



Observatoire  
Régional des  
Compétences  
Industrielles  
Occitanie



# L'évolution du besoin en compétences dans la filière aéronautique et spatiale en Occitanie

Note de synthèse

Mai 2023



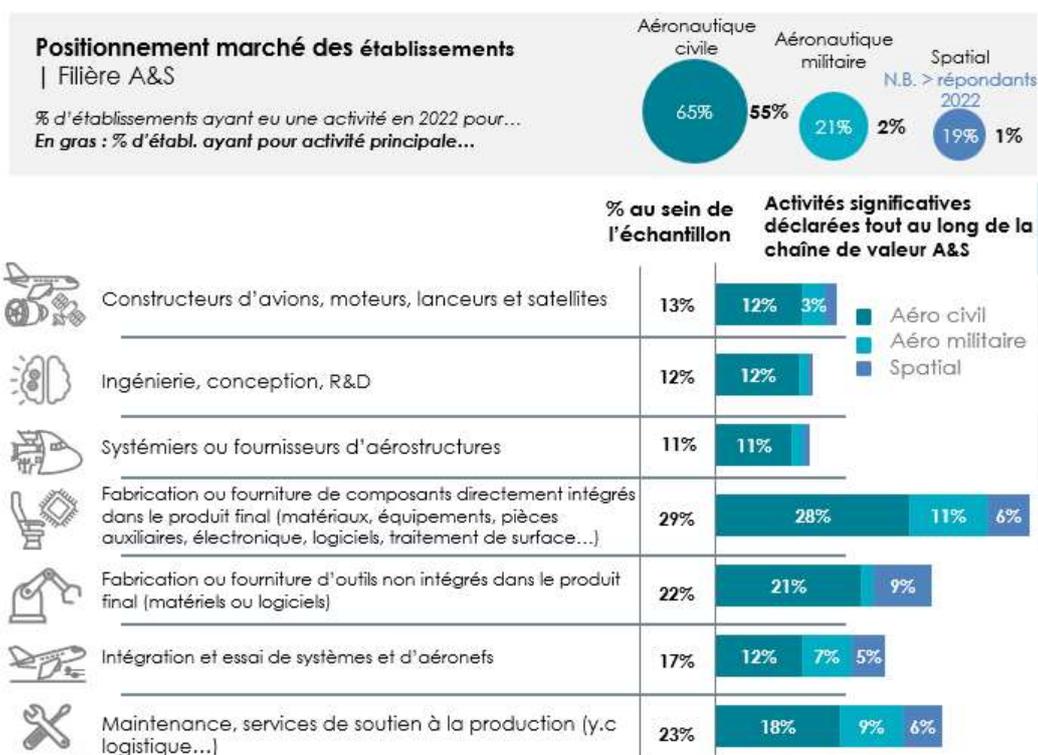
LE GRAND PLAN  
D'INVESTISSEMENT

Depuis 2020, l'ORCI Occitanie mène chaque année une enquête qui vise à analyser les besoins de la filière aéronautique et spatiale en Occitanie. Cette 3<sup>e</sup> édition de l'enquête vise à restituer les besoins à horizon 2023-2025 de la filière aéronautique et spatiale en Occitanie sur 52 compétences montantes. Ces 52 compétences constituent des réponses concrètes aux exigences de transformation structurelle de la filière : modernisation des facteurs de production pour faire face à la concurrence technologique internationale, maîtrise des chaînes de valeur, décarbonation de la production pour s'inscrire dans la transition environnementale, évolution de l'image de l'aéronautique et des modes de vie. Cette édition capitalise sur les éditions précédentes (2020, 2021) pour proposer une analyse de l'évolution des besoins en compétences, dans un contexte économique inédit marqué par des retournements de cycle brutaux depuis la crise Covid de 2020.

\*  
\*      \*

## Les établissements répondants : l'ensemble de la chaîne de valeur

101 établissements d'Occitanie ont répondu à l'enquête menée entre décembre 2022 et janvier 2023. Plus que l'édition précédente, le profil des répondants de l'édition 2023 fait clairement apparaître deux groupes d'établissements : d'un côté l'amont de la chaîne de valeur (1/3 de l'échantillon) composé essentiellement d'ETI et de GE (constructeurs, ingénierie, systémiers) ; de l'autre l'aval (2/3 restants de l'échantillon), composé majoritairement de TPE sous-traitantes (fabrication, maintenance).



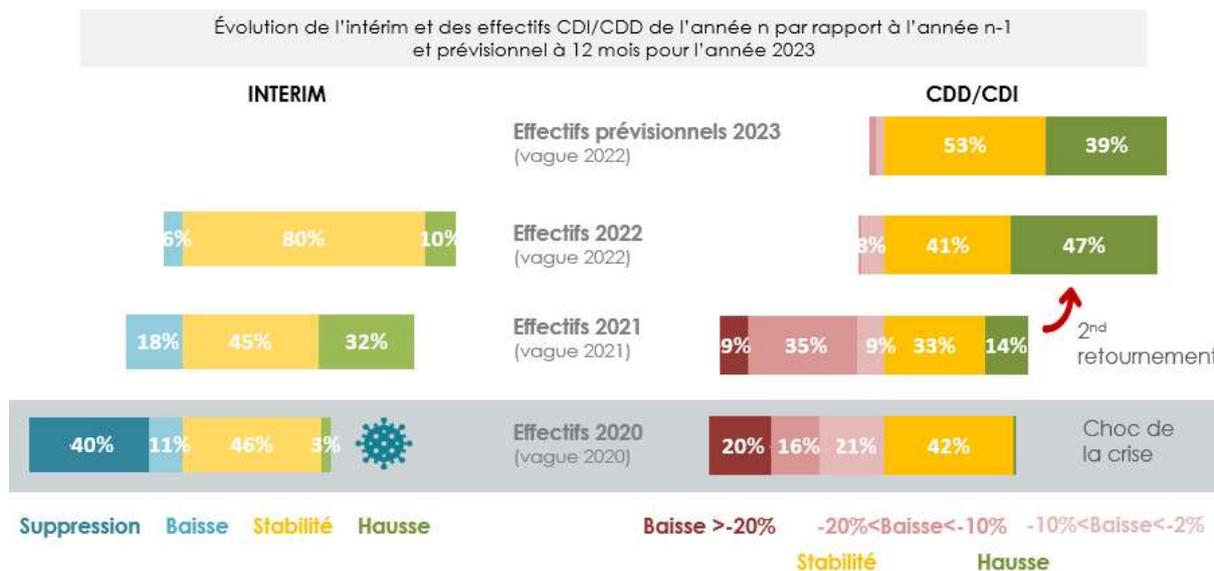
Cette polarisation nous permet de dresser un état des lieux nuancé de la filière A&S en distinguant les résultats agrégés à l'échelle de la filière, des résultats de l'amont et de l'aval de la chaîne de valeur. Cette mise en perspective contextualise et éclaire les besoins en compétences montantes exprimés par l'ensemble des établissements.

## « Des larmes de la crise aux armes de la reprise » : un contexte économique inédit

### Une nette reprise confirmée :

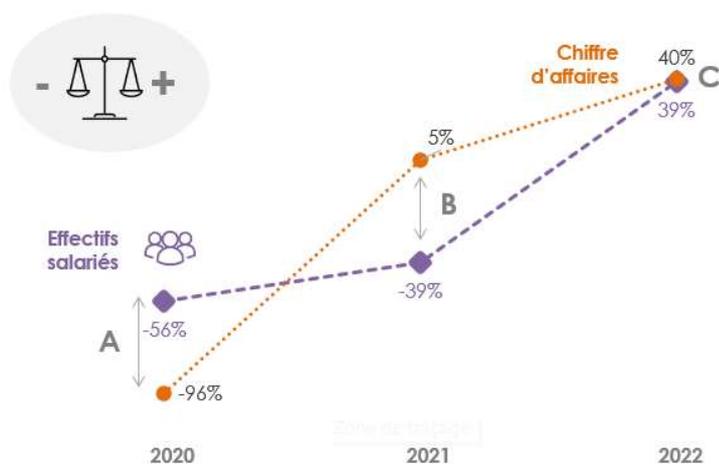
L'année 2022 confirme le retournement d'activité intervenu courant 2021 avec une nette reprise économique pour la quasi-totalité de la filière. Alors qu'en 2021, 1 établissement sur 2 a connu une baisse de ses effectifs salariés et 1 sur 3 une baisse de son chiffre d'affaires, en 2022 les effectifs salariés sont stables ou en hausse pour 88%, le CA est également stable ou en hausse pour 91% des établissements, et plus de 9 établissements sur 10 voient ces bons résultats se poursuivre en 2023.

Répit ou défi pour la filière ?



Ces résultats positifs ne doivent pas oblitérer le fait que cette reprise constitue une nouvelle évolution de cycle, brutale. Or les variations de rythme de production imposent des changements profonds des modèles organisationnels. Cette période 2020-2023 ne fait ainsi qu'exacerber les difficultés bien connues des sous-traitants de satisfaire les exigences continues de performances industrielles liées à la compétition internationale entre constructeurs.

Différences entre les % de hausse et les % de baisse du chiffre d'affaires et des effectifs salariés de l'année n par rapport à l'année n-1



Après avoir essuyé des pertes financières tout en tentant de conserver les compétences acquises avant crise en 2020, après avoir connu un regain soudain d'activité pour une partie des établissements en 2021 (notamment pour la tête de la chaîne de valeur), en 2022 les établissements de la filière A&S doivent être capables d'accélérer la cadence tout en absorbant la hausse des prix de

l'énergie (synonyme d'une hausse des coûts de production) et ce, dans un contexte de tension sur les ressources.

## Le rebond des carnets de commande et la crise énergétique conditionnent les priorités stratégiques de la filière pour 2023 :

Ce contexte fait de la gestion des effectifs et des RH, la priorité stratégique n°1 des établissements de l'amont à l'aval de la chaîne de valeur. Les tensions géopolitiques 2022 bousculent l'ordre des autres priorités stratégiques et conduisent 1 établissement sur 3 à devoir optimiser sa consommation énergétique. Les enjeux de performance et de sécurisation de l'activité se positionnent dans le top 3 des priorités face aux défis de la mondialisation : diversifier l'activité hors secteur principal et sécuriser la chaîne d'approvisionnement constituent des enjeux clés de soutien à l'activité pour plus d'un tiers des établissements. Après être apparue comme une priorité stratégique pour 2 tiers des établissements durant la crise Covid, puis être redescendue à moins d'un tiers des établissements en 2021, la volonté de se diversifier semble repartir à la hausse (38% des établissements).

Quid du déploiement des technologies de rupture qui faisait partie, l'année dernière, du top 3 des priorités stratégiques de la filière ? Les résultats agrégés à l'échelle de la filière masquent des priorités stratégiques spécifiques selon la position dans la chaîne de valeur. On constate ainsi un amont de la chaîne de valeur (1/3 de l'échantillon) centré sur l'innovation technologique (techno. de rupture, nouveaux produits, notamment), et un aval (2/3 de l'échantillon) concentré sur le renforcement de sa capacité de résilience, i.e. sa performance intrinsèque, l'optimisation de l'outil existant et l'adaptabilité de l'entreprise.

## En termes RH, l'enjeu est de pouvoir conserver les compétences acquises tout en continuant de recruter pour satisfaire les exigences de montée en cadences



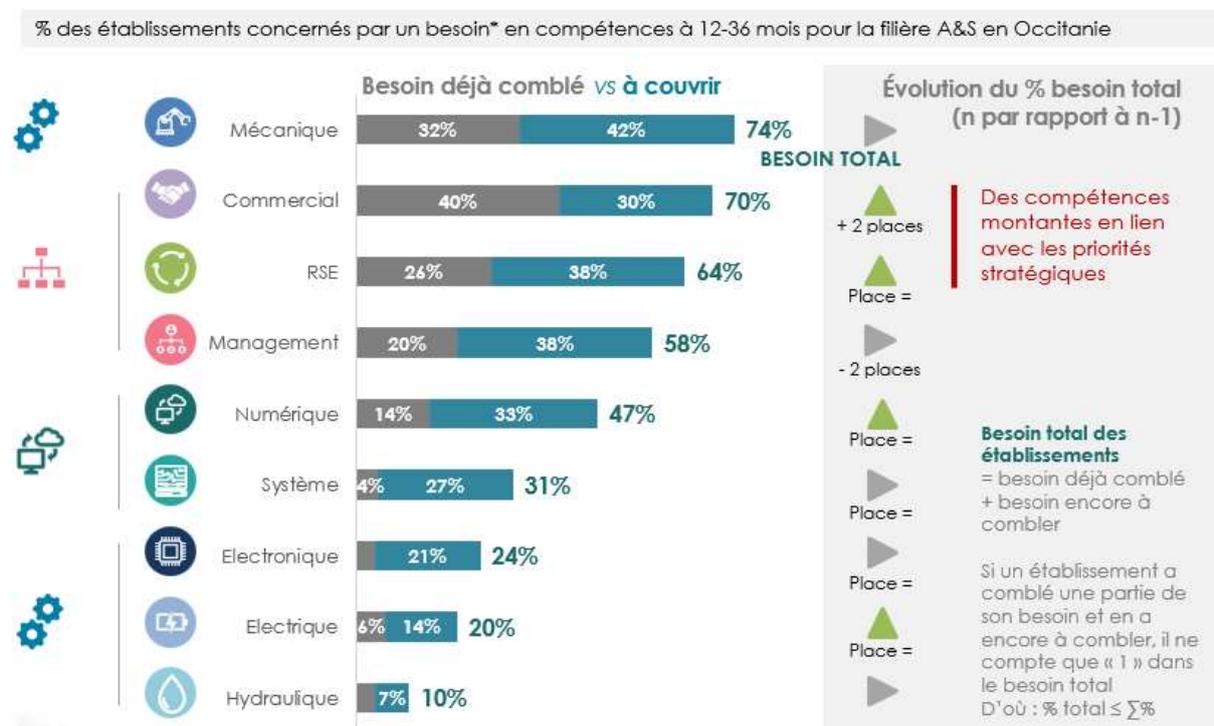
En 2022, les établissements avaient mis en avant leurs besoins de recrutement et de formation aux technologies de rupture. Cette année la fidélisation des collaborateurs devient un enjeu de premier ordre, en raison du turn-over grandissant qui s'ajoute aux difficultés de recrutement. Cette évolution des enjeux RH est caractéristique du contexte de tension sur les ressources, conduisant les établissements à mettre les RH au service de la résilience dont témoigne l'importance des thématiques autour de l'organisation du travail, de la polyvalence et de la formation hors technologies de rupture. A la différence des priorités stratégiques, ces enjeux RH sont partagés de façon homogène tout au long de la chaîne de valeur A&S occitane.



## Stabilité et émergences dans le tableau général par domaine de compétences

### Toujours un fort besoin en mécanique et en appui à l'activité

Cette 3<sup>e</sup> édition confirme et consolide les résultats des enquêtes antérieures : la hiérarchie des besoins en compétences montantes par domaine reste globalement inchangée.



Le domaine mécanique demeure en tête des besoins en compétences montantes. Ce à la fois en % d'établissements exprimant un besoin en compétences total = déjà couvert + à couvrir ; et en % d'établissements exprimant un besoin restant à couvrir. Les domaines transversaux de compétences, communs à l'ensemble des établissements, continuent de truster le haut du classement : les besoins en compétences montantes des domaines commercial, managérial et RSE sont élevés (~60%-70% des établissements de la filière expriment un des besoins en ces domaines ; 30%-35% ont des besoins qui restent à combler) et sont aussi orientés à la hausse.

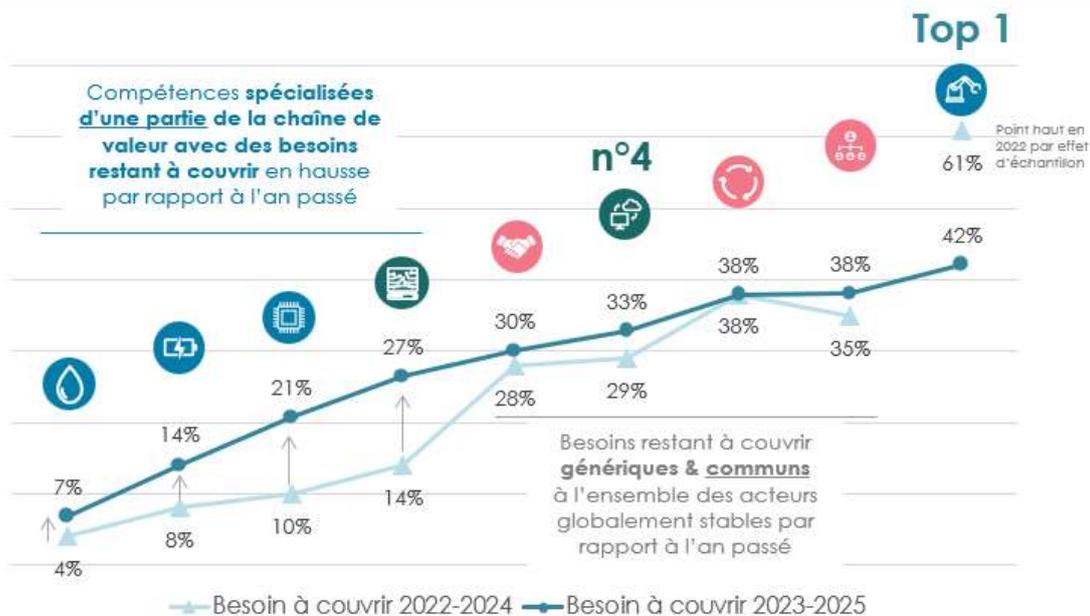
Le domaine numérique suit et se maintient en position haute, tandis que les 3 domaines de compétences techniques de spécialité restent en bas de classement. Pour autant, c'est du côté du besoin dans ces compétences de spécialité, ainsi que dans la hausse des compétences systèmes, que nous décelons une émergence dans l'évolution du besoin en compétences nouvelles : là est la nouveauté de cette édition 2023.

## Une émergence sur les compétences de l'avion du futur

Fait significatif à confirmer l'an prochain, les besoins en compétences des domaines systèmes, électronique, électrique et même hydraulique concernent 2x plus d'établissements que l'an passé pour atteindre un quorum tout à fait significatif alors même qu'il s'agit de compétences de spécialité.

Cette progression concerne l'amont comme l'aval de la chaîne de valeur (même si l'amont exprime davantage de besoin dans ces domaines).

% des établissements concernés par un besoin\* en compétences à 12-36 mois pour la filière A&S en Occitanie



Les perspectives de formation ou de recrutement dans ces quatre champs restent stables et très contenues ; l'acquisition d'une technologie ainsi que le recours à la sous-traitance sont en hausse par rapport à l'an passé ; ~10% des établissements de la filière expriment un besoin en câblage de puissance, en électronique de puissance ou en environnement sévère ; les besoins en moteurs électriques à forte puissance et batteries sont en hausse.

Au-delà de l'électrification de l'avion, les compétences hydrauliques notamment les compétences relatives à l'hydrogène, constituent un besoin encore très émergent, capté dans la vague 2023, à confirmer l'an prochain.

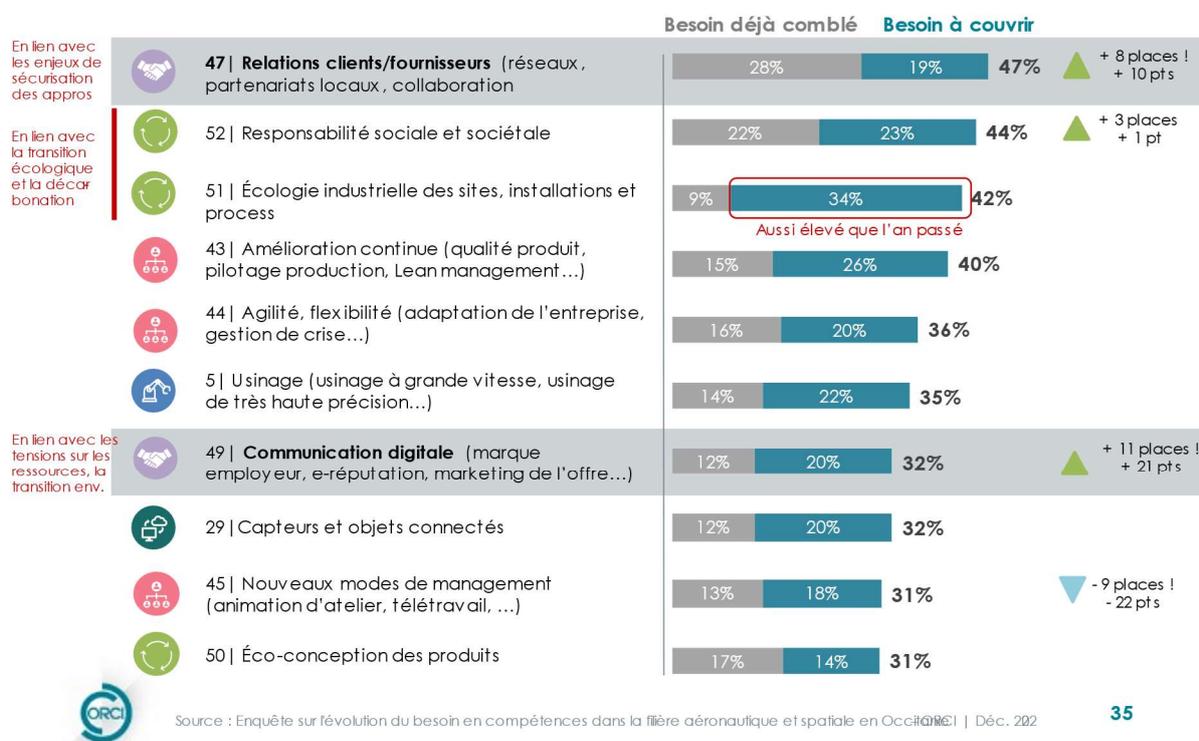
## Le besoin à l'échelle des compétences montantes

L'étude du besoin à l'échelle des 52 compétences confirme et affine les grandes tendances mises en évidence par le classement des besoins par domaine.

### Top 10 des besoins en compétence : des besoins en lien étroit avec la conjoncture économique, la décarbonation et le vivier RH

Comme le top 10 de l'année dernière, les compétences liées à la transition écologique tiennent toujours le haut du pavé (écologie industrielle, RSE...) avec une forte poussée des besoins en traitements de surface avec l'entrée en vigueur prochaine de Reach. Les besoins à couvrir en compétences managériales restent à niveau fort confirmant la volonté des établissements A&S occitans de mettre les RH au service de la performance et de la résilience : amélioration continue (qualité produit, pilotage production, Lean management), agilité, flexibilité (adaptation de l'entreprise, gestion de crise).

## UN TOP 10 DES BESOINS EN COMPÉTENCES À 12-36 MOIS ASSEZ STABLE AVEC DEUX FORTES POUSSÉES

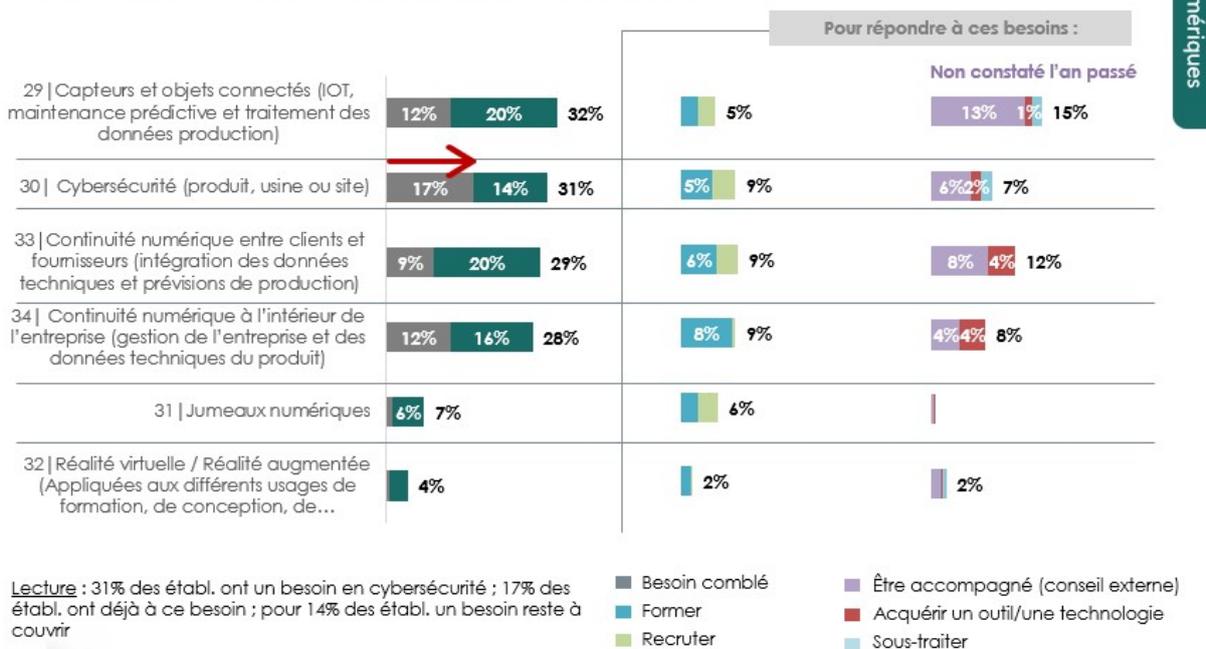


Pour ce qui est des évolutions notables, on constate une forte poussée des besoins en compétences achats et gestion de la relation clients/fournisseurs en lien avec les enjeux d'approvisionnement mis en évidence en début de rapport. De même, on relève une forte poussée de la communication digitale avec un net recours au conseil (e-réputation, RSE...), afin de se démarquer en tant qu'employeur dans un contexte de tensions sur les ressources, de mettre en place une communication active dans le contexte de l'aérobashing en alignant sa communication avec sa stratégie, notamment environnementale.

## Numériques & systèmes : zoom sur l'implémentation des compétences de l'industrie du futur

Si les compétences numériques restent encore largement à couvrir pour nombre d'établissements, la part des besoins déjà comblés a nettement progressé par rapport à l'an dernier, notamment en cybersécurité. Ainsi, les recrutements et besoins en formation annoncés dans la dernière édition semblent s'être concrétisés jouant à la baisse sur les besoins exprimés cette année. L'augmentation des besoins en conseil externe témoigne que le recours à de l'expertise fine est nécessaire au regard des besoins résiduels.

% des établissements ayant déclaré avoir un besoin en **Numérique** à 12-36 mois



Près d'1/3 des établissements exprime des besoins dans 3 compétences numériques clés pour une industrie du futur plus performante optimisant les ressources, les flux et la traçabilité de l'information : les capteurs et objets connectés (IOT, maintenance prédictive, traitement des données de production) ; la continuité numérique à l'intérieur de l'entreprise ; la continuité numérique entre clients et fournisseurs.

L'expression des besoins en compétences systèmes reste globalement stable : comme l'an passé, les besoins à couvrir sont largement supérieurs aux besoins déjà comblés. Les établissements comptent couvrir leurs besoins par du recrutement, de la sous-traitance ou l'acquisition d'outils ou de technologies (levier en hausse par rapport à l'année dernière).

Les compétences systèmes qui ressortent de cette édition sont également des compétences clés de l'industrie du futur, fortement complémentaires des 3 compétences numériques susmentionnées en tant qu'elles assurent la communication entre les données issues des procédés de production, avant de transformer ces données en information à haute valeur ajoutée pour optimiser la production : l'intégration systèmes (interopérabilité, machines intelligentes) ; le traitement et la valorisation des données massives (Big Data, I.A) ; les nouveaux langages de programmation et simulation.

\* \* \*

La filière A&S est bien répartie depuis la crise covid si l'on en reste à l'explosion du carnet de commande des constructeurs et, de surcroît, de l'ensemble de la sous-traitance. Néanmoins, les difficultés de recrutement, le fort turn-over, la hausse des coûts de l'énergie, sont autant de freins à la montée en cadences. Or, les maillons de la chaîne de valeur étant tous interdépendants, les difficultés à livrer en temps et en heure d'un maillon ont des répercussions sur la capacité à livrer en bout de chaîne. Dès lors, la seule reprise de l'activité ne suffit pas à dire que la crise est résolue, comme en témoignent les difficultés à recouvrir les performances d'avant crise covid.

Les établissements A&S qui ont répondu à l'enquête de l'ORCI mettent en avant la nécessité de recruter (si possible) et, à défaut, de préserver les compétences, de sécuriser la chaîne d'approvisionnement et de gagner en performance. Autrement dit, la majorité des établissements A&S d'Occitanie est attentive à acquérir, déployer et renforcer les compétences permettant de livrer en temps et en heure. Ce qui se traduit dans cette 3ème édition de l'enquête par une prédominance des besoins en compétences de soutien à l'activité, et plus généralement les compétences qui renforcent la productivité des facteurs de production.

Malgré l'omniprésence des échéances de court terme, la filière nous signale qu'elle prépare déjà le moyen-long terme. En effet, l'ORCI relève une émergence sur les compétences relatives à la production de l'avion de demain, qu'il soit électrique ou hydrogène, et, plus généralement, des compétences de la transition environnementale.

#### En 8 Points clef :

- I) Une enquête robuste avec une participation au plus haut, bonne représentation des TPE sous-traitantes
- II) Des indicateurs de santé économique (CA, CDD/CDI) dans le vert, malgré la brutalité des variations de cadences
- III) RH et performance, en tête des priorités stratégiques, consommation énergétique et sécurisation des approvisionnements ensuite
- IV) Côté RH, l'enjeu est de conserver les compétences acquises tout en continuant de recruter pour monter en cadences
- V) Des besoins en compétences (commerciales, management et RSE) en lien étroit avec la conjoncture (sécurisation des appro., transition écologique et vivier RH)
- VI) Evolution des besoins en mécanique et numériques : des recrutements de spécialité réalisés l'année dernière, augmentation du besoin en conseil et en sous-traitance cette année
- VII) Emergence des besoins en compétences techniques de spécialité (électronique, électrique, hydraulique) en lien avec l'électrification et la décarbonation de l'avion
- VIII) Des besoins en formation plus forts que les recrutements sur les compétences de spécialité

## Pour en savoir plus

Consultez le rapport complet  
[www.orci-occitanie.fr](http://www.orci-occitanie.fr)



Isaac LAMBERT

[i.lambert@orci-occitanie.fr](mailto:i.lambert@orci-occitanie.fr)

