une proximité forte avec les recruteurs afin de garantir des débouchés à court terme. Ils doivent aussi offrir un accompagnement socio-professionnel pour sécuriser les transitions, notamment en matière de logement, de mobilité ou de garde d'enfants. Cette proposition permettrait de répondre aux besoins des entreprises qui sont à la recherche de

talents rapidement mobilisables et ceux de certains actifs qui souhaitent se reconverter rapidement.

Ce type de formation peut s'appuyer sur les dispositifs d'alternance, de formation en situation de travail (AFEST), ou encore sur les mécanismes de cofinancement (Régions, OPCO, France Travail). Dans l'aérien, l'association JEREMY ou AEROWORK, peuvent servir de relais et mettre en avant ces formations.



Figure 35
Campagne de Safran mettant en avant de nouveaux salariés issus de reconversions professionnelles

Proposition 14 : Simplifier les processus de recrutement pour élargir l'accès aux métiers de l'aérien

Dans un secteur où les tensions de recrutement perdurent, simplifier les procédures est nécessaire. Les processus et les critères rigides sont souvent jugés trop complexes par les jeunes et une grande majorité aimerait qu'ils soient simplifiés. Afin de favoriser les candidatures de qualité, les entreprises ont intérêt à rédiger des offres d'emploi claires, sans jargon technique et de privilégier un recrutement par compétences.

C'est par exemple le cas de Safran, qui a lancé une campagne de recrutement destinée aux personnes sans diplôme, ni expérience préalable en aéronautique, tout en leur proposant des postes en CDI. L'objectif est de miser sur la motivation, la rigueur et la capacité à apprendre, plutôt que sur le parcours académique. Cette démarche permet à des candidats, issus de tous horizons, de rejoindre rapidement les chaînes de production aéronautiques avec un accompagnement adapté.

De même, la plateforme AEROWORK, déployée à Paris, propose des dispositifs de recrutement sans CV, via des tests de personnalité accessibles en ligne, qui proposent ensuite des offres d'emploi adaptées en fonction des réponses au test de personnalité du candidat.



Ces initiatives résonnent avec des transformations observées dans d'autres secteurs. Dans la logistique, des entreprises comme Geodis ou La Poste organisent des recrutements sans CV, fondés sur l'observation de comportements en situation réelle. De même, l'hôtellerie-restauration, à l'image du groupe Accor, mise de plus en plus sur des campagnes de recrutement par la motivation, en offrant une formation après l'embauche.

Pour le secteur aérien, cette simplification des recrutements représenterait une opportunité majeure. Elle permettrait de répondre plus vite aux besoins opérationnels, mais surtout de reconnecter la filière avec une diversité de profils écartés à tort.

Proposition 15 : Instaurer un fonds de bourses pour lever les freins économiques et démocratiser l'accès aux formations

Si les métiers du secteur peuvent susciter l'intérêt de certains, une majorité de jeunes ou d'adultes en reconversion renoncent à cause du coût des formations. Les barrières économiques jouent un rôle décisif dans les choix d'orientation et de reconversion et la filière doit y répondre avec des solutions concrètes.

La proposition vise à instaurer un fonds sectoriel, cofinancé par l'État, les régions, les entreprises du secteur et les branches professionnelles. Ce fonds serait destiné à accompagner financièrement les candidats qui souhaitent entrer dans la filière, qu'il s'agisse d'apprentis, d'alternants, de stagiaires en formation qualifiante, ou d'adultes en reconversion.

Les aides pourraient prendre différentes formes comme des bourses pour couvrir les frais de scolarité, des aides à la mobilité (carte de transport, carburant, logement temporaire), des subventions pour l'achat d'équipement professionnel ou du soutien à la garde d'enfants.

Ce type de dispositif existe déjà dans d'autres secteurs. Le monde de l'artisanat, par exemple, propose des aides au permis de conduire pour les apprentis, soutenues par les Chambres de métiers. Certaines régions ont aussi mis en place des bourses de la « deuxième chance » pour les jeunes décrocheurs reprenant une formation. Dans le secteur aérien, un fonds de ce type pourrait cibler en priorité les métiers en tension, les

publics issus de zones rurales et les profils en reconversion issus de secteurs en déclin (automobile, commerce de détail, etc.).



CONCLUSION

Cette étude met en évidence que les secteurs du transport aérien et de la construction aéronautique sont plutôt perçus positivement par les jeunes et les demandeurs d'emploi, mais restent peu envisagés lorsque ceux-ci choisissent leur future carrière. Loin des idées reçues, ce désintérêt ne vient pas d'un rejet du secteur aérien mais bien plus d'un manque de connaissance de ses métiers, carrières et entreprises. Par ailleurs, ces filières souffrent d'un manque de visibilité, d'une image élitiste et inaccessible et d'un manque de proximité avec leur public cible.

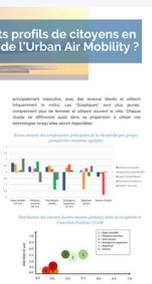
La méconnaissance des entreprises et des métiers, conjuguée à une forme d'autocensure liée au parcours scolaire ou au coût supposé élevé des études, contribue à éloigner les jeunes des opportunités pourtant bien réelles offertes par ces secteurs. En outre, des éléments tels que la proximité géographique, l'expérience du voyage aérien ou la présence d'un proche travaillant dans le secteur jouent un rôle clé. Ces constats invitent à repenser en profondeur les stratégies de communication, d'orientation et de recrutement.

Rendre visibles les métiers, diversifier les parcours et les profils, renforcer la présence des entreprises dans les établissements scolaires, lutter contre les stéréotypes et favoriser l'immersion sont autant de leviers concrets pour inverser la tendance. En rapprochant ces secteurs des futures recrues, en valorisant la diversité des parcours possibles et en répondant à leurs attentes en matière de sens, d'équilibre de vie et de responsabilité sociétale, l'aérien et l'aéronautique peuvent redevenir des secteurs attractifs.



VOUS N'AVEZ PAS LU LES PRÉCÉDENTS RAPPORTS DE LA CHAIRE PÉGASE ?

Accédez aux résultats de nos rapports annuels précédents sur des sujets en lien avec les problématiques du secteur aérien (génération Z, vidéoconférence, honte de prendre l'avion, acceptabilité des innovations vertes, digitalisation, etc.)



ENVIE DE GARDER UNE LONGUEUR D'AVANCE SUR VOS CONCURRENTS ?

Abonnez-vous à la veille scientifique trimestrielle de la Chaire Pégase pour rester à jour sur les toutes dernières études clés publiées dans les meilleures revues scientifiques à travers le monde.

CHAQUE TRIMESTRE: 1 SYNTHÈSE DES 15 RECHERCHES LES PLUS MARQUANTES

dans le monde sur le transport aérien
au format magazine et fiches
en version web et papier

A RETROUVER SUR NOTRE SITE INTERNET

www.chaire-pegase.com

Chaire Pégase

MBS School of Business,
2300 avenue des Moulins,
34070 Montpellier, France

www.chaire-pegase.com / www.mbs-education.com

chaire.pegase@gmail.com / p.chiambaretto@mbs-education.com



CHAIRE
PEGASE
ECONOMIE
ET MANAGEMENT
DU TRANSPORT AERIEN
ET DE L'AEROSPATIAL

