

# Etude des emplois et des compétences des entreprises de la filière aéronautique en Poitou- Charentes

---

Pascal Chevrier – Stéphane Loizeau

30/04/2014

1. Introduction .....	3
2. La méthodologie utilisée .....	4
Constitution du panel.....	4
Déroulement des entretiens .....	4
L'échantillon des entreprises rencontrées .....	5
Effectifs cumulés des entreprises rencontrées et par bassin d'emplois.....	7
La répartition géographique des entreprises rencontrées.....	8
3. Panorama de la filière .....	9
Marchés sur lesquels les entreprises de la filière interviennent.....	9
Portefeuille de produits : produits propres vs sous-traitance .....	10
Part des entreprises dotée d'un bureau d'études intégré.....	10
Perspectives en termes d'investissements ? .....	11
Activités / métiers exercées.....	12
Déploiement du Lean Manufacturing .....	13
Les démarches de certification qualité dans l'aéronautique.....	14
Impact de la Pyramide des âges.....	15
4. La filière aéronautique en Poitou-Charentes et ses besoins en compétences. ....	16
Répartition des effectifs par familles professionnelles.....	18
L'estimation des besoins à court et moyen terme pour la filière en Poitou-Charentes.....	20
Les besoins 2014-2015 .....	20
Besoins moyens par an sur 5 ans. ....	25
Les niveaux de diplômes demandés.....	27
La prépondérance prise par le savoir-être dans les profils recherchés. ....	28
5. Quelques problématiques à prendre en compte... ..	29
L'écueil de la mobilité .....	29
Le problème de la formation initiale .....	29
6. Les compétences caractéristiques des emplois du secteur .....	31
L'approche qualité : .....	31
Le travail sur de petites séries.....	32
Utilisation de la langue anglaise.....	33
Des formations de base indispensable .....	33
7. Quelques pistes pour faciliter les transitions... ..	34
Les parcours d'intégration .....	34
Des aides à la mobilité .....	35
L'approche territoriale de la gestion des compétences .....	35

Les dispositifs favorisant les recrutements.....	36
8. Conclusion .....	37
9. ANNEXES .....	38
ANNEXE 1 : Grille d'analyse stratégique de l'environnement de l'entreprise.....	38
ANNEXE 2 : Support grille référentiel emplois.....	44
ANNEXE 3 : Outil de description des emplois en mutation.....	45

## 1. Introduction

---

Les entreprises travaillant pour le secteur aéronautique sont nombreuses dans la région Poitou-Charentes. Elles représentent près de 9000 salariés (source Viseo Poitou-Charentes - juillet 2010). Par ailleurs, le marché du transport aérien est en croissance quasi constante depuis 20 ans, dopé par l'évolution des pays émergents, en particulier la Chine. Les perspectives de croissance se confirment pour les 20 prochaines années, le trafic aérien passager devant doubler d'ici 2032 (source Airbus).

Compte tenu de la présence d'entreprises françaises parmi les leaders mondiaux de ce secteur, et ce, tant au niveau des constructeurs d'aéronefs (Airbus, Dassault) que des équipementiers de rang 1 (Safran, Thalès, Zodiac), ce secteur devrait voir ses effectifs augmenter dans les prochaines années au niveau de notre région. D'ores et déjà, des tensions existent sur certains métiers. L'association Aéroteam Poitou-Charentes souhaitait donc avoir un aperçu le plus exhaustif possible de la carte des emplois de cette filière, ainsi que des besoins en compétences à court et moyen terme.

Ayant eu connaissance de l'étude que nous menions (commanditée fin 2013 par l'UIMM Poitou-Charentes sur les transferts de compétences possibles entre les filières auto et aéro), c'est logiquement que l'association, grâce au financement de la Direccte, nous a demandé de compléter nos travaux, sur la partie aéronautique, par un panel supplémentaire d'entreprises, afin d'améliorer la « couverture régionale » de la filière et par là même la légitimité de l'échantillon. Nous avons associé à nos travaux Céline Picart, de l'Observatoire régional des métiers et des compétences de la métallurgie Poitou-Charentes.

Les entreprises sollicitées ont participé avec implication, ce qui nous permet de présenter aujourd'hui une vision qui nous semble à la fois fidèle et détaillée de l'état des lieux des ressources et des besoins de la filière.

## 2. La méthodologie utilisée

---

Nous avons repris les mêmes outils de recueil de données que ceux utilisés pour l'étude de transfert de compétences auto-aéro, dans un souci évident de cohérence et de possibilité de concaténation.

Il était important pour nous de connaître les caractéristiques des marchés, de l'organisation, de la culture d'entreprise, etc ... des entreprises choisies, afin de bien en cerner les similitudes, mais aussi les différences. Nous avons fondé nos entretiens sur les données suivantes :

- Caractéristiques de marché : volumes/paysage concurrentiel...
- Organisation/ cycle de production / solutions techniques
- Culture d'entreprise
- Typologie d'entreprises : cœur de métier, taille, implantation à l'international
- Données RH : qualifications, compétences clés, pyramide des âges, métiers en tension, contexte social...
- Evolutions prévisibles

Nous avons donc réalisé une vingtaine d'entretiens, selon la technique de l'entretien semi-directif, auprès de chefs d'entreprise, directeurs de sites ou responsables des ressources humaines.

### Constitution du panel.

---

Nous sommes partis des entreprises de la filière choisies pour l'étude UIMM, soit 20 entreprises travaillant quasi exclusivement pour l'aéronautique, et 10 entreprises exerçant leurs activités dans différents domaines, dont l'aéronautique. A ces trente entreprises, nous avons en avons ajouté 20 autres choisies par Aéroteam.

### Déroulement des entretiens

---

Les entretiens se sont principalement déroulés dans les entreprises concernées, un petit nombre s'étant effectué par téléphone.

Comme pour la première étude, nous avons effectué quelques entretiens à deux, surtout pour familiariser Céline Picart à notre méthodologie.

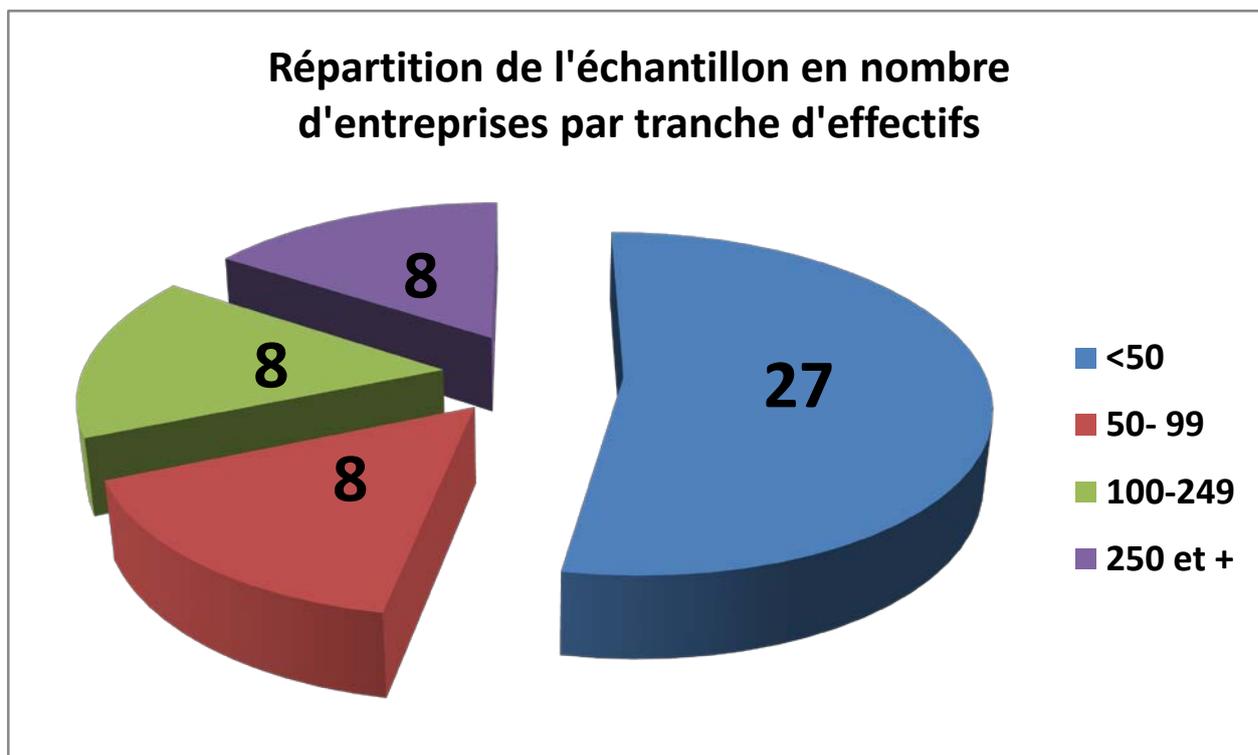
Quelques entreprises retenues initialement n'ont pas pu participer à l'étude, soit parce que le choix n'en était pas judicieux (pas d'activité aéronautique), soit par manque de disponibilité de leurs dirigeants, soit parce qu'elles n'existaient plus au moment de l'étude. Elles ont été remplacées par d'autres que nous n'avons pas pu voir dans le cadre de la première étude.

Les entretiens ont comporté trois parties :

- Un tour d'horizon de l'entreprise, une mini analyse stratégique
- Une cartographie des emplois de l'entreprise concernée.
- Une revue détaillée des emplois en évolution (positive ou négative).

### L'échantillon des entreprises rencontrées

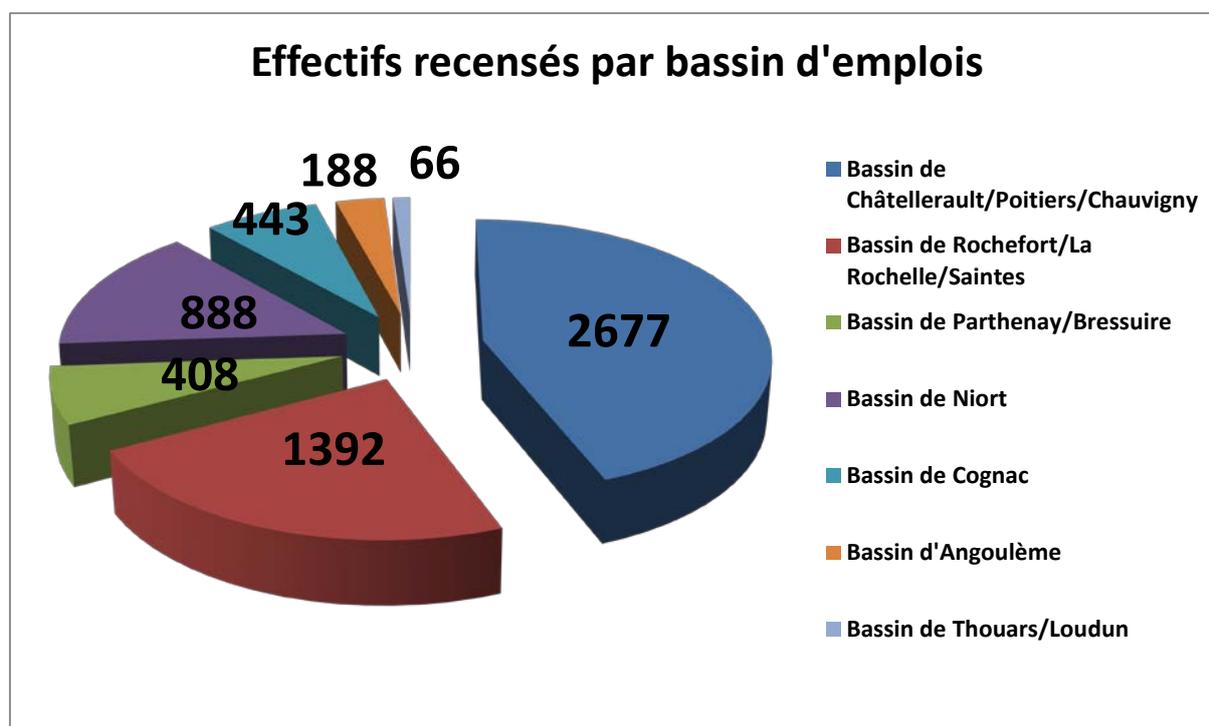
Taille	Entreprises de la filière aéronautique
<b>&lt;50 salariés</b>	AMPC, Aerotech, ABC, AMS, Novatec, BAC, Chrome Dur, Adial, Amtheus, Formes & Outillages, Sefco, TMR, ATN, TAP, CEMEP, ARDATEC, TMH Concept, API, ACS, BDR, Cœurjoly, Mecaroc, STTS, SCE, SI Mecavega, Stivent, Technova,
<b>50-99 salariés</b>	TLD, Hutchinson SNC, Groupe Ledoux, HAS, Proteaux, Ingéliance, SOVAM, Cassidian
<b>100-249 salariés</b>	Leach International, Metal Chrome, Dassault, Malichaud, Mecafi, SIMAIR, Forges de Bologne, Meggitt
<b>250 salariés et +</b>	Snecma, Thales CSC, Thales La Brelandière, Saft, Zodiac, Sagem, Aerazur, Sogerma.



Près de la moitié des entreprises constituant notre échantillon sont des entreprises de petite taille, inférieure à 50 salariés. Il s'agit souvent d'entreprises sous-traitantes des gros acteurs de la région.

## Effectifs cumulés des entreprises rencontrées et par bassin d'emplois.

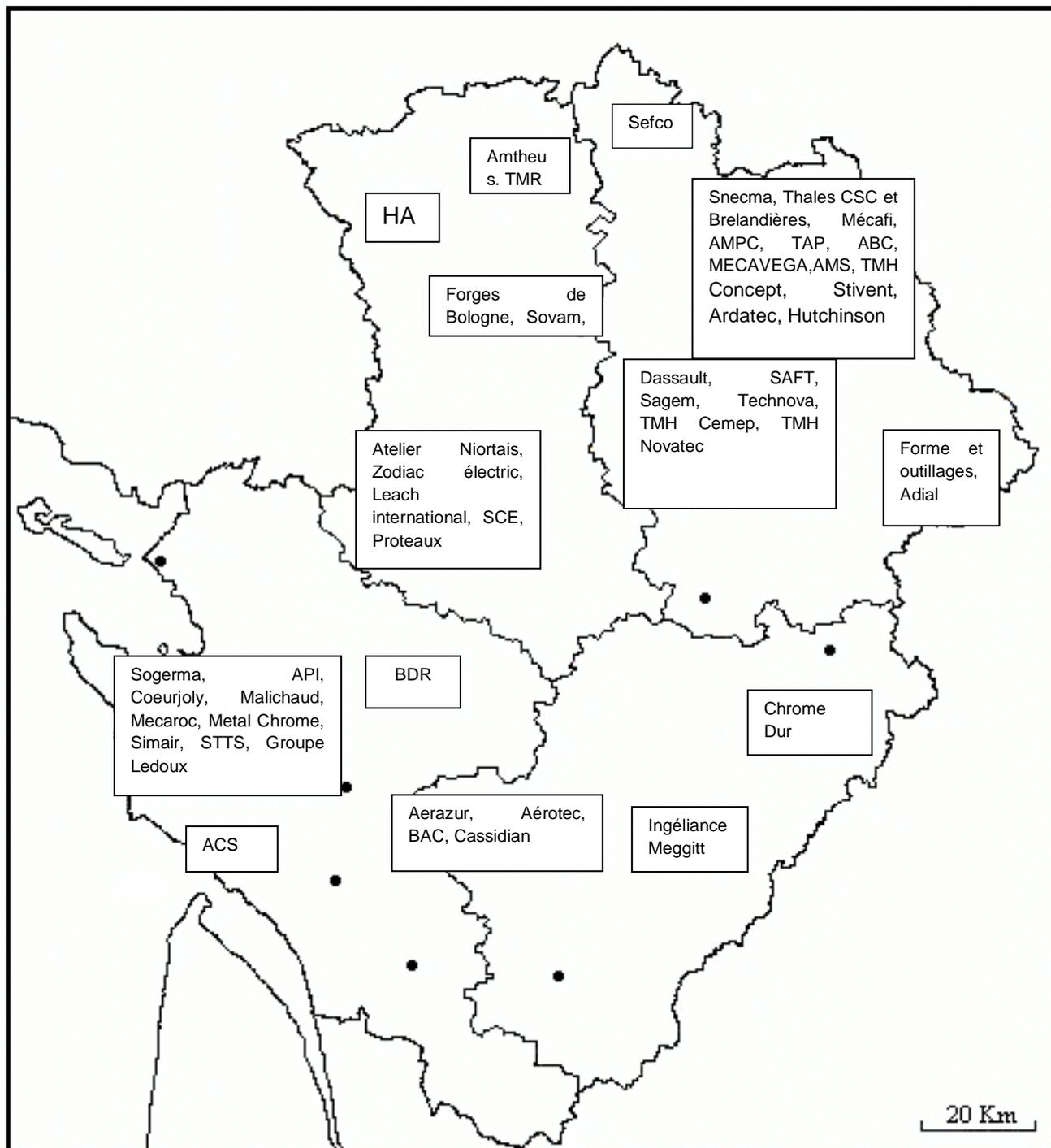
Bassins d'emploi	Effectifs recensés
Bassin de Châtelleraut/Poitiers/Chauvigny	2677
Bassin de Rochefort/La Rochelle/Saintes	1392
Bassin de Parthenay/Bressuire	408
Bassin de Niort	888
Bassin de Cognac	443
Bassin d'Angoulême	188
Bassin de Thouars/Loudun	66
<b>Totaux</b>	<b>6062</b>



La filière régionale est dominée par les bassins de Châtelleraut/Poitiers, Rochefort/La Rochelle et celui de Niort.

Tant en nombre d'entreprises qu'en effectifs, le bassin d'emplois de Châtelleraut –Poitiers semble dominer la région mais un pôle de compétences se développe de manière significative sur Rochefort.

## La répartition géographique des entreprises rencontrées



### 3. Panorama de la filière

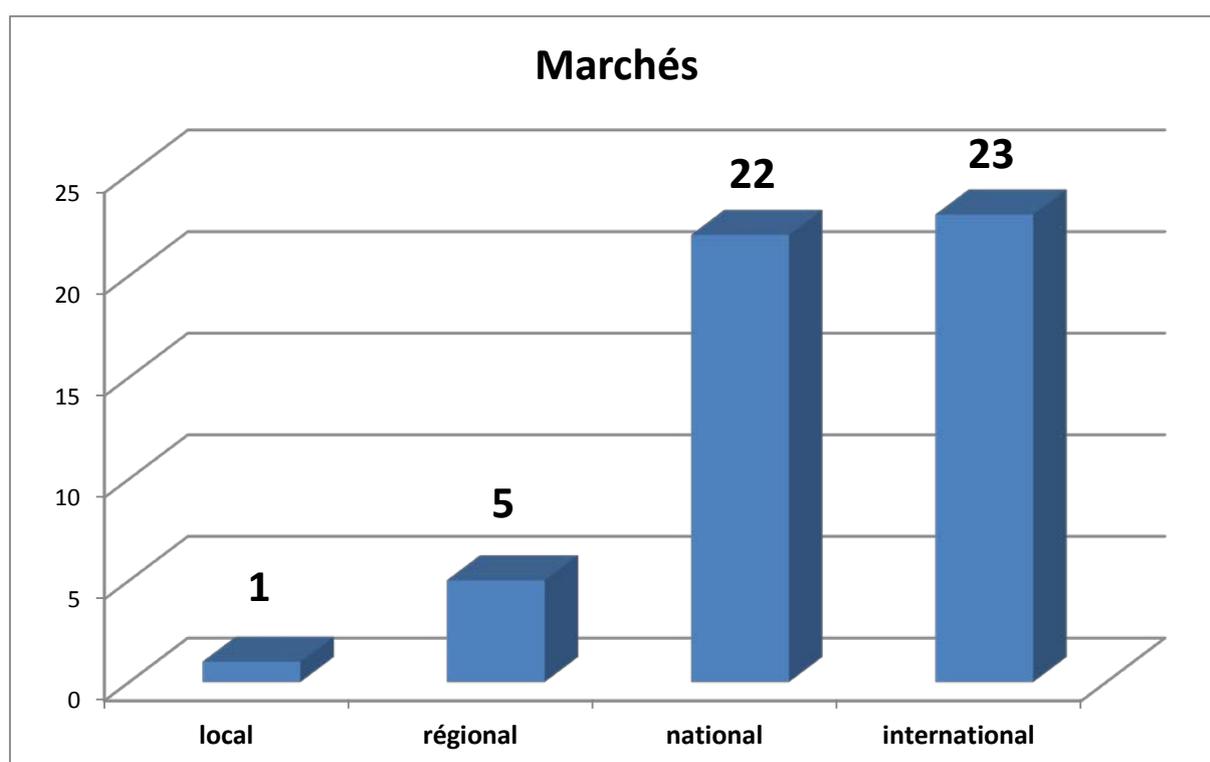
---

Les entreprises constituant notre panel sont très majoritairement des entreprises françaises. Seules quatre entités sont détenues par des groupes étrangers (américain, britannique, russe).

Sur les 51 entreprises, 24 entreprises sont des entreprises patrimoniales et 27 sont détenues par des groupes.

#### Marchés sur lesquels les entreprises de la filière interviennent.

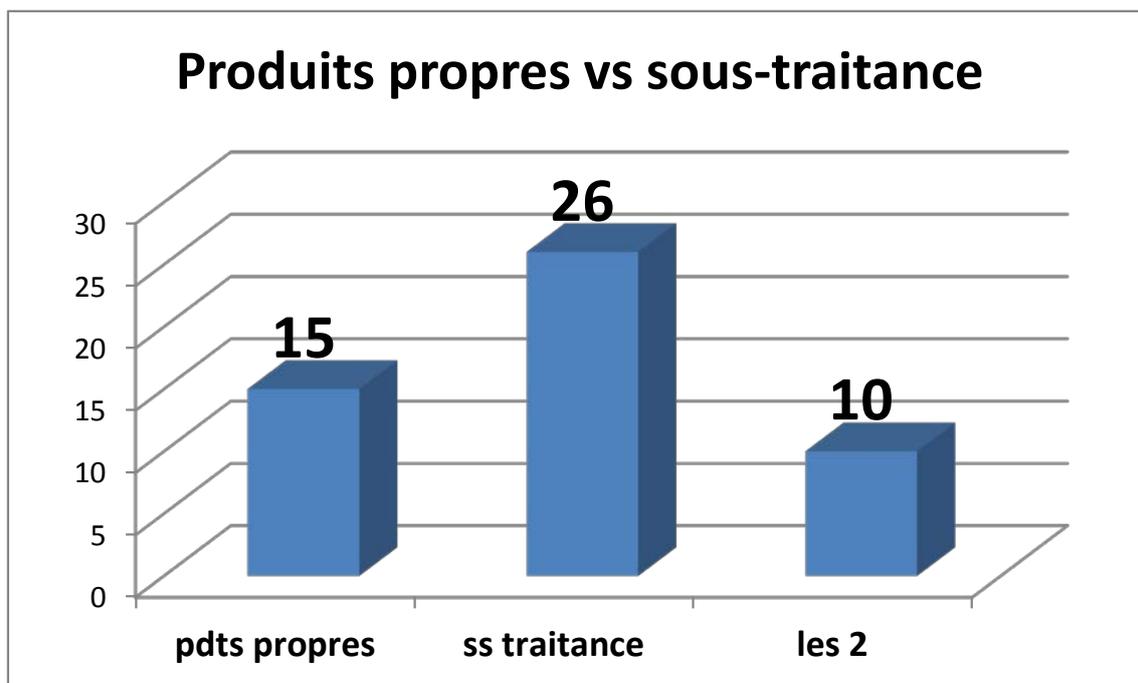
---



Près de la moitié des entreprises de la filière régionale interviennent sur des marchés hors de nos frontières. 43 % d'entre elles se limitent à l'hexagone. Une petite minorité d'entre elles n'interviennent qu'à un niveau régional ou local, leur activité étant entièrement tournée vers les grands donneurs d'ordre de la région.

## Portefeuille de produits : produits propres vs sous-traitance

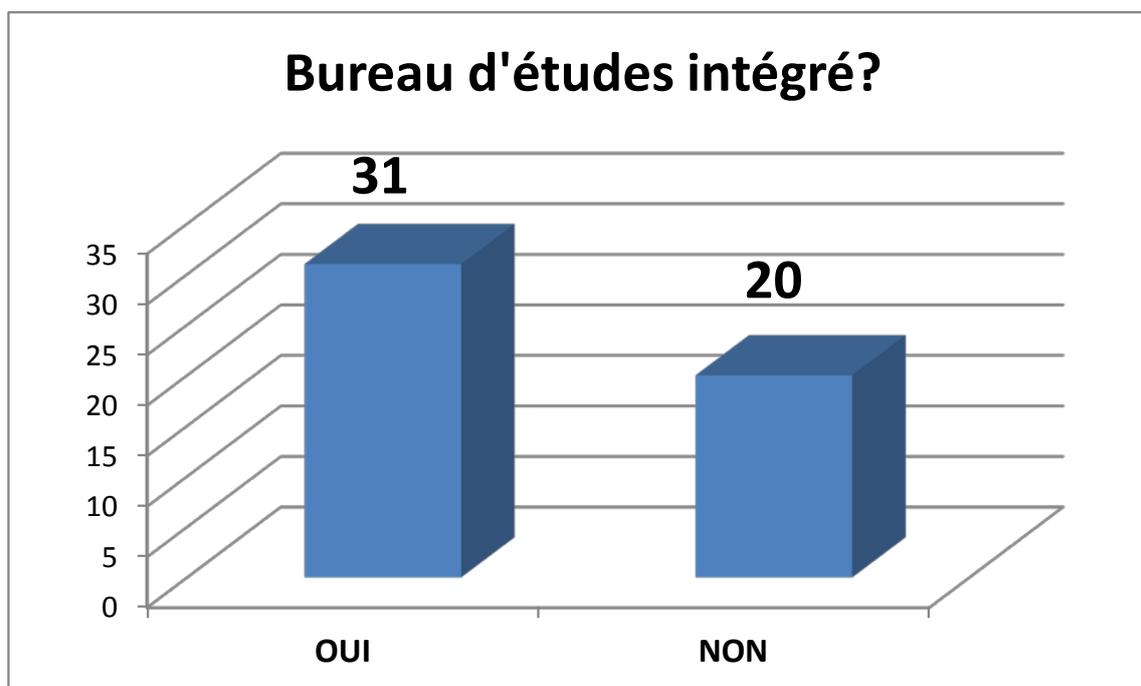
---



Plus de 50% des acteurs de la région exercent 100% de leur activité en sous-traitance.

## Part des entreprises dotée d'un bureau d'études intégré

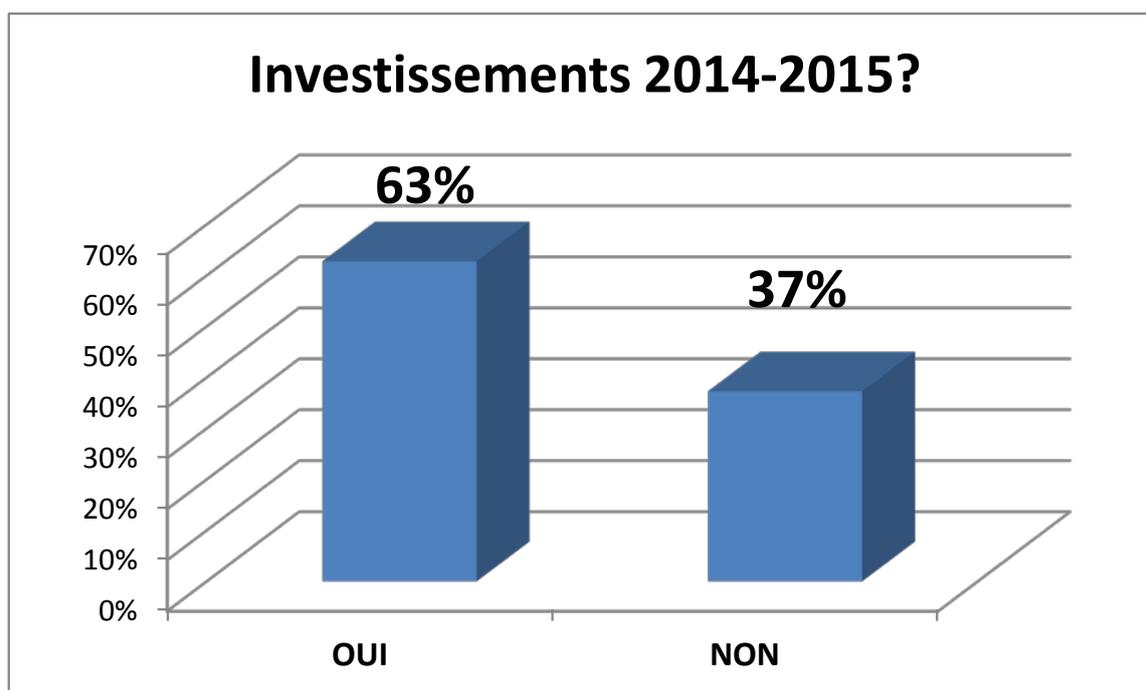
---



60% des entreprises de la filière disposent en interne d'un bureau d'études, celles-ci étant de plus en plus sollicitées pour délivrer une prestation complète, de la conception à la fabrication. La co-conception semble aussi se développer.

### Perspectives en termes d'investissements ?

---

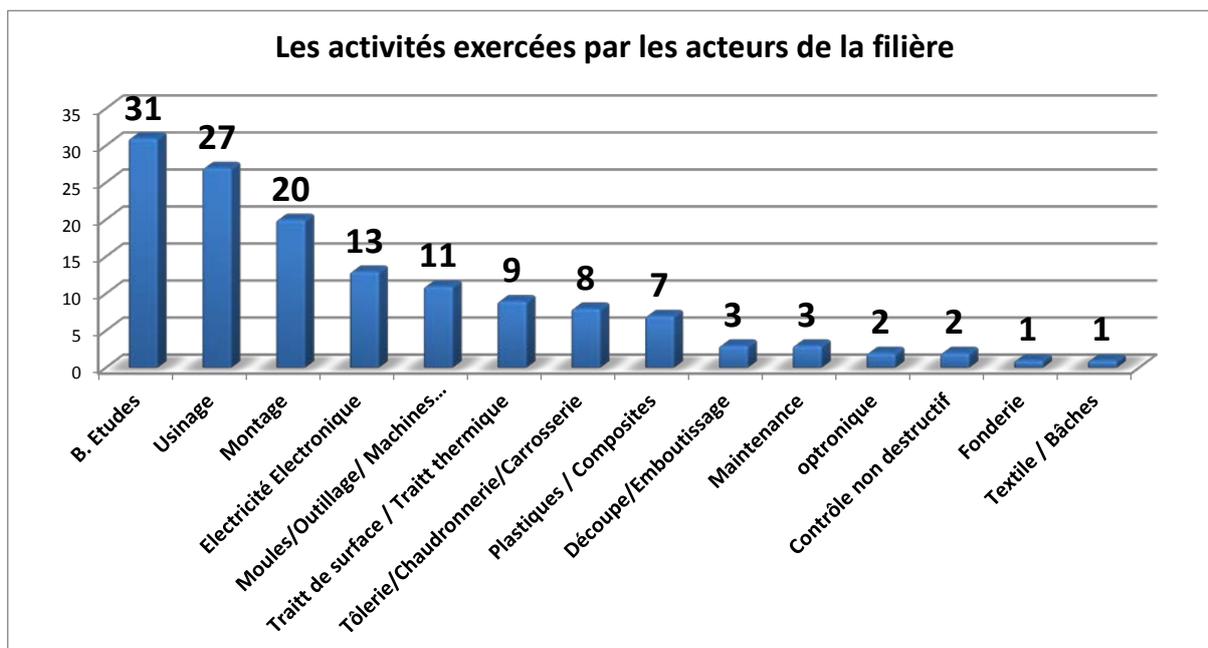


63% des entreprises de la filière envisagent d'engager des investissements à court terme.

La quasi-totalité des grosses entreprises du secteur ont des projets continus d'investissement. Certains acteurs envisagent même d'agrandir leurs ateliers pour répondre à la demande croissante.

Néanmoins, les capacités d'investissement restent une question délicate pour les acteurs les plus petits.

## Activités / métiers exercés

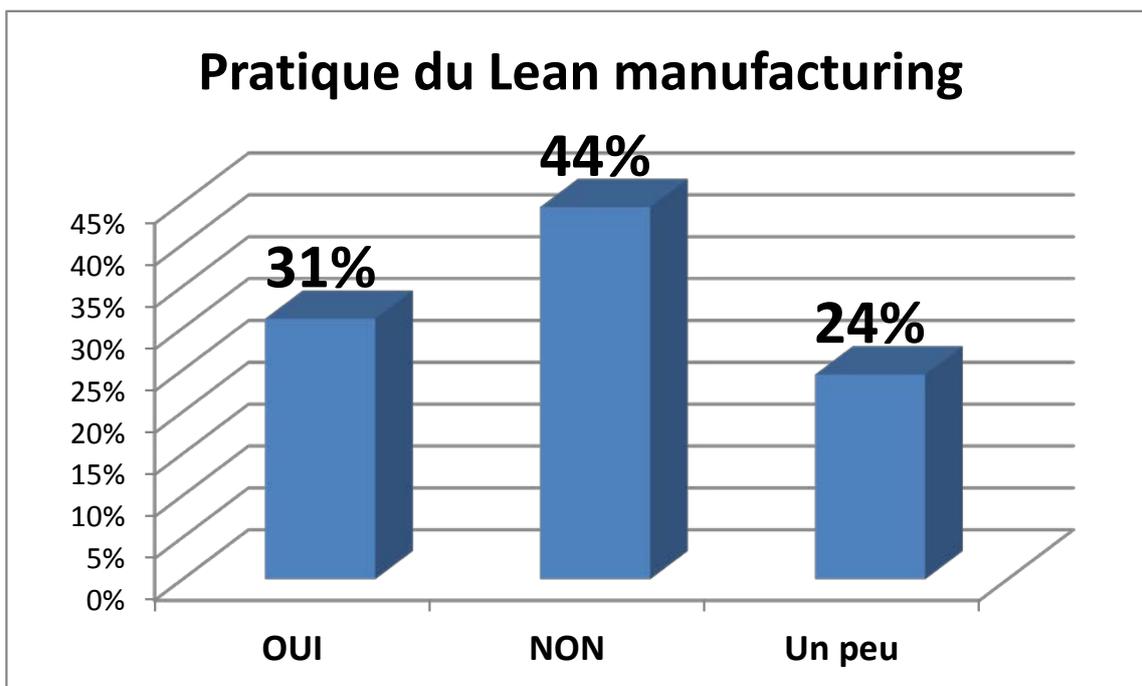


Le panel des compétences exercées par les acteurs de la région est très vaste.

Les activités qui dominent, au-delà de l'activité de bureau d'études qui est généralement une activité support, sont l'usinage, le montage et l'électricité/électronique.

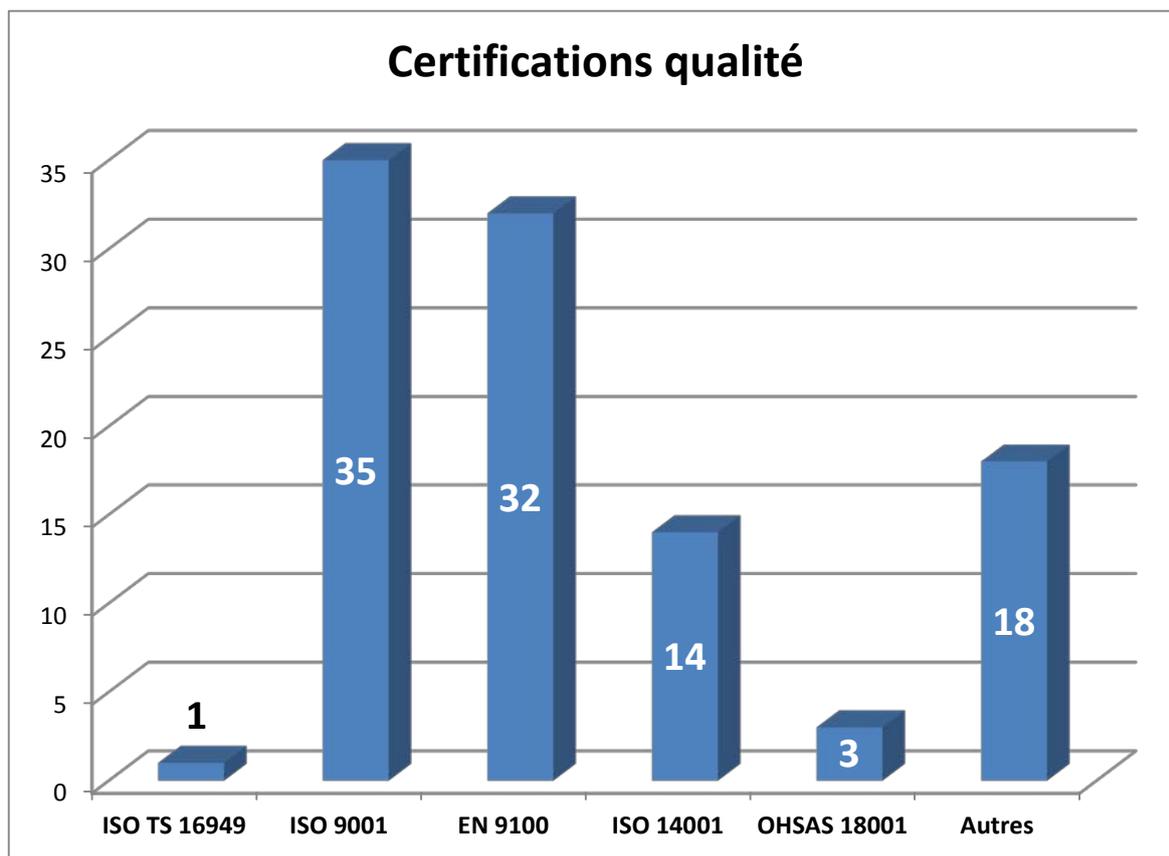
## Déploiement du Lean Manufacturing

---



Le Lean manufacturing est implanté dans 55% des entreprises de la région. Si sa pratique est bien ancrée dans les grosses structures, elle est encore balbutiante voire inexistante dans les petites structures.

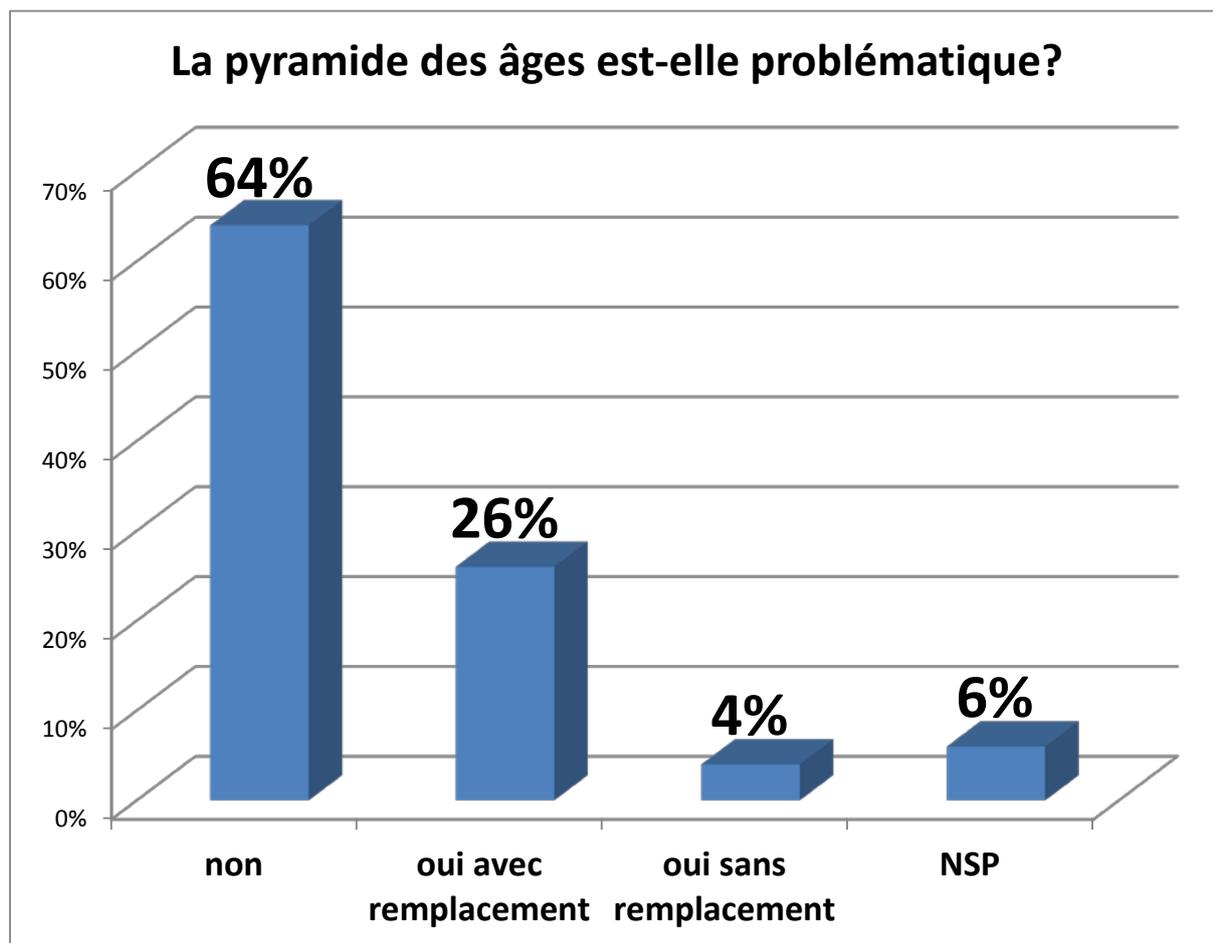
## Les démarches de certification qualité dans l'aéronautique



La quasi-totalité des acteurs est certifiée ISO 9001 ou EN 9100, bon nombre d'entre elles disposant des deux certifications. En outre, elles sont nombreuses à devoir disposer de certifications supplémentaires, spécifiques.

Les quelques rares acteurs sans certification qualité, car nouveaux entrants sur le marché aéronautique ont clairement identifié la démarche de certification comme un axe majeur pour pouvoir pérenniser leur activité dans ce secteur.

## Impact de la Pyramide des âges



Forts d'un marché porteur, les acteurs de la filière ont plutôt eu les coudées franches pour effectuer les recrutements nécessaires à leur développement, ce qui a permis un renouvellement assez satisfaisant des générations, comparé à d'autres filières comme l'automobile.

Toutefois, le vieillissement des salariés, les départs en retraite à court terme et les difficultés à pourvoir au remplacement de ces départs affectent tout de même plus d'un quart des entreprises interrogées.

## 4. La filière aéronautique en Poitou-Charentes et ses besoins en compétences.

---

La filière aéronautique est en forte progression, et continuera à créer des emplois à moyen et long terme

Le marché aéronautique apparaît vraiment comme une oasis au milieu du désert. Comme pressentie, cette filière sera une grande pourvoyeuse d'emplois pour la région dans les années à venir, puisqu'elle devrait recruter environ 500 personnes par an sur les 5 prochaines années. Notre analyse ne posait d'ailleurs la question que sur cet horizon, mais le ciel devrait continuer à rester bleu au-delà.

La quasi-totalité des grands donneurs d'ordre de la région sera en expansion. Les emplois recherchés seront essentiellement des emplois d'opérateurs de production, mais aussi de techniciens ou d'ingénieurs support de production (méthodes, BE) auxquels il faut ajouter les logisticiens et les acheteurs. Pour les autres fonctions, ce sera surtout du renouvellement.

Contrairement au lieu commun, il existe des emplois sans prérequis techniques dans cette filière, et ces emplois feront partie de ceux en expansion. C'est le cas des salariés travaillant sur les « cœurs électriques », ces équipements qui distribuent l'alimentation électrique dans les avions militaires (A 400 M) ou commerciaux (Boeing ou Airbus). Deux grosse unités niortaises sont sur ces créneaux et emploient des opérateurs traditionnellement recrutés dans les métiers de la couture. En effet, la compétence recherchée de manière prépondérante est avant tout la dextérité et la minutie, et ne nécessite aucune compétence mécanique. De même, les activités « sièges » et « aménagement de cabine » présentes essentiellement sur le Rochefortais recrutent traditionnellement dans les milieux du textile ou de la menuiserie.

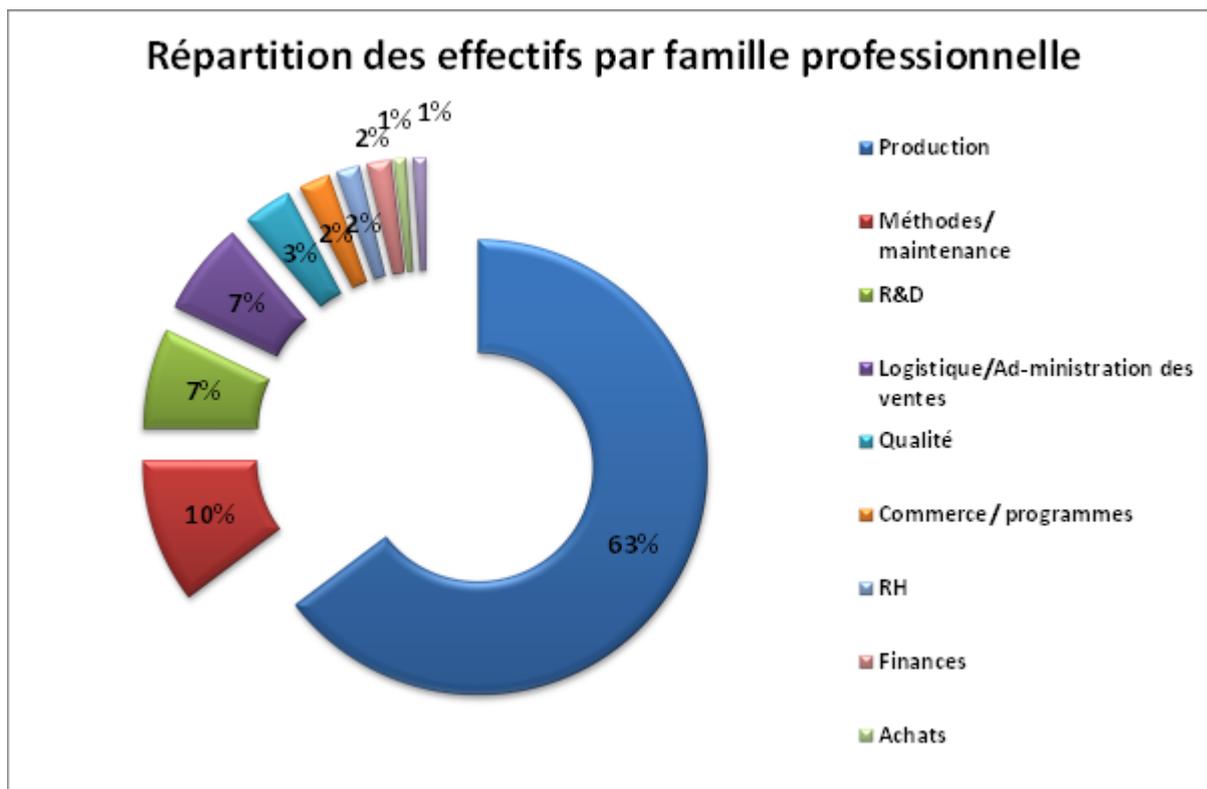
Notre échantillon est composé de 51 entreprises ou établissements. La part des petites structures y est prépondérante, puisque l'on en compte 27 dont l'effectif est inférieur à 50 salariés. La majorité de ces entités exerce son activité dans la mécanique générale, sur des produits relativement similaires, et parfois pour le même donneur d'ordre régional. Cela se traduit par des similitudes importantes sur les parcs machines, et peut nous interpeller sur les risques de dépendance qui pèsent sur ces entreprises.

A l'opposé de l'échantillon, on compte 8 structures de plus de 250 personnes. Ces établissements appartiennent tous à des entreprises figurant parmi les leaders mondiaux du secteur (EADS, Safran, Zodiac, Saft, Thales). Ils couvrent une bonne partie des composants d'aéronefs (pièces d'aérostructure, moteurs, aménagement de cabine, équipements électriques, électroniques et optroniques, équipements de sécurité). Parmi les grandes familles d'activités concourant à la fabrication d'un avion, il ne manque guère que le secteur des systèmes de transmissions de puissance, du câblage et celui des roues et trains d'atterrissage. Les sites actuels sont pour la plupart implantés depuis de nombreuses années dans la région, possèdent un savoir-faire reconnu dans leurs groupes respectifs, certains même étant des centres d'excellence, ce qui devrait garantir la pérennité de ces sites pour de nombreuses années.

Par contre, tous ces sites sont matures, et ne devraient pas voir augmenter fortement leurs effectifs dorénavant, sauf à construire de nouvelles entités, ce qui n'est pas particulièrement la tendance actuelle, les groupes cherchant surtout à s'implanter au plus près de leurs clients étrangers pour capter les marchés locaux. Mais rien n'est complètement écrit non plus, la part des décisions « politiques » pouvant impacter les logiques purement industrielles...

Le développement de la filière dans la région pourrait donc vraisemblablement passer par un accroissement des moyennes structures, dont plusieurs nous ont déclaré vouloir investir fortement, y compris dans la construction de nouveaux bâtiments. En proportion, c'est également celles qui pensent recruter le plus. Par ailleurs, l'accroissement avéré du marché devrait donner des possibilités de diversification à des entités venant d'autres secteurs de la métallurgie et connaissant des difficultés sur leur secteur d'origine.

## Répartition des effectifs par familles professionnelles



CARTE DES EMPLOIS DE LA FILIERE AERONAUTIQUE		Production		Méthodes/ maintenance		Qualité		R&D		Logistique/Administra- tion des ventes		Commerce/ programmes		RH		Finances		Achats		Autres				
		Niveaux	emplois	N B	emplois	N B	emplois	N B	emplois	N B	emplois	N B	emplois	N B	emplois	N B	emplois	N B	emplois	N B	emplois	N B		
PDG/ Directeur de site/gérant	1 (codir) INGENIEUR S & CADRES	directeurs production/ opérations	44		resp. méthodes/ Dir. technique	16		Resp. qualité Monde	1	Chefs de département Projet/resp. R&D/resp BE	27	directeur/resp /chefs de département	15	responsables/ directeurs	14	responsables/ directeurs	22	Resp./ directeurs/ contrôleurs de gestion	12	responsable	10			
51		chefs d'atelier	4		Responsable maintenance	1		directeurs/ resp. département Qualité	32															
	2 Chefs de service (Cadres et assimilés)	chefs de département/ resp. production	13		Resp. méthodes	21		Resp. qualité / Amél. Continue	15	chefs de services	16	chefs de service	21	responsables programmes	12	Chefs de service (emploi.Forma °. développe RH- adm° du personnel)	6	responsables financiers	1	responsable	4	resp . Syst. Informati- tique	6	
		responsables Unité Autonome de production	8		resp. technique /industrialisation /maintenance	9		Resp. Qualité fournisseurs	1			responsables secteurs	4	Chefs de service	4		responsables comptables	7						
		chefs d'unité / secteur	18					Responsable Laboratoire	1								Responsable administratif	1						
		chefs de ligne/flux	15					Resp QHSE	4															
		Chefs d'atelier	4																					
	3 Maîtrise / maîtrise technique cadres / ETAM	chefs d'unités	11		ingénieur & techniciens méthodes/indus/ maintenance	542		AM/ techniciens /cadres Qualité	162	ingénieurs ou techniciens projets/ développe- ment/essais/ dessinateurs	387	Cadres/techni- ciens/AM logistique ordonnance- ment -appro	312	Cadres &techniciens commerciaux	96	médecin	1	Cadres &techniciens & AM	31,5	acheteurs	40	informati- ciens	6	
		responsables d'atelier (agents de maîtrise)	44					Coordinateur lean	1					Assistants	6	Agent santé Sécurité Environne- ment	4			assistants	3			
		Superviseurs/ Agents de maîtrise/chefs d'équipe	114													Cadres &techniciens RH	64,5			approvision- neurs	6			
		techniciens /supports de prod	484													Infirmière	1							
		pilotes/ instructeurs	4																					
	4 OUVRIERS /EMPLOYES	coordinateurs /leaders/ référénts	11		Agents de maintenance	19		assistants/ contrôleurs Qualité	37			agents ordonnancem ent - approvisionne- ment	12			Assistants RH / paie	7	employés administra- tifs	12			Divers	56	
		opérateurs	3016									Ouvriers logistiques	8				comptables	33						
		plieurs parachutes/ agents de pistes	22									magasiniers/ caristes	25				assistants	6						
	TOTAL	Production	3812		Méthodes/ maintenance	608		Qualité	254	R&D	430	Logistique/Ad- ministration des ventes	397	Commerce/ programmes	132	RH	106	Finances	104	Achats	63	Autres	68	6062

## L'estimation des besoins à court et moyen terme pour la filière en Poitou-Charentes

### Les besoins 2014-2015

#### Estimation des besoins 2014-2015

		Nombre de recrutements envisagés
o p é r a t e u r s	Opérateurs batterie	15
	Peintres	19
	opérateurs plasturgie	22
	Usineurs	25
	Fraiseurs	2
	Monteurs	60
	Ajusteurs	102
	Opérateurs électronique / optronique	59
	Chaudronniers	6
	Câbleurs	38
	Soudeurs	6
	Electroplastés	2
	Opérateurs divers	4
	Régleurs	2
	Mécaniciens polyvalents	8
	Polisseur	1
<b>TOTAL OPERATEURS</b>	<b>371</b>	
T e c h n i c i e n s  /  s	Techniciens contrôle qualité	13
	Techniciens méthodes/programmeurS	6
	Techniciens électromécanique	3
	Acheteurs	21
	Dessinateurs projeteurs	3
	logisticiens	23
	Techniciens BE	1
	Responsable HSE	2
	Techniciens tests	20
	Informaticiens	2
	responsable méthodes & gestion de productio	1
	ingénieurs projet / BE	16
	ingénieur électromécanique	1
	ingénieurs qualité	10
	Ingénieur hydraulicien	1
	Ingénieur calculs	1
Ingénieurs commerciaux / chargés d'affaires	7	
<b>TOTAL INGENIEURS / TECHNICIENS</b>	<b>131</b>	
	<b>TOTAUX</b>	<b>502</b>

Ce sont donc plus de 500 recrutements qui sont envisagés par les acteurs de la filière. Ces embauches couvrent à la fois le besoin de renouvellement des effectifs (suite aux départs) et les besoins exprimés pour accompagner le développement de l'activité.

### Estimation des besoins 2014-2015

#### Zoom sur le bassin de Bressuire / Parthenay

		Nombre de recrutements envisagés
o p é r a t e u r s	Electrotechniciens	8
	Peintres	2
	Cableurs	7
	Soudeurs	4
	Mécaniciens polyvalents	8
	<b>TOTAL OPERATEURS</b>	<b>29</b>
	T e c h n i c i e n s  /	Acheteurs
Dessinateur méthode		1
Dessinateur BE		1
Informaticien		1
Ingénieurs BE		1
Commerciaux export		1
Ingénieur hydraulicien		1
Ingénieur calcul		1
<b>TOTAL INGENIEURS / TECHNICIENS</b>		<b>8</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>37</b>	

Il faut préciser que le recensement détaillé des besoins des Forges de Bologne n'a pas pu être réalisé à l'heure où ces lignes sont écrites. Cette entreprise prévoit l'embauche d'une centaine de personnes à l'horizon 2017, réparties sur un panel très large de fonctions.

## Estimation des besoins 2014-2015

### Zoom sur le bassin de Niort

o p é r a t e u r s		Nombre de recrutements envisagés
	pilotes de presses à injecter	10
	monteur cableur	31
	soudeurs	2
	monteurs	10
	polisseur	1
	régleurs	2
	<b>TOTAL OPERATEURS</b>	<b>56</b>
T e c h n i c i e n s	techniciens méthodes	2
	techniciens tests	20
	<b>TOTAL INGENIEURS / TECHNICIENS</b>	<b>22</b>
	<b>TOTAUX</b>	<b>78</b>

## Estimation des besoins 2014-2015

### Zoom sur le bassin d'Angoulême

o p é r a t e u r s -		Nombre de recrutements envisagés
	usineurs	2
	opérateur électronique	1
	électroplaste	2
	<b>TOTAL OPERATEURS</b>	<b>5</b>
T e c h n i c i e n s -	technicien électromécanique	3
	ingénieur électromécanique	3
	Ingénieur BE	3
	technico commerciaux	3
	<b>TOTAL INGENIEURS / TECHNICIENS</b>	<b>12</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>17</b>	

## Estimation des besoins 2014-2015

Zoom sur le bassin de Châtelleraut / Poitiers / Chauvigny

		Nombre de recrutements envisagés
O p é r a t e u r s	Opérateurs batteries	15
	Peintres	2
	Opérateurs plasturgie	12
	Usineurs	19
	fraiseurs	2
	Monteurs	38
	Ajusteurs	19
	Opérateurs électronique optronique	50
	<b>TOTAL OPERATEURS</b>	<b>157</b>
	T e c h n i c i e n s  /	Techniciens contrôle qualité
Resp. méthode & gestion de production		1
Chef de projet		1
Responsable HSE		1
Logisticien		1
Technicien BE		1
Ingénieur BE		1
<b>TOTAL INGENIEURS / TECHNICIENS</b>		<b>8</b>
<b>TOTAUX</b>		<b>165</b>

## Estimation des besoins 2014-2015

### Zoom sur le bassin de Rochefort / la Rochelle / Saintes

o p é r a t e u r s		Nombre de recrutements envisagés
	peintres	15
	usineurs	4
	monteurs	12
	ajusteurs	83
	chaudronniers	6
	opérateurs	4
	<b>TOTAL OPERATEURS</b>	<b>124</b>
T e c h n i c i e n s  /  T e c h n i c i e n s	Techniciens contrôle qualité	11
	Acheteurs	20
	Techniciens méthode	3
	Dessinateur projeteur	1
	Programmeur	1
	Responsable HSE	1
	Logisticiens	22
	Informaticiens	1
	Ingénieurs BE	10
	Chargés d'affaires	3
	Ingénieurs qualité	10
	<b>TOTAL INGENIEURS / TECHNICIENS</b>	<b>83</b>
	<b>TOTAUX</b>	<b>207</b>

Les besoins exprimés sur le bassin de Thouars/Loudun sont réduits. Ils se limitent à court terme à un gestionnaire de production/ programmeur et à un dessinateur projeteur. Toutefois, à plus long terme, des besoins en usineurs devraient émerger.

Sur le bassin de Cognac, aucun besoin court terme n'a été exprimé lors de nos entretiens.

### Besoins moyens par an sur 5 ans.

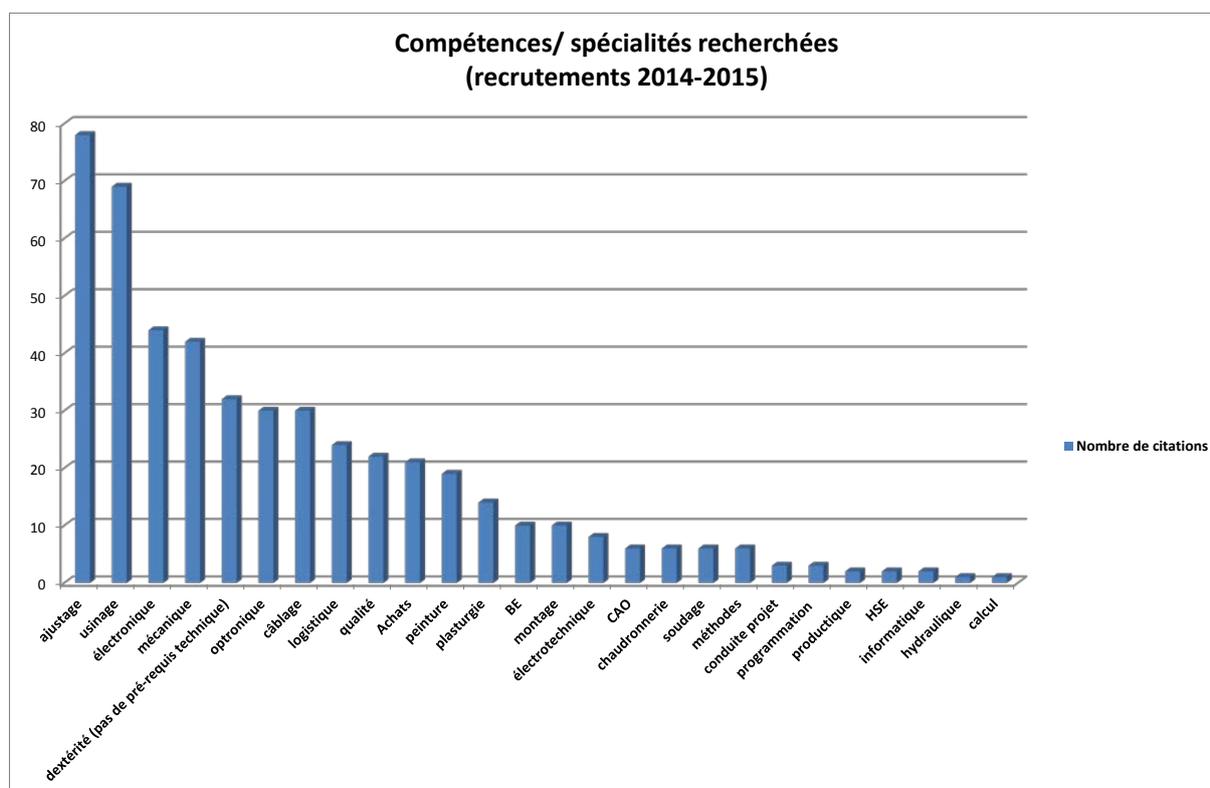
Des projets conséquents de développement sont prévus dans plusieurs entreprises à horizon 2016- 2017 avec donc des écarts importants pour certaines entreprises par rapport aux besoins enregistrés sur 2014-2015.

#### Estimation des besoins moyens par an sur 5 ans

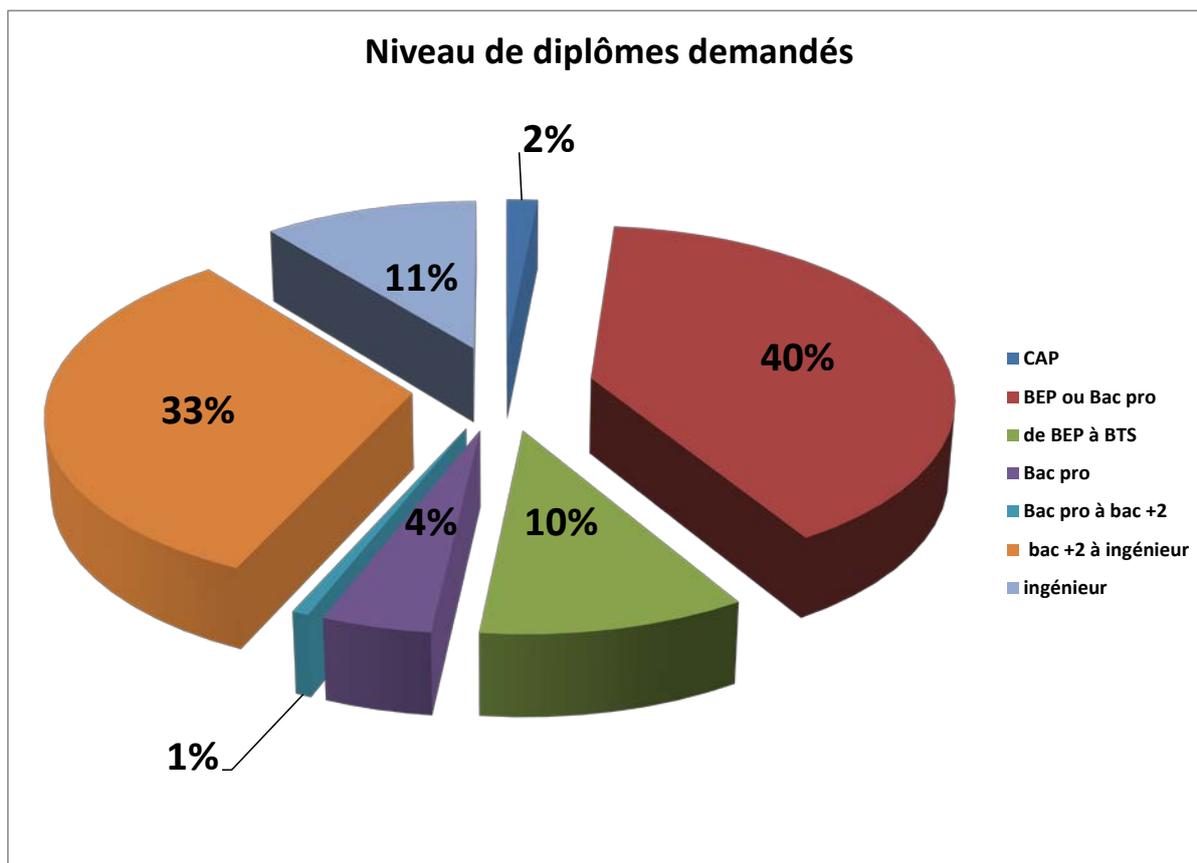
		Nombre de recrutements envisagés
o p é r a t e u r s	ajustage/assemblage/montage	99
	traitement de surface/ peinture/ contrôle	10
	chaudronniers	5
	usineurs CN + conventionnels	30
	régleurs	5
	soudeurs	8
	opérateurs sellerie	10
	électriciens/électroniciens/ opérateurs optronique	12
	câbleurs	15
	injection plastiques/composites	2
	<b>TOTAL OPERATEURS</b>	<b>196</b>
	t e c h n i c i e n s / /	méthode
Qualité/HSE		16
commerce		3
achats		10
BE		10
automaticiens		2
Logistique		25
techniciens tests		25
électromécanique/électronique /optronique		15
informatique		3
techniciens / ingénieurs composites		5
<b>TOTAL INGENIEURS / TECHNICIENS</b>		<b>149</b>
	<b>TOTAUX</b>	<b>345</b>

Les besoins sont comme nous pouvons le constater très importants, et représentent plus de 1700 emplois à créer sur cinq ans. Ce sont des embauches, et non des créations d'emplois en net, c'est-à-dire que les volumes annoncés comprennent la part des contrats pour remplacement des départs (retraites, turn over,...), et ce sont des CDI. Pour ce qui est des opérateurs de production, on notera la forte augmentation dans le domaine ajustage/assemblage/montage, puisque le besoin est évalué dans cette rubrique à quasiment 100 personnes / an. Nous avons regroupé ces trois termes en une seule rubrique, car les appellations des emplois varient beaucoup d'une entreprise à l'autre, à l'image des différences de produits, de process et de culture, il nous a semblé préférable de nous concentrer sur les compétences. Ainsi, les opérateurs de cette famille d'emplois manipulent les produits ou utilisent des outils électroportatifs ou pneumatiques pour les usiner ou les assembler, par opposition aux usineurs qui travaillent sur machines-outils. Outre une culture générale en mécanique (le plus souvent mais pas systématiquement), ces opérateurs doivent posséder une bonne dextérité et une bonne acuité visuelle.

Les usineurs (CN et/ou conventionnels) représentent 30 recrutements annuels sur le court et moyen terme. On note également des besoins récurrents, quoique de volume moindre, en chaudronnerie et soudure. Pour les « non-mécaniciens », les besoins se situent principalement dans les domaines de la peinture, de la galvanoplastie, de la sellerie, mais également dans les domaines de l'électricité, l'électronique ou l'optronique.



## Les niveaux de diplômes demandés



Les besoins en techniciens supérieurs (Bac +2 ou plus) représentent un tiers des besoins exprimés, certains recruteurs hésitant encore à recruter des ingénieurs, préférant parfois un technicien supérieur expérimenté. Le besoin explicite d'un ingénieur n'a été exprimé que dans 11% des cas.

La part des BEP ou bac pro représentent 40% des besoins exprimés. C'est aujourd'hui la source privilégiée pour des recrutements d'ouvriers qualifiés. Les recruteurs semblent essayer d'équilibrer leurs effectifs entre des CAP/BEP expérimentés et des jeunes titulaires du bac pro. 10% d'entre eux recrutent jusqu'au BTS pour pourvoir des postes d'ouvriers qualifiés. La demande centrée sur les CAP est réduite à la portion congrue (2%).

A contrario, dans un certain nombre d'activités, le diplôme n'est absolument pas le sésame pré-requis pour être embauché. Ce qui est recherché, c'est de la dextérité et de la minutie quel que soit l'origine professionnelle du candidat. Si une expérience est attendue, elle ne repose pas sur un diplôme.

## La prépondérance prise par le savoir-être dans les profils recherchés.

---

Une grande majorité des personnes interrogées ont insisté sur l'importance du savoir-être dans leurs critères de recrutement. Pour certains, il prend même le pas sur les savoirs et sur le savoir-faire.

En effet, il est acquis que l'entreprise doit s'investir dans la formation des nouveaux entrants, pour s'adapter aux spécificités du process d'une part et pour répondre à la pénurie de candidats ayant le profil technique requis d'autre part. Il est alors admis qu'il sera toujours plus facile de transmettre du savoir-faire que du savoir-être.

Les qualités personnelles principales attendues par les recruteurs de la région sont dans l'ordre :

1. L'exigence qualité
2. L'autonomie
3. Le respect des consignes et des procédures
4. La passion du métier
5. L'esprit d'équipe
6. La rigueur et le sens de l'organisation
7. La curiosité
8. L'envie.

## 5. Quelques problématiques à prendre en compte...

---

### L'écueil de la mobilité

---

La non-mobilité géographique en est un sérieux, et gêne fortement les entreprises du secteur dans leurs recherches de ressources. Le phénomène n'est pas propre à notre région, mais le moins que l'on puisse dire, c'est qu'elle n'y échappe pas ! Pour l'industrie, et en particulier la métallurgie, il s'agit d'une vraie difficulté : comment attirer les salariés des départements voisins, voire des bassins d'emplois voisins. La problématique n'est d'ailleurs pas la même suivant les différents bassins de la région. Prenons l'exemple de Châtelleraut, auquel on peut associer Poitiers. C'est sans conteste le plus gros bassin de la métallurgie dans notre région. De plus, il réunit une bonne partie des grands donneurs d'ordre de la filière. D'un côté Snecma et Dassault pour la mécanique, avec dans leur environnement « naturel » quelques PME innovantes et dynamiques (Novatec, Mecafi, ...). De l'autre Thales, Sagem et Saft pour la partie électrique/électronique/optronique. Ces deux sous-filières de l'aéronautique représentent ensemble plus de 2000 personnes, soit environ 30 % de notre panel. De plus, la présence dans ce bassin d'emplois de nombreuses entreprises appartenant à d'autres secteurs de la métallurgie, en particulier celui de l'automobile, augmente le nombre global de salariés pouvant constituer un vivier d'embauches. Il y a donc peu de problèmes liés à la mobilité.

Par contre, certains bassins d'emplois sont totalement déséquilibrés. Sur Niort, il n'y a pas de grande entreprise du secteur de la métallurgie, alors que Leach International et Zodiac Electric pour l'aéronautique tirent l'emploi industriel.

De même, le pôle aéronautique de Rochefort (SOGERMA, Malichaud, Métal Chrome) est largement majoritaire au sein de la métallurgie sur ce bassin d'emplois, et peine à y trouver les ressources dont il a besoin.

A l'inverse, le bassin de Bressuire-Parthenay compte environ 1200 personnes de l'automobile (entre autres sous-filières de la métallurgie), alors que les seules entités aéronautiques des alentours ne représentent que 400 personnes. Des implantations de sites aéronautiques sur ce bassin d'emplois se trouveraient facilitées par la présence de compétences aguerries aux exigences de l'industrie. Les cessations d'activités récentes d'Heulliez et Mia Electric génèrent un vivier de compétences disponibles sur ce secteur géographique.

### Le problème de la formation initiale

---

Toutes les entreprises du secteur se plaignent de ne pas trouver suffisamment de jeunes sortants des filières techniques, et de plus notent l'appauvrissement de leurs connaissances. Le constat est unanime : les nouveaux venus sur le marché du travail ne sont pas du tout au niveau du besoin attendu, et leur niveau baisse au fil des années. Les techniques d'usinage n'ont pas évolué de manière si importante, mais le niveau des CAP/BEP déclinant, ceci oblige les entreprises à recruter des Bac Pro voire des BTS sur des postes d'opérateurs, avec le double inconvénient de la perte de compétitivité d'une part (car les seuils d'accueil

imposent des salaires plus élevés), et de la difficulté de fidélisation de cette population d'autre part. Nous pensons que ce problème est fondamental, et il est absolument nécessaire d'alerter les institutionnels de la formation, Education Nationale ou organismes privés, afin de tenter d'y remédier. Plusieurs chefs d'entreprises nous ont fait part de leur souhait de voir décentraliser une partie des formations techniques dans les entreprises, avec la collaboration des institutionnels (les formateurs dispensant alors une partie de leur cours au sein même de l'entreprise, sur de vrais moyens de production). C'est sans doute une voie à creuser.

Hormis le niveau déclinant, l'autre grand problème des formations initiales est le manque d'élèves, suite au manque d'attractivité des filières techniques. L'image de l'industrie est telle que les jeunes ne souhaitent plus s'orienter vers elle. C'est une tendance de fonds depuis maintenant plusieurs dizaines d'années. Ceci explique sans doute la disparition de certaines spécialités (chaudronnerie, ajustage, ...), alors que les besoins sont importants pour certaines d'entre elles, et ce durablement.

Enfin, les formations proposées en formation initiale ne se trouvent pas obligatoirement aux bons endroits, c'est-à-dire dans les bassins d'emplois recruteurs. Un des exemples les plus criants est celui du bassin d'emplois de Châtelleraut, où il n'existe pas de formation initiale en usinage, malgré la prépondérance de ces métiers de la métallurgie (et pas seulement aéronautique) dans cette zone.).

En l'espèce, le recensement que nous avons mené met en exergue un besoin massifs de monteuses / ajusteurs. Les exigences en ajustage des différentes entreprises sont plus ou moins élevées selon les spécificités de leurs produits. Néanmoins il apparaît clairement qu'une pénurie criante sur cette compétence va se produire dans la région. Certains chefs d'entreprise ont identifié ce risque et émis de réelles craintes à ce sujet. « La conséquence est qu'on va se faire *piquer* nos compétences » soulignent ceux qui sont a priori bien dotés.

## 6. Les compétences caractéristiques des emplois du secteur

---

La majorité des emplois d'opérateurs de production de la filière est constituée de mécaniciens : usineurs, ajusteurs / monteurs, chaudronniers ou soudeurs. L'analyse de leurs compétences réalisée auprès des entreprises du panel montre la similitude de celles-ci avec celles des opérateurs d'autres secteurs de la métallurgie, tout au moins sur le cœur de leur métier. Un opérateur sur centre d'usinage ou sur un tour possède les mêmes savoirs et/ou savoir-faire de base s'il usine une pièce de moteur de voiture, un outillage pour le secteur ferroviaire ou une pièce de structure d'aéronef. Les spécificités liées aux produits de chaque entreprise ne sont pas plus marquées entre les différentes entreprises de la filière aéronautique qu'entre celles du secteur et celles des autres secteurs. Par contre, c'est sur des savoirs, savoir-faire « périphériques » ou savoir-être que vont se concentrer les compétences spécifiques au domaine aéronautique. Elles sont de deux grandes natures : l'approche qualité, et le travail sur des petites séries.

### L'approche qualité :

---

➤ **« On ne répare pas un avion sur le bord d'un nuage ».**

Cette phrase, ou une maxime équivalente, nous l'avons entendue à plusieurs reprises au cours de nos entretiens avec les différents responsables que nous avons rencontrés. Outre une évidence technique, elle traduit la nécessité d'anticiper et d'éviter au maximum tout évènement pouvant entraîner une défaillance du produit lors de son fonctionnement, et donc risquant de mettre en jeu la sécurité de l'avion et de ses passagers. Il est nécessaire, pour les opérateurs travaillant sur des pièces importantes d'un avion, de bien apprécier leurs risques de dysfonctionnement, car si la dimension du risque n'est pas intégrée dans leur esprit, il est probable que leur comportement de prudence ne sera pas à la hauteur des enjeux de sécurité. Il faut donc sensibiliser les nouveaux (ou futurs) opérateurs de la filière à cette thématique. C'est en connaissant bien les limites à ne pas franchir (souvent nos propres limites), que l'on peut rester à l'intérieur de celles-ci.

➤ **L'importance de remonter le moindre problème.**

Dans cette approche « aucun risque », il est essentiel de rendre compte du moindre fait inhabituel ou du moindre écart constaté, au-delà des consignes standards données par les instructions de travail. Ce qui peut sembler anodin peut ne pas l'être. Là encore, ce n'est pas un automatisme intégré de manière innée. Et pourtant, c'est indispensable dans cette industrie.

➤ **L'obligation de la traçabilité.**

En cas d'accident aérien, les différents acteurs étant intervenus précédemment sur la fabrication ou la maintenance de l'avion concerné doivent pouvoir fournir rapidement, à la demande du BEA (bureau d'enquête accident), l'ensemble des éléments retraçant les opérations effectuées sur les pièces ou l'appareil, ainsi que les noms et les agréments

nécessaires des opérateurs étant intervenus dans le processus. Là encore, le niveau d'exigence est supérieur à ce qui est exigé dans d'autres secteurs, et les opérateurs nouvellement intégrés doivent acquérir ces réflexes.

➤ ***Prise en compte du facteur humain.***

Dans environ 80% des accidents aériens, le facteur contributif principal est le facteur humain ; un mauvais jugement, une mauvaise décision, une simple erreur... Ce phénomène est bien connu des préventeurs en sécurité du travail, avec son corolaire étant qu'il y a souvent plusieurs facteurs contributifs lorsque se produit un accident.

➤ ***La très forte valeur ajoutée des pièces fabriquées.***

C'est une particularité des pièces aéronautiques. Les matériaux utilisés comme les techniques spécifiques induisent des valeurs unitaires importantes, ceci étant renforcé par le petit nombre d'éléments à produire par série. Rebuter une pièce ou un sous-ensemble engendre ainsi mécaniquement des impacts financiers conséquents. Les opérateurs venant d'autres filières caractérisées par le faible coût unitaire des pièces à produire doivent donc se ré-étalonner.

➤ ***La culture de l'audit.***

Les opérateurs de la filière sont très sollicités à ce niveau, surtout chez les constructeurs ou les équipementiers de rang 1. La DGAC et les autorités aériennes équivalentes des différents pays, les multiples compagnies aériennes, les organismes certificateurs, ... Les auditeurs s'adressent le plus souvent directement aux opérateurs (entre autres), qui doivent être formés à ce type d'exercice. Il faut ajouter que les auditeurs utilisent le plus fréquemment l'anglais comme moyen de communication.

## **Le travail sur de petites séries**

---

***La nécessité de savoir changer les outillages et/ou les paramètres machine fréquemment.*** Dans les usines travaillant sur des grandes séries, ce sont souvent des régleurs qui préparent les outillages, les outils coupants, et qui font le réglage machine. L'opérateur charge et décharge les pièces, et procède aux réglages machine pendant l'usinage tout au long de la réalisation de l'opération. Dans le cas de petites séries ou de pièces unitaires, comme c'est le cas le plus souvent dans notre filière, c'est le compagnon lui-même qui devra généralement effectué l'ensemble de ces tâches.

***Importance des temps de préparation relativement aux temps d'usinage.***

Du fait de la taille des séries, le taux utilisation des machines pour des opérations de production est plus faible. Les opérateurs doivent s'habituer à cette répartition.

***L'étendue des tâches est souvent importante. La polyvalence est de mise.***

L'exigence de rentabilité ne permet pas une spécialisation très forte des opérateurs, compte tenu là encore du faible nombre de pièces à réaliser. La polyvalence est donc de mise, et s'acquière souvent à partir d'un savoir de base constituant la phase racine du processus de fabrication. Les autres compétences s'acquièrent au fil des années. En matière de recrutement, il faudra s'assurer que le candidat a la capacité de s'adapter à de nouvelles tâches.

***L'autonomie également. Les temps de montage ou d'usinage sont souvent très longs,*** et peuvent s'étendre sur plusieurs jours voir plusieurs semaines. Une fois les habilitations acquises, le compagnon se trouvera seul à réaliser des tâches complexes, souvent en auto-contrôle, et devra posséder la capacité de prise d'initiative nécessaire pour faire face aux inévitables problèmes rencontrés.

## **Utilisation de la langue anglaise**

---

Elle est quotidienne dans le monde aéronautique (exception faite des usines qui travaillent uniquement pour la Défense Nationale). Auditeurs, clients, consignes des constructeurs, les opérateurs y sont confrontés régulièrement, ce qui nécessite une connaissance rudimentaire d'un vocabulaire technique.

Les parcours d'accompagnement type à mettre en place pour les nouveaux embauchés

## **Des formations de base indispensables**

---

Une partie de formation complémentaire, leur permettant d'acquérir les connaissances nécessaires à la tenue de leur nouveau poste est nécessaire. Nous avons vu qu'il s'agissait en premier lieu de les préparer à un nouvel environnement de travail, où certaines approches sont différentes. Ainsi, ce parcours de transition devra contenir au moins les modules suivants :

- **Approche qualité** : l'aspect « facteur humain » est très important en aéronautique et les opérateurs des autres filières ne le connaissent pas forcément. Ces formations sont bien connues du monde aéronautique, il conviendra juste de les cibler correctement au regard des niveaux de bases des publics concernés.
- **Le travail sur des petites séries** : Passer de quelques milliers de produits fabriqués par jour à quelques produits par mois ne se fait pas sans soucis.
- **La capacité de prendre des initiatives** : plus le produit est unique, moins sa réalisation est standardisée. De plus, les standards de qualité et de traçabilité sont tels dans l'aéronautique que l'on ne peut pas tout mettre en gamme. Il en résulte pour les opérateurs une responsabilité et une obligation de prendre certaines décisions, y compris parfois celle de décider de ne pas faire.

- **La connaissance de l'anglais technique** : la pratique de l'anglais est très répandue dans le monde aéronautique civil. La production n'y échappe pas, pour tout ce qui concerne les fonctions méthodes et bureau d'étude, mais même en atelier, en particulier dans l'univers de la réparation.

Ces quatre modules constitueraient un tronc commun de formation, auquel pourrait s'ajouter un parcours complémentaire spécifique à chaque cas.

## 7. Quelques pistes pour faciliter les transitions...

---

### Les parcours d'intégration

---

- ***Des aides à l'insertion dans l'entreprise***

Nous pensons qu'une des clefs de la réussite des transferts est de bien préparer les salariés concernés et leur environnement d'accueil. Pour cela, il pourrait être utilisé des outils existants déjà, mais pas forcément utilisables en l'état actuel de la réglementation. C'est le cas des EMT (évaluations en milieu de travail), qui consistent en des périodes de découverte de l'entreprise (15 jours) et servent à vérifier les capacités d'une personne à s'intégrer dans une nouvelle structure, des POE (préparation opérationnelle à l'emploi), dispositifs de formations individualisés ou des MRS (méthodes de recrutement par simulation), faisant appel à des tests psychotechniques et d'habiletés spécifiques à chaque type de postes envisagés. Ces différents outils sont performants et sont utilisés par Pôle Emploi depuis de nombreuses années. Toutes ces mesures sont également financées. Par contre, elles ne s'adressent aujourd'hui qu'aux demandeurs d'emploi.

- ***Une spécificité du secteur: le parrainage, ou compagnonnage. A systématiser.***

Le terme « compagnons » est employé de manière fréquente dans l'industrie aéronautique pour y désigner les ouvriers. Ce n'est pas un hasard. Même si les pratiques de rationalisation telles le Lean Manufacturing tendent à se généraliser, les tâches effectuées s'apparentent encore parfois à un travail « artisanal », de par la spécificité des produits et leur côté unique, avec souvent une composante manuelle importante. Ainsi, la remise en forme après ré-agrégage des distributeurs de turbine, l'assemblage des verrières, ou le montage des cœurs électriques ne sont pas automatisés. Les opérations durent parfois plusieurs jours, et sont constituées de multiples tâches. Pour acquérir la maîtrise du processus, un temps important est nécessaire, et la méthode de formation est le plus souvent le parrainage. Un titulaire montre d'abord au nouvel arrivant la manière de procéder, sans que celui-ci n'intervienne. Dans un second temps, « l'apprenti » réalise lui-même tout ou partie des opérations, le titulaire conservant la responsabilité du travail accompli (c'est lui qui appose son tampon). Enfin, lorsque le parrain l'estime suffisamment aguerri, l'impétrant est habilité par le service qualité, qui lui remet alors son tampon, et en même temps l'autorisation et la responsabilité du travail en solo. Outre les apports techniques indispensables à la réalisation des tâches, cette pratique permet au nouvel arrivant d'acquérir les codes informels des comportements propres au métier, et d'intégrer ainsi le

« collectif » de travail. Le mode de transmission orale, s'il peut provoquer certaines dérives, reste à notre avis le plus approprié, et doit être favorisé autant que faire se peut, en complétant utilement les formations théoriques dispensées parallèlement.

### **Des aides à la mobilité**

---

Dans certains cas (voir plus haut), il pourrait être nécessaire de proposer à des salariés de déménager, le nouvel emploi ne se situant pas dans le même bassin d'emploi. Là encore, des mesures existent, réservées elles aussi aux demandeurs d'emploi :

- **Aide au déménagement**
- **Aide au double loyer**
- **Aide aux déplacements**

Ces aides pourraient être complétées par d'autres aides :

- **Aide au conjoint et aux enfants**
- **Prime de mobilité**

Ces aides supplémentaires pourraient être financées en partie ou en totalité par l'entreprise, avec également une participation envisageable du Conseil Régional.

Il restera à définir le niveau d'aide que les instances privées ou publiques sont prêtes à fournir.

### **L'approche territoriale de la gestion des compétences**

---

Compte tenu de l'importance des besoins, en volume et en durée, et de la faiblesse de la mobilité, les entreprises de la filière ont intérêt à jouer la carte du bassin d'emplois sur lequel ils sont implantés. Cela suppose une certaine structuration des actions menées par les différents acteurs locaux, afin de ne pas disperser les énergies. L'action facilitatrice des acteurs institutionnels doit être dynamisée, afin qu'ils exercent pleinement leur rôle de mise en relation et de conseil. Nous avons la chance d'avoir un domaine créateur d'emplois pour de nombreuses années dans la région. Il faut donc mettre tout en œuvre pour satisfaire les besoins des entreprises demandeuses, et ce d'autant plus que d'autres secteurs souffrent et licencient, sans parler des personnes sans emploi. L'inventaire des besoins/ressources que nous venons de réaliser peut être effectué sur d'autres domaines, par bassin d'emplois, afin d'obtenir une vision de plus en plus exhaustive des potentialités d'un secteur. Il existe déjà des expériences ou des traditions de travail en commun sur ces problématiques d'emploi dans la région (nord Deux-Sèvres en particulier), mais il serait nécessaire de les développer sur d'autres territoires.

Pour cela, il nous semble indispensable de travailler sur deux axes :

- **La création de liens et d'échanges entre les entreprises d'un territoire**

Les pratiques d'échanges sur les données d'emploi et de compétences sont rares. Elles supposent une transparence et une déontologie forte, afin d'éviter les risques de « débauchage ». Cela nous semble néanmoins indispensable si l'on veut éviter les jeux à somme nulle.

- ***La mise en place et la gestion d'une GPEC territoriale par bassins d'emplois, pilotée par les antennes de Pôle Emploi ou une structure équivalente.***

Le maillage progressif d'un territoire (bassin d'emplois), à l'instar de ce que nous avons réalisé pour l'aéronautique, permettrait aux structures publiques chargées de l'emploi de connaître les plus et les moins sur un territoire, et de ce fait de piloter au mieux les actions de reconversion nécessaires. Combinées avec les entreprises des différents secteurs et les autres acteurs (partenaires sociaux, organismes de formation, Direccte,...), elle pourrait aboutir à ancrer les pratiques de GPEC au sein de toutes les entreprises.

### Les dispositifs favorisant les recrutements.

Outre les différentes mesures à dispositions des demandeurs d'emplois, il existe plusieurs dispositifs favorisant le passage d'une entreprise à une autre :

- ***Les accords GPEC comportant des mesures de mobilité externe.***

Le dispositif « classique » est de cette forme : le salarié concerné dans l'entreprise cédante est placé en suspension de contrat de travail pendant une période donnée, ce qui lui permet de travailler dans l'entreprise prenante afin d'être évalué et d'évaluer lui-même. Si la période n'est pas concluante, il a la garantie de retour dans sa structure d'origine à un poste équivalent à son poste précédent. Si la période d'intégration est satisfaisante, il quitte son entreprise d'origine, en bénéficiant éventuellement d'indemnités (suivant le contenu de l'accord).

- ***Mutations de gré à gré***

Il s'agit de la formule la plus simple, mais la moins sécurisante pour le salarié.

- ***Doubles mutations concertées***

Dans le cas où l'entreprise cédante ne possède pas d'accord de GPEC, cette formule permet une garantie de retour pour le salarié concerné.

- ***Mobilité Volontaire Sécurisée (MVS) pour les entreprises de plus de 300 salariés***

Ce nouveau dispositif est intéressant car il reconnaît les transferts entre entreprises, tout en sécurisant le parcours des salariés concernés.

## 8. Conclusion

---

L'industrie aéronautique de notre région est en développement, et possède de réels atouts. Implantés depuis souvent plusieurs décennies, les grands donneurs d'ordre sont solides et la quasi-totalité en expansion sur leur marchés respectifs. Les perspectives sont très favorables à court et moyen terme, mais également sans doute à long terme, tant les « tickets d'entrée » sur ce marché sont chers. L'étude a montré la grande étendue des compétences et la qualité de l'outil industriel présents sur le territoire, et ce sur la plupart des domaines d'activité du secteur. Les PME ne sont pas en reste, portées par le dynamisme des « grands ». Ce sont elles qui croîtront le plus (en proportion) sur les 5 prochaines années.

En parallèle, et pour réussir ce développement, il faut des ressources.

Des actions peuvent être menées afin de faciliter les transferts venant de l'automobile ou d'autres secteurs industriels. Mais ces transferts doivent être anticipés et accompagnés.

Une mobilisation des différentes parties prenantes ; institutionnels, syndicats de salariés et d'employeurs, chefs d'entreprise ; est indispensable pour accompagner le développement de la filière aéronautique.

Le rapprochement entre les établissements d'enseignement technique professionnel et les entreprises s'avère également indispensable. Les gisements d'emplois dans l'aéronautique doivent bénéficier aux jeunes qui entrent sur le marché de l'emploi. Pour ce faire, une gestion prospective des besoins doit être menée et se concrétiser par l'ouverture ou la réouverture, là où les besoins existent, de sections professionnelles en adéquation avec l'activité des entreprises locales.

Cette étude a été l'occasion de collaborer avec Céline Picart de l'Observatoire des métiers de la métallurgie. Cet observatoire peut à n'en pas douter jouer un rôle actif dans la connaissance de l'évolution des besoins de la filière. Nous remercions Céline de son aide précieuse et espérons que sa contribution à l'étude lui sera profitable dans sa mission au sein de l'Observatoire.

## 9. ANNEXES

### ANNEXE 1 : Grille d'analyse stratégique de l'environnement de l'entreprise

Projetez-vous dans le futur : à partir de votre situation actuelle, quelles évolutions prévisibles de l'environnement de votre entreprise, aussi bien internes qu'externes, peuvent avoir un impact sur vos besoins en emplois et en compétences ? Fixez-vous un horizon à moyen terme 3 à 5 ans

#### Photographie de l'entreprise

<i>Fiche d'identité de l'entreprise (ou du site)</i>	
Raison sociale	
Type de structure (SARL, SA, ...)	
Date de création	
Localisation (y compris siège s'il s'agit d'un site)	
Activité principale (cœur de métier)	
Activités/Métiers secondaires	
Secteur d'activité/Branche d'appartenance	

#### Environnement commercial

	<i>Situation aujourd'hui</i>	<i>Evolutions prévisibles à moyen terme</i>
Produits/services (produits phares, services phares, parts de marché, % du chiffre d'affaire, ...)		
Positionnement des produits/services (bas/haut de gamme, niches, leaders sur le marché...)		
Marché local/régional/national/international (part du chiffre d'affaire)		
Fournisseurs/sous-traitants (poids, tendances...)		

Concurrence (volume, nature, mondialisation,...)		
Spécificités de l'entreprise, points forts, faiblesses		

### Environnement économique

<i>Interne/externe</i>	<i>Situation aujourd'hui</i>	<i>Evolutions prévisibles à moyen terme</i>
Caractéristiques du secteur d'activité (fusions, rachats, concentration des capitaux...)		
Partenariat/Alliances		
Degré d'autonomie de gestion si appartenance à un groupe		
Projets d'investissement (matériel, immobilier...)/aides financières		
Spécificités de l'entreprise		
Points forts/difficultés		

### Environnement technologique

<i>Interne/externe</i>	<i>Situation aujourd'hui</i>	<i>Evolutions prévisibles à moyen terme</i>
Production (parc machines, types de technologies utilisées, ...)		
Logistique		
Gestion (ERP...)		

R et D		
Spécificités de l'entreprise Points forts/ difficultés		

### Environnement réglementaire

<i>Interne/externe</i>	<i>Situation aujourd'hui</i>	<i>Evolutions prévisibles à moyen terme</i>
Normes de sécurité		
Normes de qualité		
Droit social (égalité H/F, séniors, handicapés, accords divers...)		
Spécificités de l'entreprise/points forts/difficultés		

## Environnement humain

<i>Interne</i>		<i>Situation aujourd'hui</i>		<i>Evolutions prévisibles à moyen terme</i>			
Structure équipe direction							
Organisation de l'entreprise (hiérarchique, matricielle...)							
Encadrement	Nombre						
	Nombre de niveaux						
Projets de réorganisation							
Structure service RH (nombre de personnes, fonctions...)							
Représentants du personnel			oui	non		oui	non
		DP			DP		
		CHSCT			CHSCT		
		CE ou CLE			CE ou CLE		
		CGT (si oui indiquer nbre )			CGT (si oui indiquer nbre )		
		CFDT			CFDT		
		FO			FO		
		CGC			CGC		
		CFTC			CFTC		
AUTRES			AUTRES				
Climat social (postures des IRP, rapports de force...)							
Spécificités de l'entreprise							
Points forts/faiblesses							

## Environnement territorial

	<i>Situation aujourd'hui</i>	<i>Evolutions prévisibles à moyen terme</i>
Economie de la région, du bassin d'emploi		
Autres facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les emplois de l'entreprise		

### Bilan de l'analyse de l'environnement de l'entreprise

<i>Domaines</i>	<i>Forces</i>	<i>faiblesses</i>
Commercial		
Economique		
Technologique		
Réglementaire		
Humain		
Territorial		

### Impact de l'évolution de l'environnement sur vos besoins en compétences

<i>Domaines</i>	<i>Forces</i>	<i>Besoins en compétences/ qualifications à moyen terme</i>
Commercial		
Economique		
Technologique		
Réglementaire		
Humain		
Territorial		

### Ecarts entre vos besoins et vos ressources en matière de compétences

Domaines	Compétences existantes à maintenir/à renforcer	Compétences manquantes/à acquérir	Emplois et compétences obsolètes
Commercial			
Economique			
Technique			
Production/qualité			
RH			
Logistique			
Autres			

**ANNEXE 2 : Support grille référentiel emplois**

Etude GPEC Aéroteam Poitou Charentes

# Carte des emplois

**Familles / filières d'emplois**

**Entreprise :**

Filières Niveaux	Production		Méthodes /Maintenance		Qualité		R et D		Logistique /ADV		Commerce		RH		Finances		Achats	
	Emplois	Nb/tendance	Emplois	Nb/tendance	Emplois	Nb/tendances	Emplois	Nb/tendance	Emplois	Nb/tendance	Emplois	Nb/tendances	Emplois	Nb/tendances	Emplois	Nb/tendances	Emplois	Nb/tendances

### ANNEXE 3 : Outil de description des emplois en mutation

DESCRIPTIF d'EMPLOI		EVOLUTIONS PREVUES d'ici 3 à 5ans	
Date	<b>Intitulé de l'emploi</b>	Date	<b>Intitulé de l'emploi</b>
	Finalités de l'emploi .....		Finalités de l'emploi.....
	Effectifs actuels		Effectifs prévisionnels
	Tendance :		Ecart d'effectifs prévisionnel :
	Moyenne d'âge des titulaires		Moyenne d'âge prévisionnelle des titulaires
	Ancienneté moyenne des titulaires		Ancienneté moyenne prévisionnelle des titulaires
	Activités principales .....		Activités principales .....
	.....		.....
	.....		.....
	.....		.....
	Indicateurs de maîtrise de l'emploi.....		Indicateurs de maîtrise de l'emploi .....

..... Pré requis ..... ..... Qualification moyenne	..... Pré requis..... ..... Qualification moyenne
Savoirs	Savoirs
savoir-faire ..... .....	savoir-faire ..... .....
Savoir être	Savoir être
Passerelles possibles .....	Passerelles possibles.....

--	--