

EMPLOI

L'INDUSTRIE DE DÉFENSE FACE AU DÉFI DES RECRUTEMENTS



Huit métiers sur dix dans la BITD française font partie des métiers en tension.

COMPTE TENU DES ENJEUX GÉOPOLITIQUES ACTUELS ET ALORS QUE LE SUJET DE LA SOUVERAINETÉ EST SUR TOUTES LES LÈVRES, LE SECTEUR INDUSTRIEL FRANÇAIS DE LA DÉFENSE EST EN QUÊTE DE COMPÉTENCES. SELON LA DGA, 10 000 EMPLOIS SERAIENT ACTUELLEMENT À POURVOIR. POUR FAIRE FACE, LES ENTREPRISES – ET AVEC ELLES LES EXPERTS DU RECRUTEMENT ET LES FORMATIONS SPÉCIALISÉES – DOIVENT S'ADAPTER. ET ANTICIPER UN RAMP-UP AUX CONTOURS ENCORE INCERTAINS.

10 000,

c'est, selon la Direction générale de l'armement (DGA), le nombre d'emplois à pourvoir dès aujourd'hui dans l'industrie de défense. Un chiffre vertigineux répondant aux besoins de l'époque, dans un contexte géopolitique marqué par la multiplication des conflits armés, et alors que la France – qui est entrée en économie de guerre en juin 2022 (lire en encadré, page 22) – est plus que jamais en quête de souveraineté.

« Les ressources humaines constituent l'un des freins importants à nos entreprises pour se développer ; nous avons donc mis en place un Observatoire des métiers, qui a rendu ses conclusions sur les métiers en tension », indiquait fin janvier à la presse l'ingénieur général de l'armement Alexandre Lahousse, qui pilote la Direction de l'industrie de défense (DID), fondée en mars 2024 par la Direction générale de l'armement (DGA) en vue de « garantir le développement, la souveraineté et la résilience de la Base industrielle et technologique de défense française (BITD) ».

Une BITD qui rassemble neuf grands groupes industriels, mais aussi 4 500 start-up, PME et ETI, dont environ 800 sont identifiées comme « stratégiques », pour un total de 220 000 emplois directs et indirects. Résultat de l'étude ? « Huit métiers sur dix dans nos entreprises de la défense font partie des métiers en tension », relève Alexandre Lahousse. « Ce sont les soudeurs, les ajusteurs, les

usineurs, certains métiers de contrôle par radiographie... »

« DU MAL À TRANSMETTRE »

Ce nouvel observatoire, associé aux résultats d'une vaste enquête RH menée auprès de la base industrielle, permet ainsi – au global – de chiffrer à 10 000 le nombre d'emplois aujourd'hui inoccupés dans le secteur. Pour faire face à ces besoins et afin d'éviter au maximum les goulets d'étranglement – et par conséquent le ralentissement de l'ensemble de la chaîne de production –, l'industrie s'organise.

A l'image du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas), piloté par Guillaume Faury, dont la plateforme « L'aéro recrute » n'oublie pas les métiers liés à la défense, alors qu'au global, la filière aérospatiale nationale a recruté 29 000 personnes l'an dernier, du CAP au Bac +8. « Il nous faut attirer de nouveaux talents, accroître la place faite aux femmes », insistait de son côté lors de ses vœux en janvier dernier Nicolas Chamussy, président du Groupement des industries françaises de défense et de sécurité terrestres et aéroterrestres (Gicat), qui rassemble près de 480 adhérents.



« Nous devons aller beaucoup plus loin dans le marché, le ratisser en profondeur, car le secteur de la défense ne peut pas s'accommoder de profils trop faibles »

Franck Jullié, directeur associé du cabinet de recrutement Elzéar Défense

« Rendre le monde de la défense attractif, c'est notre mission à tous. » Même son de cloche du côté du Groupement des industries de construction et activités navales (Gican). « Nos entreprises rencontrent de grandes difficultés à recruter depuis maintenant plusieurs années », témoigne Marie-Christine Méchet, déléguée générale adjointe, dans le dernier rapport d'activité du syndicat professionnel qui fédère plus de 320 industriels et organisations du secteur maritime français.

« Pourtant, les métiers de la filière sont porteurs de sens, mais nous avons du mal à le transmettre aux jeunes et à leurs parents

qui ont encore beaucoup de réticences, d'autant plus dans les bassins traditionnels de la construction navale. Nous devons aussi attirer au-delà de ces bassins pour élargir le vivier des candidats potentiels à exercer nos métiers », ajoute-t-elle.

UNE VAGUE ?

Le constat est posé et les enjeux clairs : pour faire face aux besoins croissants exprimés par le marché et accompagner au plus près la montée en cadence programmée de l'industrie de défense, sous l'oeil vigilant de la Direction générale de l'armement, des recrutements massifs vont devoir s'opérer dans les mois et années à venir. Mais fait-on réellement face à une « vague » des embauches ?

La réponse varie en réalité en fonction des niveaux de qualification. Pour Franck Jullié, associé au sein du cabinet de recrutement parisien Elzéar, qui cible les dirigeants et experts par approche directe, en particulier dans la défense – un secteur qui représente un quart de son activité globale –, il convient de faire montre de prudence face à un potentiel effet trompe-l'oeil, en tout cas en ce qui concerne les profils premium.

« On parle de 10 000 postes, mais à quoi cela correspond-il exactement ? s'interroge-t-il. Au-delà des grands groupes industriels du secteur, il faut regarder au cas par cas ce qui relève réellement de la création de postes et du simple mercato... » Et l'expert d'assurer qu'en ce qui concerne les profils cols blancs ultra-qualifiés, « il n'y a pas encore aujourd'hui de boom des recrutements dans le secteur. Bien sûr, compte tenu des annonces gouvernementales qui ont été faites, tout le monde se pose cette question, mais nous ne constatons pas vraiment d'effet d'entraînement au sein des entreprises industrielles ; c'est un peu la prophétie auto-réalisatrice que l'on espère. »

La France à l'heure de l'« économie de guerre »

Produire plus et plus vite : tel est l'objectif du passage de la France, en 2022, en « économie de guerre ». Un chantier titanesque porté par la Direction générale de l'armement (DGA) et ses différentes entités, mais aussi par les 4 500 entreprises de la Base industrielle et technologique de défense (BITD). Des industriels à qui la Loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030 a offert une visibilité de sept ans, avec un budget de 413,3 Md€, ce qui représente 118 Md€ supplémentaires par rapport à la LPM précédente.

« Cette hausse budgétaire significative a eu pour principale conséquence d'augmenter le volume des commandes passées auprès des industriels ; de 9,5 Md€ annuels en moyenne entre 2012 et 2016, les commandes sont passées à 20 Md€ de crédits pour 2023 », indique le ministère des Armées, qui précise que pour faire face à une demande accrue, les industriels se sont réorganisés, introduisant dans leurs usines de nouvelles technologies en vue d'accélérer les cadences, tout en relocalisant certaines productions jugées critiques.



La DGA a signé un partenariat avec France Travail pour favoriser les recrutements.

Pour le spécialiste des ressources humaines, toujours concernant ce type de profils, le marché demeure globalement sur une tendance de fond : « Tout d'abord, le secteur recrute pour faire face aux départs à la retraite. Par ailleurs, un certain nombre d'embauches d'experts peuvent avoir lieu dans le cadre du processus de cession-reprise des entreprises. Mais là encore, ce n'est pas un phénomène nouveau. »

ANTICIPER LA MONTÉE EN PUISSANCE

En revanche, reconnaît Franck Jullié, dans le contexte géopolitique actuel et après les annonces d'investissements massifs dans le champ de la défense, « certains acteurs industriels anticipent aujourd'hui le boom, en recrutant par exemple des commerciaux spécialisés. Mais ils sont parfois déçus, car toutes les commandes ne se concrétisent pas encore... ». Et de

résumer la situation telle qu'il l'analyse : « Le politique dit : « Allons-y ! » et les industriels se mettent en ordre de bataille, mais ils attendent encore les contrats. C'est un processus qui s'inscrit dans le temps long ».

Néanmoins, si l'on analyse le marché du recrutement dans l'industrie de défense de façon plus globale en intégrant l'ensemble des cols blancs, mais aussi les cols bleus, la montée en puissance s'avère manifeste, assure



MCO de combat : l'innovation au service de la disponibilité opérationnelle



Garantir la disponibilité des flottes en tout temps, et particulièrement en haute intensité, est une priorité absolue. La Direction de la Maintenance Aéronautique (DMAé) entend capter et intégrer les innovations pour relever ce défi. En étroite collaboration avec les industriels et les experts des forces, la DMAé développe, teste et déploie des solutions de pointe, basées sur des process agiles et robustes, afin d'optimiser le Maintien en Condition Opérationnelle (MCO) de nos aéronefs de combat.

L'objectif : un passage à l'échelle rapide pour la réactivité et l'autonomie des forces.



Des solutions pour des gains immédiats

- **Diagnostic à distance d'un besoin structurel :** En cas de dommage structurel, les solutions FIELD®3D Mapping et FIELD®Assist, développées avec Dassault Aviation, permettent un diagnostic ultrasonique accéléré. Grâce à la téléassistance, le temps d'inspection est réduit de 30 à 50% et facilite la remise en service de l'appareil.
- **Service d'optimisation de la maintenance de l'A400M :** Il s'appuie sur le jumeau numérique de chaque appareil. Ce modèle 3D développé par Airbus D&S, accessible aux maintenanciers, accélère les interventions et la remise en vol de l'avion de transport tactique.
- **Maîtrise des risques moteurs en opération :** Fruit d'une collaboration avec SAFRAN HE, la DMAé et les Forces, l'outil ADARA permet de simuler et d'évaluer les risques techniques des moteurs en opération. Il offre une analyse objective pour une prise de décision éclairée et permettant de prolonger les missions.
- **Maintenance prévisionnelle des pods TALIOS :** Avec Thales, la DMAé déploie un service de maintenance prévisionnelle des pods TALIOS. En analysant les données des capteurs, l'outil SmartFleet monitorise l'état de santé pour anticiper les défaillances, adapter les tâches de maintenance et maximiser la disponibilité des pods, essentiels aux missions.

L'expertise pour le soutien des Forces

La DMAé développe également ses propres outils et expertises pour un soutien optimal :

- **Impression 3D en opération extérieure :** L'expérimentation de la fabrication additive en OPEX avec l'Armée de l'Air et de l'Espace, l'Armée de Terre et Dassault Aviation, démontre le potentiel de l'impression 3D pour améliorer la réactivité du MCO aéronautique.
- **Service d'aide au succès des missions Talios (R2D2) :** Exploitées par R2D2 via des techniques de datascience avancées, les données des 30 000 heures de vol des pods TALIOS permettent aux Forces de visualiser la disponibilité prévisionnelle de chaque pod et de sélectionner les plus adaptés à chaque mission.
- **Expertise technique au profit du soutien des aéronefs :** La DMAé exploite des centaines de milliers de données opérationnelles et de maintenance. Grâce à des outils numériques innovants comme e-RETEX, développé en interne, elle mène des analyses approfondies pour identifier les causes racines des dysfonctionnements et optimiser la maintenance des aéronefs.

En coordonnant l'action des forces, des industriels et des autorités de navigabilité, la DMAé assure la mise en œuvre de solutions performantes, garantissant ainsi une disponibilité accrue et optimisée des matériels pour le succès des missions opérationnelles et participer au MCO de combat.



Envie d'en savoir plus ?

Stand du Ministère des Armées - Stand A3
au Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace, du 16 au 22 juin !

Suivez-nous sur
LinkedIn



Patricia Bergeroo-Campagne, responsable développement aéronautique chez Proman, quatrième acteur européen sur



« Le processus de recrutement y est beaucoup plus poussé. Il y a davantage de filtres, en termes de casier judiciaire, par exemple, mais aussi en ce qui concerne les qualifications, les références passées... »

Patricia Bergeroo-Campagne, responsable développement aéronautique chez Proman

pour le second semestre. Certains programmes sont d'ores et déjà lancés. »

L'analyse est partagée par Laure Viellard, directrice de l'Esta (École supérieure des technologies et des affaires), qui forme à Belfort des ingénieurs d'affaires, notamment dans le champ de la défense. « Nous assistons aujourd'hui à une véritable montée en puissance des embauches », assure-t-elle. « Les offres issues des entreprises de l'industrie de défense sont de plus en plus nombreuses. Et nous ne sommes probablement pas encore au sommet de la crête ! »

La directrice d'établissement relève deux grands facteurs explicatifs à ce phénomène : « Le contexte géopolitique, bien entendu, avec la multiplication des programmes pour faire face à des productions à venir importantes, mais aussi le défi de la souveraineté industrielle française. » Pour répondre à la demande - qu'elle soit, en fonction des entreprises, des champs de compétences et des profils, déjà exprimée ou à venir -, le maître-mot, pour les industriels eux-mêmes comme pour les professionnels des ressources

humaines qui les accompagnent, est l'anticipation.

Car sur ce point, tous les avis convergent : le marché de l'emploi est tendu. « Il devient difficile de trouver des compétences qualifiées », regrette Patricia Bergeroo-Campagne. « En cas de profils pénuriques, nous devons anticiper au maximum afin de mettre en place des parcours de formation et de professionnalisation ». Une anticipation qui, côté Proman, passe aussi par la création et le déploiement rapide d'agences spécialisées dans l'aéronautique et la défense au sein de bassins d'emploi particulièrement recruteurs, « au plus près des clients et de leurs besoins ».

LES PROFILS RECHERCHÉS

Mais sur quels types de profils portent aujourd'hui les flots de recrutement ? Côté cols blancs, Laure Viellard, directrice de l'Esta, voit progressivement monter en puissance les besoins des entreprises industrielles de défense dans la gestion de projets et de programmes, mais aussi « dans le champ de la qualité et des achats ». Cependant, l'essentiel de la demande, insiste

Patricia Bergeroo-Campagne, chez Proman, porte toujours sur les métiers « classiques » de l'aéronautique de défense, qu'il s'agisse d'ingénieurs ou - de plus en plus - de développeurs informatiques.

Franck Jullié, chez Elzéar, le confirme : sur le marché des cadres, les postes proposés sont « principalement liés à de l'ingénierie et à de la gestion de projets », avec - dans l'ingénierie - des demandes croissantes portant sur « des compétences en électronique, en optique, en matériaux... ». Par ailleurs, côté cols bleus, tous les métiers traditionnels de l'aéronautique sont sans surprise concernés. « Ajusteurs, câbleurs, chaudronniers, usineurs... », énumère Patricia Bergeroo-Campagne.

Avec cependant une spécificité, liée au secteur de la défense. « Le processus de recrutement y est beaucoup plus poussé, insiste l'experte. Il y a davantage de filtres, en termes de casier judiciaire, par exemple, mais aussi en ce qui concerne les qualifications, les références passées... ». Et si les besoins exprimés concernent l'ensemble du territoire français, certains bassins d'emploi semblent rencontrer

le marché du travail temporaire et des ressources humaines (6 500 salariés, 1 278 agences dans dix-huit pays, dont 400 en France).

« Les besoins dans le secteur de la défense sont croissants, de l'ordre de 15 à 20 % de plus par rapport à l'an dernier en ce qui nous concerne », témoigne l'experte. Des offres qui portent sur des profils spécifiques nécessitant de solides formations, mais aussi des certifications particulières. « Les investissements sont prévus, donc la filière se prépare », résume Patricia Bergeroo-Campagne. « Nous sommes sur les starting-blocks, car on nous annonce une importante montée en cadence



Outre l'innovation, les besoins de la BITD portent aussi dans la gestion de projets et de programmes.

La 3D est une réalité

transform.develop.sustain.

L'impression 3D dans l'aéronautique n'est plus un rêve. Nos premiers équipements imprimés en 3D sont déjà sur avion et volent tous les jours. Ce n'est que le début de nombreuses autres applications.

Rejoignez-nous pour développer l'avenir de l'aéronautique !

www.liebherr.com

LIEBHERR

Aerospace



Visitez-nous

Paris Air Show

16-22 Juin 2025
Le Bourget, Paris
Hall 2, Stand A276

davantage de difficultés à attirer les compétences recherchées.

UN MARCHÉ DEVENU COMPLEXE

« Dans le Sud-Ouest et le Sud-Est, nous parvenons à recruter du personnel qualifié, car il y a de solides formations et un vivier dynamique », témoigne Patricia Bergeroo-Campagne. « En revanche, c'est plus difficile dans des territoires comme la Loire ou l'Île-de-France, notamment pour des questions d'attractivité ».

Au-delà de ces spécificités – qu'elles soient géographiques ou métiers –, le constat est unanime : face aux enjeux de recrutements, qu'ils soient actuels ou futurs, dénicher des compétences formées sur le marché est devenu complexe. Ainsi, la mise en lumière des besoins massifs exprimés par le secteur a amené la DGA à signer fin 2024 avec France Travail une convention de partenariat visant à « favoriser le recrutement et le maintien des compétences des start-up, PME et ETI de la base industrielle et technologique de défense, en renforçant la connaissance et la mobilisation de l'offre de services de France Travail par ces entreprises ».

A ce titre, les deux partenaires ont organisé – aux côtés de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) – en avril dernier un salon en ligne nommé « L'industrie de la défense recrute dans tous les métiers ». En parallèle, pour répondre aux besoins du secteur, l'État a fait le choix de déployer une Réserve industrielle de défense (RID), sous statut militaire et pilotée par la DGA.

L'APPEL AUX RÉSERVISTES ?

« À terme, c'est un vivier de 3 000 réservistes industriels de défense qui pourra être déployé chez les industriels de la base industrielle et technologique de défense (BITD) ou chez les industriels étatiques

(SMITer, SLM, SIAe, SIMU) », précise le Gouvernement. La problématique est partagée par Sylvie Levecot, sous-directrice des ressources humaines de la Direction de la maintenance aéronautique (DMAé), orga-



« Il n'y pas de concurrence frontale entre le civil et le militaire sur le marché de l'emploi. Mais, cela pourrait arriver dans les années à venir, à cause de la courbe démographique »

Laure Viellard, directrice de l'ESTA

nisme interarmées rattaché au chef d'Etat-major des Armées, responsable de la performance du maintien en condition opérationnelle des aéronefs de l'Etat.

« Le marché de l'emploi est complexe ; c'est vrai pour l'industrie, mais également pour nous », confie-t-elle. La DMAé emploie actuellement près de 1 200 personnes, avec une répartition équilibrée entre les personnels civils et militaires. Au global – réservistes compris –, 54 % de ses effectifs ont plus de 45 ans ; une réalité démographique dont la DMAé doit naturellement tenir compte.

« Nous avons des postes à pourvoir afin d'être en ordre de



Il existe un risque de concurrence entre secteurs civil et défense au sein d'un vivier unique en attrition vers 2030.

bataille si les événements internationaux venaient à s'accélérer », explique Sylvie Levecot. « Nous avons par conséquent l'obligation de développer et de dynamiser notre activité de recrutement. » La DMAé emploie différents types de profils, à la fois de techniciens et d'ingénieurs, et ce dans des métiers très variés liés aux achats, à la finance, mais aussi aux expertises techniques et logistiques.

« Nous développons également des compétences dans le domaine du numérique, avec la conduite de nombreux projets depuis plusieurs années, mais aussi dans la stratégie (préparation à la haute intensité, économie de guerre...) et l'exploitation de l'intelligence artificielle », précise la sous-directrice des ressources humaines, qui constate que, sur un marché tendu, « l'industrie de défense, avec qui nous travaillons étroitement, connaît les mêmes difficultés que nous

en termes de fidélisation du personnel ».

INADÉQUATION ENTRE OFFRE ET DEMANDE

Un avis partagé par Laure Viellard, directrice de l'Esta. « Il y a aujourd'hui clairement une inadéquation entre l'offre et la demande, mais c'est un constat qui concerne l'ensemble du secteur industriel », assure-t-elle. « Car les jeunes ne sont pas suffisamment nombreux à se diriger vers les métiers de l'industrie ». La défense ne fait pas exception, même si le contexte géopolitique actuel aurait tendance à changer certains regards.

Avec la médiatisation croissante des sujets de souveraineté, il n'est en effet pas rare que des étudiants et des professionnels en poste, jusque-là éloignés des sujets militaires, « découvrent des fleurons, des entreprises incroyables mises en lumière par l'actualité », constate la dirigeante. Mais pour les spécialistes des

ressources humaines, attirer les bonnes compétences au bon endroit relève plus que jamais de la gageure.

« Il y a dix ans, dans le champ d'expertise qui est le nôtre (les profils premium, NDLR), il fallait approcher 100 personnes pour en recruter une ; aujourd'hui, c'est plutôt 250... », confie Franck Jullié, chez Elzéar. « Nous devons aller beaucoup plus loin dans le marché, le ratisser en profondeur, car le secteur de la défense ne peut pas s'accommoder de profils trop faibles. Dans la défense, l'inadéquation entre offre et demande est un risque systémique ».

Pour Patricia Bergeroo-Campagne, chez Proman, ce phénomène concerne l'ensemble du secteur aéronautique, qui a vécu une vague de départs lors de la crise sanitaire puis des recrutements massifs au moment de la reprise. « Désormais, les besoins exprimés sont encore plus importants

qu'avant le Covid », constate l'experte.

RISQUE DE CONCURRENCE AU SEIN D'UN VIVIER UNIQUE

Sur le papier, l'équation s'annonce ainsi relativement complexe pour l'industrie de défense. Il s'agit en effet de recruter – de façon potentiellement massive – des profils spécialisés dont les compétences sont aujourd'hui tout aussi recherchées par l'aéronautique civile, confrontée à un ramp-up historique. Dans ce contexte, le risque de concurrence, voire de déstabilisation, n'est pas à écarter, au sein d'un vivier unique.

Même si, insiste Patricia Bergeroo-Campagne, chez Proman, « les deux secteurs sont très attractifs ; le choix, en réalité, dépendra des aspirations de chacun, ainsi que de la localisation géographique ». Laure Viellard, directrice de l'Esta, ne constate pas non plus pour le moment de « concurrence frontale sur

<<<<

>>>>

DERICHEBOURG

AERONAUTICS SERVICES




BOOSTEZ votre carrière !

Rejoignez nos équipes >>>>

ENGINEERING | MANUFACTURING ENGINEERING | ASSEMBLAGE
PRODUCTION | SUPPORT QUALITÉ | LIVRAISON | REPRÉSENTATION CLIENTS
LOGISTIQUE & SUPPLY CHAIN | ACTIVITÉS CAMO | FORMATION

job.aeroservices@derichebourg-multiservices.com



DOSSIER EMPLOI

objets ultra-technologiques », souligne-t-elle.

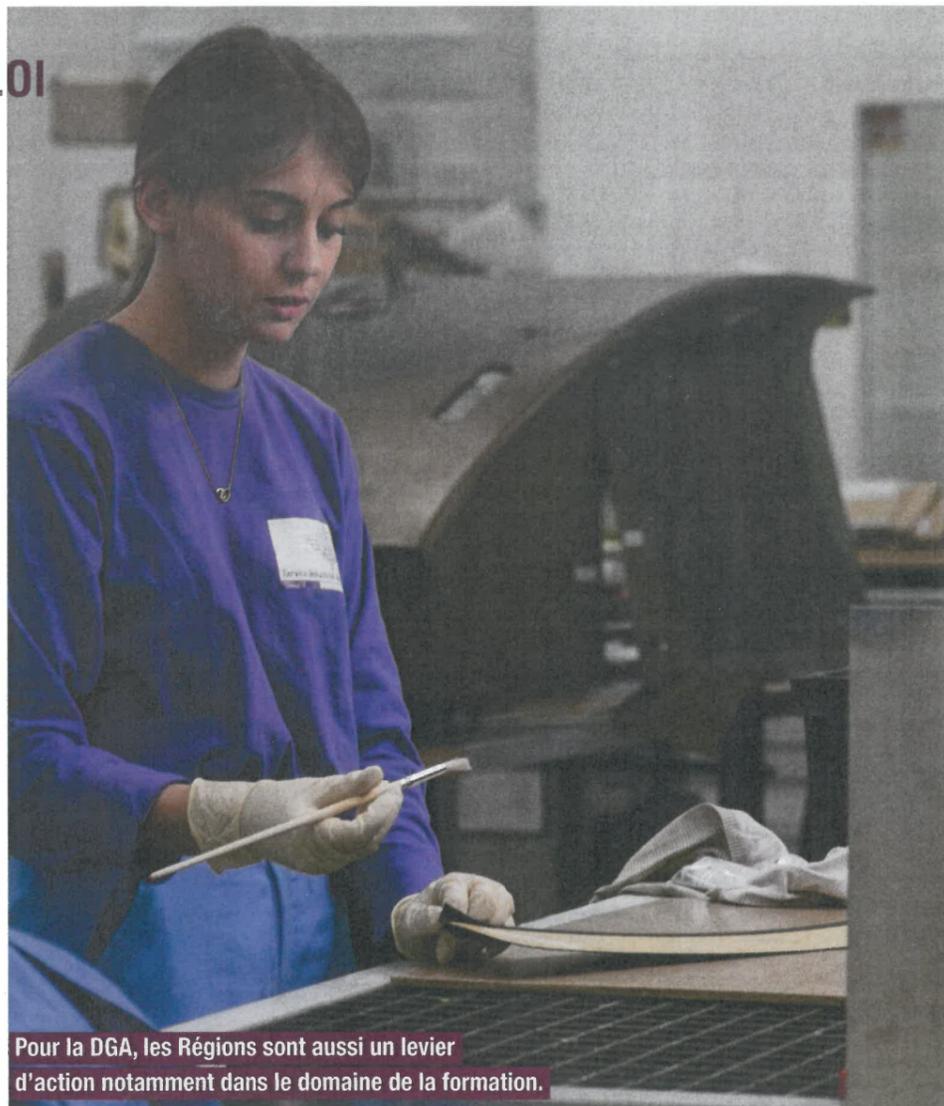
Par ailleurs, pour attirer les talents dont elle a besoin et diversifier ses sources de recrutement, la DMAé mise sur le développement de parcours qualifiants en interne au sein du ministère des Armées, « en favorisant la mobilité du personnel dans d'autres entités présentes en région (DGA Essais en vol, DGA essais de missiles, Service industriel de l'aéronautique – SIAé –, DGA Service de la performance et de la qualité industrielle pour la région bordelaise, par exemple) ».

LES FORMATIONS S'ADAPTENT

Dans un univers ultra-concurrentiel, pour attirer les bons candidats, chacun y va de sa stratégie. « Des partenariats avec des écoles sont établis ; nous accueillons par ailleurs des stagiaires et des apprentis, sommes présents dans différents salons professionnels et développons notre présence sur les réseaux sociaux », explique Sylvie Levecot, à la DMAé. Sans oublier, une fois des personnels recrutés, de miser sur le déploiement de solides plans de formation continue.

« Cela leur permet de s'épanouir, tout en développant de nouvelles compétences », indique la sous-directrice des ressources humaines, qui y voit, par effet de ricochet, « un facteur de fidélisation ». Mais de l'avis général, si recruter dans le secteur de la défense relève parfois du parcours du combattant, c'est – au moins en partie – parce que le vivier de compétences formées n'est pas assez riche.

Pour Franck Jullié, chez Elzéar, cela ne fait aucun doute : « On ne forme pas suffisamment de personnes dans les métiers de la défense. Le marché s'est beaucoup durci ; il n'y a pas assez d'ingénieurs et, compte tenu des activités sensibles dont il est question, il est difficile de recruter des profils étrangers ».



Pour la DGA, les Régions sont aussi un levier d'action notamment dans le domaine de la formation.

TRAVAILLER AVEC LES RÉGIONS

Dans ce contexte, Alexandre Lahousse, à la tête de la Direction de l'industrie de défense (DID), faisait état en janvier dernier de l'un des leviers d'action activés : « Nous travaillons avec les Régions – qui disposent d'une compétence importante sur la formation professionnelle – pour voir comment mettre en place des écoles de formation, éventuellement des écoles des métiers, qui pourraient être co-financées pour partie par des industriels et pour partie par les Régions ».

Un travail d'anticipation qui consiste à former aujourd'hui les profils dont le secteur aura besoin demain et après-demain, qu'il s'agisse d'ouvriers et de techniciens, mais aussi d'ingénieurs. En témoignent, à titre

d'exemple, les actions menées à Belfort par l'Esta, école positionnée notamment sur le marché de la défense. « Notre école a été fondée il y a près de quarante ans pour répondre aux besoins en formation d'ingénieurs d'affaires, au travers d'une pédagogie innovante associant technologie et commerce », résume Laure Viellard, dont l'établissement accueille 400 étudiants en permanence et en diplôme chaque année près d'une centaine.

Une hybridation des compétences qui se retrouve tout au long du cursus de cinq ans proposé par l'école, qui s'appuie sur les compétences d'une douzaine d'enseignants-chercheurs et de plus de 80 intervenants professionnels. « Les étudiants nous rejoignent directement après l'obtention de leur baccalauréat, avec une spécialité

scientifique », explique la dirigeante.

« Les deux premières années constituent une prépa intégrée. La troisième année est celle du stage à l'étranger et du choix de spécialité (chimie-biotechs, industrie 4.0, digitalisation et énergies propres). Les deux dernières années, en Master, peuvent se réaliser en alternance. Nous recrutons par ailleurs, en parallèle, des étudiants qui intègrent directement notre école en bac + 2 ou bac + 3 ».

JOUER LA CARTE DE LA RÉSERVE

Le rapprochement entre l'Esta et le secteur de la défense date d'il y a une dizaine d'années, lorsque Laure Viellard a pris les rênes de l'établissement. Diplômée de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) et elle-même

réserve, la directrice d'établissement qui se dit donc « personnellement très sensible à cet univers », rappelle que le Territoire de Belfort, où est implantée l'Esta, abrite à la fois le 1^{er} Régiment d'artillerie (à Bourogne) et le 35^e Régiment d'infanterie (à Belfort).

Sans oublier, non loin de là, la base aérienne 116 « Lieutenant-Colonel Papin » de Luxeuil-Saint-Sauveur. Un terreau favorable au développement de relations étroites entre l'école et les Armées. « Depuis dix ans, à chaque rentrée, nous organisons pour nos étudiants en première année une semaine de Préparation militaire découverte au sein du 1^{er} Régiment d'artillerie », explique Laure Viellard. À la sortie, ils reçoivent un insigne sur la Place d'armes de Belfort, en présence du maire et du préfet.

Si l'expérience ne convainc évidemment pas tous les étudiants, in fine, « environ 10 % d'entre eux » s'engagent dans

Une école comme l'ESTA organise pour ses élèves une Semaine de Préparation militaire découverte.



la réserve opérationnelle et donnent de leur temps, pendant le week-end et durant les vacances scolaires. « Jusqu'alors, peu de nos étudiants se dirigeaient vers le secteur de la défense, une fois diplômés ; mais depuis deux à trois ans, les choses évoluent », constate la directrice de l'Esta.

« Parce qu'il y a de plus en plus de recrutements, mais

aussi parce qu'ils ont ici une véritable appétence. La rencontre se fait entre des jeunes sensibilisés et des entreprises de l'industrie de défense qui ont besoin de profils ingénieurs-managers », souligne-t-elle. Des sociétés qui « aiment beaucoup recruter les réservistes », constate la directrice. Résultat : en 2025, durant leur cycle d'alternance,

quinze étudiants de l'école – sur cinquante au total – ont fait le choix du secteur de la défense. « Et à la sortie, la plupart d'entre eux seront embauchés », se réjouit Laure Viellard. « Des métiers passionnants, plutôt bien rémunérés, dans un secteur en croissance : pour les jeunes, c'est assez euphorisant ! ».

■ Alexandre Léoty



LA GRANDE ÉCOLE DE COMMERCE ET DES TECHNOLOGIES

ésta



INSCRIPTION