


 Données mondiales

# Aéronautique et Défense : le monde du travail en 2025

 Manpower®

 Experis®  
ManpowerGroup

 Talent Solutions  
ManpowerGroup®

 ManpowerGroup®



73%

DES INDUSTRIELS DÉCLARENT  
QU'ILS PEINENT ENCORE À  
TROUVER LES TALENTS QUALIFIÉS  
DONT ILS ONT BESOIN.

EN MOYENNE, UN INDUSTRIEL DU SECTEUR DE  
L'AÉROSPATIAL ET DE LA DÉFENSE PERD JUSQU'À

330 MILLIONS DE  
DOLLARS

PAR AN EN RAISON D'UN MANQUE D'EFFICACITÉ LIÉ À LA  
GESTION DES TALENTS.

81%

DES INDUSTRIELS PRÉVOIENT  
D'UTILISER L'IA POUR  
AMÉLIORER LES PROCESSUS  
EXISTANTS.



# SOMMAIRE

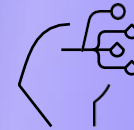
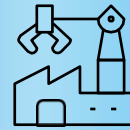
---



TENDANCE N°1  
Une crise  
géopolitique  
majeure

TENDANCE N°2

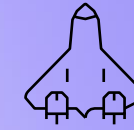
La transformation des  
sites de production



TENDANCE N°3  
Se rééquiper avec l'IA

TENDANCE N°4

La sécurité au cœur  
des priorités



TENDANCE N°5

La demande dans le  
secteur de  
l'Aéronautique et de la  
Défense s'accélère

TENDANCE N°6

Augmenter la  
capacité de  
production







## INTRODUCTION

### TENDANCE N°1

### TENDANCE N° 2

### TENDANCE N° 3

### TENDANCE N° 4

### TENDANCE N° 5

### TENDANCE N° 6

## CONCLUSION



L'industrie mondiale de l'Aéronautique et de la Défense est confrontée à des avancées technologiques rapides et à des défis géopolitiques. Les industriels du secteur se tournent vers l'IA et l'automatisation pour gagner en efficacité, mais la complexité des chaînes d'approvisionnement mondiales exige des talents hautement qualifiés, à une époque où ces derniers se font de plus en plus rares. Les tensions géopolitiques favorisent la relocalisation ou la production locale, ce qui nécessite une approche transformatrice de la gestion des talents, alliant compétences techniques et agilité stratégique. Ce rapport de ManpowerGroup Global Insights explore les implications pour les collaborateurs et les employeurs.

- Comment les employeurs s'adaptent-ils pour gérer une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée et géographiquement dispersée ?
- Quelles pourraient être les répercussions des tensions géopolitiques sur la main-d'œuvre et les chaînes d'approvisionnement de l'industrie mondiale ?
- En quoi les avancées technologiques peuvent-elles redéfinir la gestion des talents dans l'industrie ?



## INTRODUCTION

## TENDANCE N°1



## TENDANCE N°2

## TENDANCE N°3

## TENDANCE N°4

## TENDANCE N°5

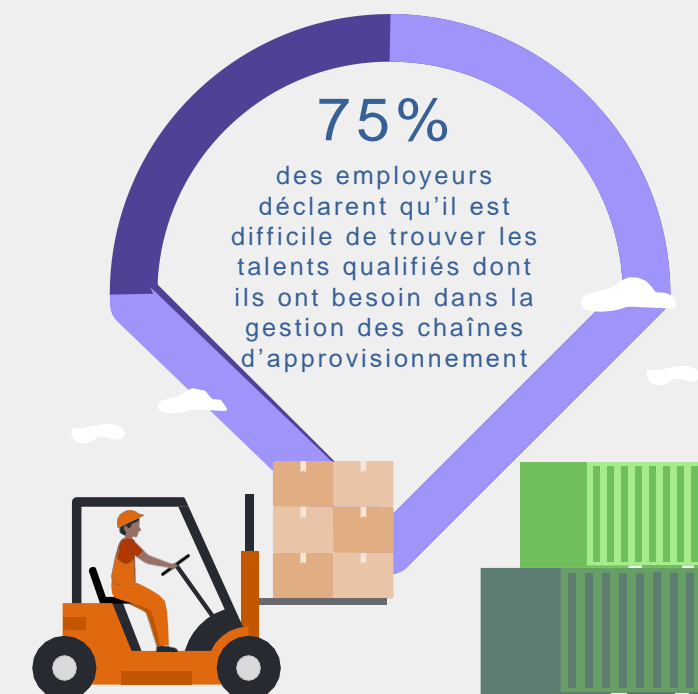
## TENDANCE N°6

## CONCLUSION

# Une crise géopolitique majeure

Les tensions géopolitiques mondiales obligent les entreprises à relocaliser leurs chaînes d'approvisionnement et leur logistique afin de réduire les risques, favorisant ainsi les initiatives de relocalisation et de production locale. La production industrielle revient sur des marchés où les viviers de talents qualifiés sont déjà fortement sollicités. Les entreprises devront faire preuve de créativité, car la pérennité de leurs chaînes d'approvisionnement et la résilience globale de leur activité en dépendent.

- Une course à la résilience : alors que la menace des tarifs douaniers et de l'instabilité macroéconomique s'accroît, 81 % des dirigeants prévoient de rapatrier leurs chaînes d'approvisionnement à proximité de leur pays d'origine ou de leurs marchés principaux.<sup>(1)</sup>
- Réarmement de l'Europe : après des années de paix depuis la guerre froide, l'Europe se réarme dans un contexte d'incertitude mondiale croissant. A l'heure de cette publication, l'Union européenne envisage une proposition de 800 milliards d'euros pour renforcer les dépenses de défense.<sup>2</sup>
- Chaînes d'approvisionnement : pénurie de talents. Alors que les chaînes d'approvisionnement mondiales deviennent plus complexes, la majorité des employeurs dans le monde (75 %) déclarent éprouver des difficultés à trouver les talents qualifiés dont ils ont besoin.<sup>(3)</sup>



### Implications pour les effectifs :

- L'automatisation ne peut à elle seule permettre de relever les défis croissants de l'approvisionnement mondial. Elle nécessitera des professionnels de la gestion des chaînes d'approvisionnement hautement qualifiés et créatifs.
- Les employeurs devront cibler des viviers de talents encore trop peu exploités pour envisager une carrière dans l'industrie (par exemple, les femmes).
- La relocalisation n'est pas une solution miracle. Le nombre croissant de nouvelles unités de production nécessitera des talents hautement qualifiés sur tout le processus des nouvelles chaînes d'approvisionnement.

1. [Bain & Company](#) 2. [Commission européenne](#) 3. [ManpowerGroup 2025 Étude sur la pénurie mondiale de talents](#)



INTRODUCTION

TENDANCE N°1

TENDANCE N°2



TENDANCE N°3

TENDANCE N°4

TENDANCE N°5

TENDANCE N°6

CONCLUSION



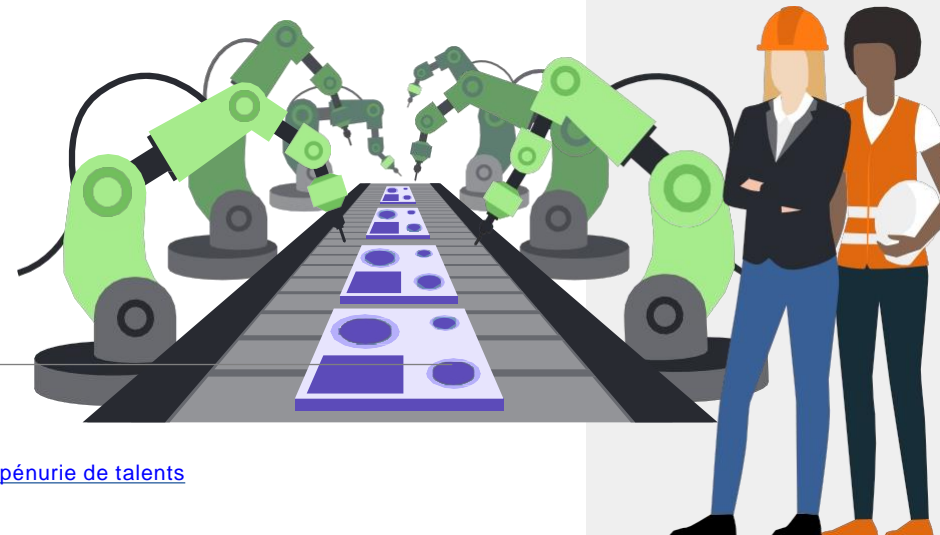
# La transformation des sites de production

L'industrie 4.0, qui se définit par la quatrième révolution industrielle, transforme radicalement l'industrie manufacturière mondiale en intégrant des technologies de pointe telles que l'Internet des objets (IoT), l'intelligence artificielle (IA), la robotique, et l'analyse de données massives. Ce changement de paradigme permet aux constructeurs de créer des usines intelligentes où les machines et les systèmes communiquent sans interruption, optimisant les processus de production grâce à l'échange de données en temps réel. Cependant, ces systèmes de pointe nécessiteront une main-d'œuvre encore plus sophistiquée pour les gérer.

- La robotique bat tous les records : en 2024, un nombre jamais vu de robots a opéré dans les usines du monde entier (+ de 4,3 millions). Les installations annuelles ont dépassé le demi-million d'unités pour la troisième année consécutive.<sup>1</sup>
- Augmentation de la connectivité 5G : Il existe déjà plus de 25 millions d'appareils IoT (Internet des objets) connectés à la 5G dans le monde, dont un grand nombre dans les usines aux quatre coins du globe. Les analystes prévoient que le nombre d'appareils IoT passera à plus de 800 millions d'ici à 2030<sup>2</sup>.
- Pénurie dans l'ingénierie : dans le même temps, une grande majorité des employeurs dans le monde (75 %) déclarent avoir du mal à trouver les ingénieurs qualifiés dont ils ont besoin.<sup>3</sup>

## Conséquences pour les effectifs:

- L'automatisation de plus en plus sophistiquée des processus continuera à rendre la fabrication plus sûre et plus efficace. Toutefois, lorsqu'une étape du processus échoue, il est essentiel d'investir dans les bons talents pour identifier rapidement les causes profondes et réduire les temps d'arrêt.
- Les constructeurs devront rivaliser avec de nombreuses industries pour trouver et conserver des talents techniques qualifiés.
- Les constructeurs doivent surmonter les stéréotypes négatifs des anciens processus industriels dans leur marketing de recrutement afin d'attirer de nouveaux talents.



LA FABRICATION EST PLUS  
AVANCÉE  
QUE JAMAIS,  
4,3 MILLIONS DE  
ROBOTS  
AYANT REJOINT LES  
EFFECTIFS EN USINE.<sup>1</sup>

1. [Fédération internationale de robotique](#) 2. [IoT Analytics](#) 3. [ManpowerGroup 2025 Global Talent Shortage Study \(étude sur la pénurie de talents dans le monde\)](#)





INTRODUCTION

TENDANCE N°1

TENDANCE N°2

TENDANCE N°3



TENDANCE N°4

TENDANCE N°5

TENDANCE N°6

CONCLUSION

# Se rééquiper pour l'IA

L'intelligence artificielle (IA) révolutionne l'industrie manufacturière en améliorant l'efficacité, la précision et l'adaptabilité. Les technologies de l'IA, notamment l'apprentissage automatique, la vision par ordinateur et le traitement du langage naturel, optimisent les processus de production en analysant les données et en prédisant les problèmes. Les principales applications comprennent la maintenance prédictive pour prévenir les temps d'arrêt, le contrôle qualité avancé, et l'IA générative pour la création de contenu et le prototypage. Le rôle de l'IA dans les usines intelligentes favorise la prise de décision en temps réel, améliorant ainsi la productivité et la durabilité.



- De l'enthousiasme au savoir-faire : dans le secteur de la fabrication de pointe, 81 % des employeurs prévoient d'exploiter l'IA pour améliorer les processus existants. Pour se préparer à ces changements, les employeurs s'attendent à pouvoir faire évoluer 29 % des talents dans leur rôle actuel, tandis qu'ils prévoient un besoin de requalification de 15 % des talents au cours des cinq prochaines années.<sup>1</sup>
- Surmonter les obstacles : les employeurs du secteur manufacturier affirment que les coûts élevés (33 %), la réglementation (31 %) et le manque de compétences (31 %) constituent leurs plus grands défis en matière d'adoption de l'IA. Ils sont les plus susceptibles (29 %) d'affirmer que l'expertise technique des talents ne peut être reproduite par l'IA.<sup>2</sup>
- Réorganiser les RH avec l'IA : plus de la moitié (51%) des constructeurs dans le monde disent qu'ils exploitent déjà l'IA pour améliorer les processus RH clés tels que l'embauche et l'intégration. Nombre d'entre eux (22 %) prévoient d'exploiter l'IA dans leurs processus RH au cours des 12 prochains mois.<sup>2</sup>

1. [WEF Future of Jobs 2025](#) 2. [Enquête sur les perspectives d'emploi de ManpowerGroup, T2 2025](#)

## Conséquences pour les effectifs :

- L'IA est un outil puissant qui a le potentiel pour améliorer de manière significative l'efficacité des processus opérationnels et RH.
- Le site de production et les meilleurs talents ne font pas exception, car la maîtrise de l'IA doit s'étendre à tous les niveaux de l'organisation.
- Les constructeurs affirment qu'au moins un talent sur trois devra acquérir des compétences en matière d'IA au cours des prochaines années, de sorte que ces programmes puissent être mis en place à grande échelle.

29% DES CONSTRUCTEURS SONT ENCLINS À DIRE QUE L'EXPERTISE TECHNIQUE DES TALENTS EST UN ATOUT QUI NE PEUT ÊTRE RÉPLIQUÉ PAR L'IA.<sup>2</sup>





## INTRODUCTION

## TENDANCE N° 1

## TENDANCE N° 2

## TENDANCE N° 3

## TENDANCE N° 4



## TENDANCE N° 5

## TENDANCE N° 6

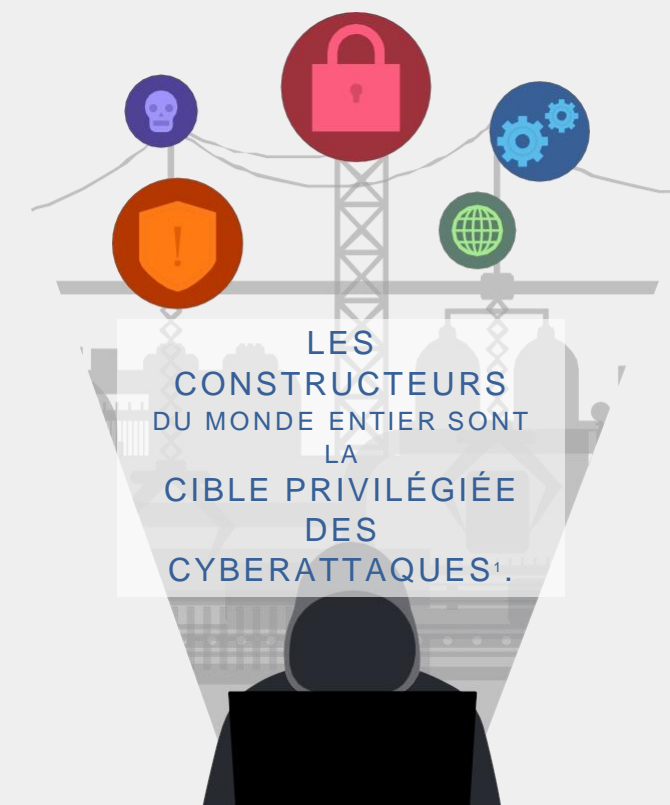
## CONCLUSION

# L'impératif de sécurité

Ces dernières années, l'industrie aéronautique et de défense est devenue l'une des principales cibles des cybermenaces, avec une part importante des cyberattaques mondiales.

Ces attaques perturbent non seulement les processus de production, mais font également peser un risque grave sur les chaînes d'approvisionnement et la propriété intellectuelle. Alors que l'industrie adopte de plus en plus de technologies avancées telles que l'IA et l'IoT, elle devient d'autant plus vulnérable aux menaces sophistiquées.

- Des cyberattaques de plus en plus nombreuses : en 2024, les constructeurs étaient les plus susceptibles d'être ciblés, représentant ainsi la plus grande part des cyberattaques dans le monde (25 %). La vigilance des effectifs est essentielle, car les attaques par hameçonnage ont été identifiées comme le principal vecteur d'infection initiale dans 39 % des cas<sup>(1)</sup>.
- Menaces de sabotage croissantes : les constructeurs aéronautiques et de défense sont également confrontés à une menace croissante de sabotage. Le nombre d'attaques en Europe a presque triplé entre 2023 et 2024, après avoir quadruplé entre 2022 et 2023.<sup>2</sup>
- Priorité n°1 pour l'informatique : dans une récente enquête mondiale auprès des directeurs de l'information (CIO) et des tech leaders, près de la moitié (44%) déclarent que la lutte contre les menaces en matière de cybersécurité est leur plus grand défi.<sup>3</sup>



## Conséquences pour les effectifs :

- Trouver et conserver les bons talents et les bonnes compétences en matière de cybersécurité restera une priorité pour le secteur de l'Aéronautique et de la Défense.
- Il sera de plus en plus important de procéder à des vérifications et à des contrôles au cours du processus d'embauche afin de limiter les menaces croissantes pour la sécurité.
- De nombreuses industries étant confrontées à des menaces croissantes en matière de sécurité, l'Aéronautique et la Défense devront rivaliser avec d'autres secteurs pour trouver et conserver les meilleurs talents.

1. [IBM X-Force Threat Intelligence Index 2024](#) 2. [Centre d'études stratégiques et internationales](#) 3. [Experis CIO 2025 Outlook](#)





INTRODUCTION

TENDANCE N°1

TENDANCE N°2

TENDANCE N°3

TENDANCE N°4

TENDANCE N°5



TENDANCE N° 6

CONCLUSION

# La demande dans le secteur de l'Aéronautique et de la Défense décolle

Ces dernières années, l'industrie mondiale de l'Aéronautique et de la Défense a connu une croissance significative, stimulée par l'aggravation des tensions géopolitiques et l'augmentation de la demande dans le transport aérien. Les gouvernements du monde entier augmentent leurs budgets de défense pour moderniser leurs capacités militaires et faire face aux nouvelles menaces. Dans le même temps, les constructeurs aéronautiques s'efforcent de répondre à la demande croissante de transport aérien civil. Dans les deux cas, il faut une main-d'œuvre hautement qualifiée et spécialisée.

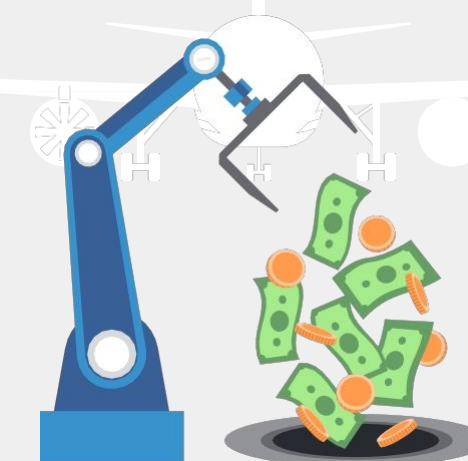


- Renforcer les défenses : en réponse au sentiment croissant de menace, les dépenses mondiales en matière de défense ont augmenté pour s'établir à 1,5 milliard d'euros en 2024. Les pays d'Asie, du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, ainsi que l'Europe, ont connu des augmentations budgétaires importantes.<sup>1</sup>
- Décollage : la demande mondiale en transport aérien de passagers et le trafic international en année pleine ont augmenté de 13,6 %, dépassant les niveaux de 2019.<sup>2</sup> On estime à 9,5 milliards le nombre de passagers ayant voyagé sur des vols nationaux et internationaux en 2024.<sup>3</sup>
- Des lacunes qui coûtent cher : 330 millions de dollars par an en perte de productivité<sup>(4)</sup>. C'est ce que coûte la rareté de talents spécialisés additionnée au manque de compétences des effectifs, pour un constructeur médian du secteur de l'Aéronautique et de la Défense

EN MOYENNE, UN CONSTRUCTEUR DU SECTEUR DE L'AERONAUTIQUE ET DE LA DÉFENSE PERD JUSQU'À

**330 MILLIONS DE DOLLARS**

CHAQUE ANNÉE EN RAISON DES COMPÉTENCES INSUFFISANTES DE SES ÉQUIPES<sup>(4)</sup>.



## Conséquences pour les effectifs :

- Les conséquences d'une mauvaise acquisition et fidélisation des talents dans ce secteur sont plus importantes que dans n'importe quel autre.
- Les effectifs expérimentés de ce secteur continuant de partir à la retraite, il sera de plus en plus important de former et de retenir la prochaine génération de talents qualifiés.
- Élargir les viviers de talents afin d'accroître la prise en compte des groupes qui ne sont généralement pas ouverts aux possibilités de carrière dans ce secteur est désormais primordial.

1. [IISS \(Institut international d'études stratégiques\)](#) 2. [IATA \(Association internationale du transport aérien\)](#) 3. [ACI \(Conseil international des aéroports\)](#)  
4. [McKinsey](#)





## INTRODUCTION

## TENDANCE N° 1

## TENDANCE N° 2

## TENDANCE N° 3

## TENDANCE N° 4

## TENDANCE N° 5

## TENDANCE N° 6



## CONCLUSION

# Augmenter la production

Les demandes d'un avenir incertain convergent vers les employeurs industriels. L'innovation s'accélère, car la nécessité de mettre en place des processus plus durables ne se dément pas.

Les chaînes d'approvisionnement et le paysage géopolitique global sont plus incertains aujourd'hui qu'à n'importe quel moment de l'histoire récente. Dans le même temps, de nombreux collaborateurs parmi les plus expérimentés partent à la retraite en raison du vieillissement de la population dans les économies les plus industrialisées.

- La pénurie de talents qualifiés persiste : malgré l'incertitude économique, la plupart des employeurs du secteur industriel dans le monde (73%) déclarent avoir du mal à trouver les talents qualifiés dont ils ont besoin.<sup>1</sup>
- Cols bleus recherchés : les employeurs du secteur industriel déclarent que les compétences en ingénierie (30 %), en fabrication (26 %) et en technologie (21 %) sont les plus difficiles à trouver<sup>(1)</sup>.
- Attention aux déficits de compétences : les employeurs (63 %) affirment que le manque de compétences est le principal obstacle à la transformation des entreprises au cours des 5 prochaines années<sup>2</sup>.



1. [Étude de ManpowerGroup sur la pénurie mondiale de talents en 2025](#) 2. [Rapport du WEF sur l'avenir de l'emploi 2025](#) 3. [Gartner](#) 4. [Baromètre mondial des talents ManpowerGroup 2024](#)



## Conséquences pour les effectifs :

- Le moment est venu de se recentrer sur la planification stratégique à long terme des équipes: le rythme accéléré des changements devrait se poursuivre jusqu'en 2030.
- Une attention renouvelée à la formation et au développement des carrières est un investissement qui permet de réaliser des économies. Gartner estime que le coût moyen de roulement de personnel par collaborateur est de 18 591 dollars.
- La nécessité de renforcer la fidélisation est réelle, car plus d'un tiers des talents (36 %) du secteur industriel déclarent vouloir quitter volontairement leur poste actuel au cours des six prochains mois<sup>4</sup>.



INTRODUCTION

TENDANCE N°1

TENDANCE N°2

TENDANCE N°3

TENDANCE N°4

TENDANCE N°5

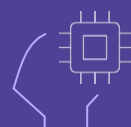
TENDANCE N°6

CONCLUSION

# Principales opportunités de travail dans le secteur de l'Aéronautique et de la Défense



La nouvelle normalité n'est pas normale : les constructeurs doivent continuer à utiliser une approche agile pour assurer l'avenir de leur entreprise.



L'automatisation et l'innovation en matière d'IA se poursuivent : l'automatisation accrue et l'IA continueront de révolutionner les sites de production, mais les constructeurs s'accordent à dire que leurs installations auront toujours besoin d'une main-d'œuvre hautement qualifiée.



Sécuriser l'avenir : face à l'augmentation des menaces qui pèsent sur la sécurité, il sera de plus en plus important d'établir une planification stratégique des effectifs afin de trouver et de conserver les meilleurs talents dans le domaine de la cybersécurité.



La meilleure attaque est une bonne défense : alors que les nations du monde entier augmentent leurs investissements dans les secteurs de la défense et de l'aéronautique, le besoin de talents qualifiés est urgent.



Contrôlez ce que vous pouvez contrôler : les constructeurs ne peuvent pas contrôler la géopolitique mondiale ou l'économie, mais ils peuvent construire un meilleur avenir pour le travail. Il s'agit là de leur plus grande opportunité de stimuler l'innovation, de contrôler les coûts et d'augmenter la productivité.





## Solutions de gestion des effectifs pour l’Aéronautique et la Défense



Conseil et analyse



Gestion du personnel



Recrutement



Gestion de carrière



Reconversion



Attirer les meilleurs Talents



Experis<sup>®</sup>  
ManpowerGroup



Talent Solutions<sup>®</sup>  
ManpowerGroup



**A propos** - ManpowerGroup® (NYSE : MAN), leader mondial des solutions de recrutement, aide les entreprises à se transformer dans un monde du travail en évolution rapide en recherchant, évaluant, développant et gérant les talents qui leur permettent de gagner. Nous développons des solutions innovantes pour des centaines de milliers d'entreprises chaque année, leur fournissant des talents qualifiés tout en trouvant des emplois significatifs et durables pour des millions de personnes dans un large éventail de secteurs et de compétences. Notre famille de marques expertes - Manpower, Experis et Talent Solutions - crée beaucoup de valeur pour les candidats et les clients dans plus de 70 pays et territoires, et ce depuis 75 ans. Nous sommes régulièrement reconnus pour notre diversité - en tant que meilleur lieu de travail pour les femmes, l'inclusion, l'égalité et le handicap, et en 2025, ManpowerGroup a été nommé l'une des entreprises les plus éthiques du monde pour la 16e fois - ce qui confirme notre position de marque de choix pour les talents les plus recherchés.

Pour plus d'informations, visitez le site [manpowergroup.com](https://manpowergroup.com).

**Déclarations prospectives** - Ce rapport contient des déclarations, y compris des déclarations concernant l'incertitude économique et géopolitique mondiale, les tendances de la demande de main-d'œuvre et le renforcement futur de cette demande, les perspectives financières, les perspectives de nos activités dans les régions où nous opérons ainsi que dans les pays clés de ces régions, et les initiatives stratégiques et les investissements technologiques de la société, y compris les programmes de transformation et le positionnement de la croissance future de nos marques, qui sont de nature prospective et, par conséquent, sont soumises à des risques et des incertitudes concernant les résultats futurs attendus de la société. Les résultats réels de l'entreprise peuvent différer matériellement de ceux décrits ou envisagés dans les énoncés prospectifs en raison de nombreux facteurs. Ces facteurs comprennent ceux qui figurent dans les rapports de la société déposés auprès de la SEC, y compris les informations figurant sous la rubrique "Facteurs de risque" de son rapport annuel sur le formulaire 10-K pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, ces informations étant incorporées dans le présent document par référence.