



ETUDE DE CADRAGE  
DEMARCHE GESTION  
PREVISIONNELLE EMPLOI  
ET COMPETENCES

*Rapport*

---

2013

# Sommaire

---

<b>Partie 1 : Identification des métiers à enjeux</b>	<b>3</b>
1.1. Rappel méthodologique	4
1.2. Les principaux facteurs d'évolution	7
1.3. Leurs impacts sur le positionnement et l'organisation des entreprises	16
1.3.1 - Les compagnies aériennes	17
1.3.2 - Les entreprises de maintenance aéronautique	22
1.3.3 - L'assistance en escale	25
1.3.4 - Les gestionnaires d'aéroport	28
1.3.5 - Travail aérien : les exploitants d'hélicoptères	32
1.4. Les métiers à enjeux	35
1.4.1 Filière exploitation	37
1.4.2 Filière maintenance	44
1.4.3 Filière commerciale	46
1.4.4 Les personnels navigants	48
<b>Partie 2 : Analyse approfondie des métiers à plus fort enjeu</b>	<b>56</b>
2.1. Rappel des objectifs et de la méthodologie	57
2.2. Analyse approfondie des métiers	63
2.2.1 Agent d'escale commercial et relation client (AEC)	64
2.2.2 Chef d'escale	80
2.2.3 Agent des opérations de piste	87
2.2.4 Coordonnateur zone avion	100
2.2.5 Planificateur régulateur de vol/ flight dispatcher	107
2.2.6 Agent AFIS (Aérodrome Flight Information Service)	117
2.2.7 Responsable SGS aéroport (Système de Gestion de la Sécurité)	123
<b>ANNEXES</b>	<b>128</b>
Guide d'entretien - Etape 1	129
Guide d'entretien - Etape 2	130



ETUDE DE CADRAGE  
DEMARCHE GESTION  
PREVISIONNELLE EMPLOI  
ET COMPETENCES

***Partie 1 : Identification des métiers à  
enjeux***

---

*13 mai 2013, N/Réf. : 1311.1*

## **1.1. Rappel méthodologique**

### **1.2. Les principaux facteurs d'évolution**

### **1.3. Leurs impacts sur le positionnement et l'organisation des entreprises**

1.3.1 Les compagnies aériennes

1.3.2 L'assistance en escale

1.3.3 La maintenance

1.3.4 Les aéroports

1.3.5 Le travail aérien

### **1.4. Les métiers à enjeux**

1.4.1 Filière exploitation

1.4.2 Filière maintenance

1.4.3 Filière commerciale

1.4.4 Les personnels navigants

1.4.5 Filière administration support

1.4.6 Métiers de la sûreté

## Premières rencontres en entreprises pour l'identification des métiers impactés

### ■ Les objectifs des premières rencontres

- identifier les principales activités pouvant faire l'objet d'une réorganisation, les principes de cette réorganisation, les métiers les plus touchés, les enjeux de compétences afférents,
- afin de pouvoir approfondir les métiers à enjeux dans une deuxième vague de rencontres.

### ■ Périmètre métier retenu pour cette phase

Filière métier	Domaine
Exploitation	Piste
	Escale/Passage
	Trafic et opérations
	Fret
	Méthodes et planification des ressources
	Management exploitation
Maintenance	Maintenance aéronefs
	Maintenance engins de manutention/transport
	Méthodes et techniques
	Logistique maintenance
	Management maintenance
Commercial	Ventes et après vente
	Marketing programmes/produits/prix
Navigant	PNT
	PNC
Administration support	Economie / Finance / Gestion des investissements / Contrôle de gestion / Comptabilité / Fiscalité / Affaires juridiques
	Ressources humaines / Formation / Communication
	Support général / Administration
	Qualité - sécurité - hygiène - environnement / Médical

## ■ Les entretiens

- Liste des entreprises et des personnes interrogées

Activité principale	Entretiens
Compagnies aériennes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Air France</b>, M. Pierre Olivier BANDET, Directeur de Cabinet du Président</li> <li>• <b>Corsair</b>, M. Christophe BOIRON, DRH, M. Eric BOYRIE, Responsable développement RH</li> <li>• <b>Fedex</b>, Mme Stéphanie GUERNALEC, DRH</li> <li>• <b>XL Airways</b>, M. Bernard VELAY, DRH</li> </ul>
Gestionnaires d'aéroport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aéroport Pau Pyrénées</b>, M. Jean-Luc COHEN, directeur (et l'ensemble des responsables de services)</li> <li>• <b>Aéroport de Nice</b>, Mme Geneviève CANTERINI - DRH, Mme Catherine VIDAL, responsable développement RH</li> </ul>
Assistance en Escale et maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3S Alysia</b>, M. Didier MONTEGUT, Directeur Général</li> <li>• <b>Aviapartner</b>, M. Jean-Philippe PRIAM, DRH et communication</li> <li>• <b>Sabena Technics</b>, M. Jean-François REBILLE, DRH</li> <li>• <b>WFS Global</b>, M. Olivier BIJAOU, PDG</li> </ul>
Travail aérien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SNEH</b>, Yannick METAIRIE, Président</li> </ul>

- Ces entretiens ont été précédés par des échanges avec des représentants de la FNAM, de la Chambre Syndicale de l'Assistance en Escale, de l'Union des Aéroports Français afin d'avoir une première vision des points d'alerte devant être traités au cours des échanges avec les entreprises.

### *Avertissement :*

- Dans un secteur à faible visibilité au plan économique (volumes des passagers, résultats des appels d'offre, la projection dans l'avenir peut se révéler difficile.
- Lors des entretiens, les phénomènes évoqués étaient souvent ceux déjà en cours et un certain nombre d'interlocuteurs nous ont indiqué éprouver des difficultés à évaluer les besoins à plus long terme.
- Et par ailleurs, des visions qui pouvaient diverger selon les interlocuteurs sur les évolutions de leur marché, des choix stratégiques différents pouvant conditionner l'impact identifié sur les métiers.

## **1.1. Rappel méthodologique**

# **1.2. Les principaux facteurs d'évolution**

## **1.3. Leurs impacts sur le positionnement et l'organisation des entreprises**

**1.3.1 Les compagnies aériennes**

**1.3.2 L'assistance en escale**

**1.3.3 La maintenance**

**1.3.4 Les aéroports**

**1.3.5 Le travail aérien**

## **1.4. Les métiers à enjeux**

**1.4.1 Filière exploitation**

**1.4.2 Filière maintenance**

**1.4.3 Filière commerciale**

**1.4.4 Les personnels navigants**

**1.4.5 Filière administration support**

**1.4.6 Métiers de la sûreté**



*Cette première partie traite des facteurs d'évolution exogènes communs aux 4 segments d'activités étudiés.*

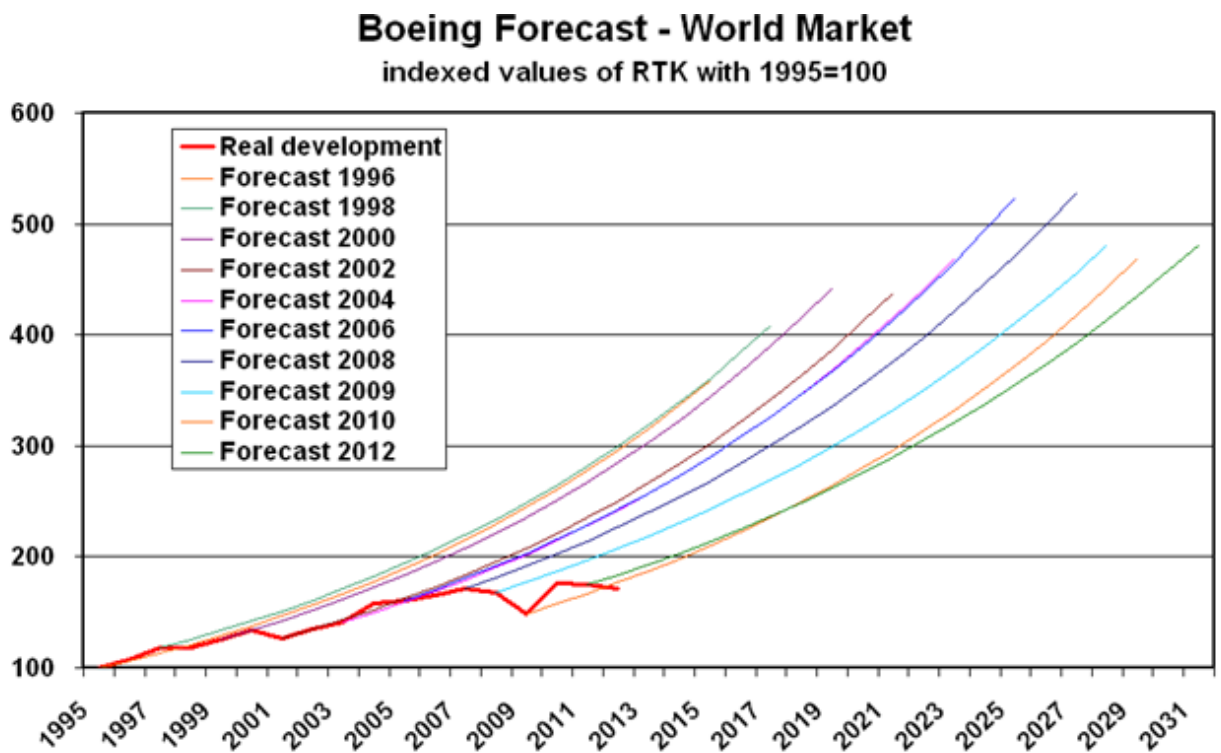
*Les facteurs spécifiques à chacun d'entre eux sont traités dans les chapitres suivants.*



## Une situation économique tendue après des années de croissance

### ■ Quelle croissance du transport aérien ?

- Si le marché du transport aérien au niveau mondial reste un marché structurellement en croissance,
- les prévisions de croissance sont parfois supérieures à la réalité<sup>1</sup>.



- Et cette croissance est principalement portée par les zones géographiques hors Europe : Asie, Afrique, Amérique Latine notamment, dont l'essor profite fortement aux compagnies aériennes du Golfe, le Moyen Orient se positionnant comme hub entre les trois continents : Asie, Afrique et Europe,
- Une difficulté pour les entreprises françaises/européennes de capter cette croissance,
- Ainsi, en Europe, les chiffres montrent un ralentissement net du trafic depuis octobre 2012 (une croissance limitée à 0.4%<sup>2</sup>).

<sup>1</sup> RPK revenue passenger-kilometers

<sup>2</sup> d'après communiqué IATA du 1er mai 2013

- Une exception : le **fret aérien express** qui reste quant à lui un secteur porteur, malgré les périodes de crise, ce mode express étant soutenu par la logique du « time-to-market », le développement de l'e-commerce.

### ■ *Un manque de visibilité pour les entreprises*

- Comment gérer, anticiper la stratégie, et donc les investissements (achats d'avions, en infrastructures -un nouveau terminal pour 10 à 15 ans) et les besoins de personnel quand l'activité est soumise à des événements imprévisibles (météo, crise économique, géopolitique...)?

### ■ *Une mondialisation du marché qui a entraîné un changement du modèle de concurrence*

- La **montée en qualité des compagnies étrangères** entraîne une **confrontation de plus en plus frontale** entre les compagnies aériennes européennes traditionnellement positionnées sur le « haut de gamme », avec les compagnies du Golfe et asiatiques dont les prestations égalent, voire dépassent, celles des compagnies européennes,
- Et par ailleurs une saturation sur certaines destinations.

### ■ *Un marché où les marges sont faibles*

- du fait des investissements nécessaires (*aéronefs, équipements, infrastructures*) et des coûts incompressibles (*carburant, taxes et redevances*),
- d'une activité qui reste relativement intensive en main d'œuvre notamment dans les activités de services (*assistance au sol, service en vol...*),
- d'une banalisation du produit et des services en raison de l'augmentation du volume de l'offre et des difficultés à trouver des prestations véritablement différenciantes justifiant d'un prix soutenu,
- D'une concurrence accrue sur les services pour attirer la clientèle la plus contributive.

### ■ *Une concurrence internationale sur les coûts salariaux qui handicape les entreprises françaises*

- Dans un marché globalisé, les différences de coûts salariaux renforcent la position des compagnies étrangères,

- Cette concurrence s'applique au sein même de l'Union Européenne : certaines compagnies faisant le choix de développer des bases dans des pays à la fiscalité, aux charges sociales plus favorables aux entreprises (*Air méditerranée en Grèce ; Norwegian Airlines en Irlande...*).

■ ***Une concurrence de plus en plus exacerbée entre les entreprises***

- Dans leur propre secteur d'activité : entre compagnies aériennes, entre entreprises de l'assistance, etc...
- Une concurrence entre compagnies aériennes et sous-traitants quand la compagnie aérienne exerce une activité pour son propre compte et pour d'autres entreprises (*ex : Air France sur la maintenance ou sur l'assistance en escale*).

■ ***Une pression constante sur les coûts qui se répercutent du donneur d'ordres à ses sous-traitants : activité de main d'œuvre où les efforts de productivité passent par une optimisation organisationnelle***

- Les donneurs d'ordre tendent à réorganiser leurs activités vers les activités à plus forte valeur ajoutée en se centrant sur leur cœur de métier,
- et à déléguer les autres activités à des sous-traitants qui auront, théoriquement, davantage de marge de manœuvre sur la réduction des coûts grâce à la massification de leurs opérations.

## Des évolutions technologiques qui agissent à tous les niveaux

### ■ *Des évolutions dans la construction aéronautique qui impactent la maintenance*

- Évolution des **matériaux** et des **équipements** qui impactent les compétences nécessaires des **mécaniciens** de maintenance (matériaux composites, électromécanique),
- Amélioration de la **fiabilité** des appareils qui nécessitent moins de maintenance régulière.

### ■ *Des évolutions des systèmes de navigation qui impactent le trafic et le pilotage*

- De plus en plus de fonctions assurées ou assistées depuis le sol, qui se traduisent déjà par une évolution de l'organisation des opérations de **trafic** et du **pilotage**,
- évolution des **modes de pilotage** qui à terme pourrait limiter le **rôle du pilote** à une forme de contrôle de fiabilité des systèmes automatiques.

### ■ *Une automatisation accrue de toutes les opérations*

- Une **tendance à l'automatisation** partout où elle est possible : enregistrement des bagages (*dépose bagage automatique*), validation des passagers (*scan des documents de vol voire « transactions » sans contact*) etc. permettant de réduire le temps nécessaire par passager,
- Automatisation **déjà bien entamée** dans certaines entreprises mais qui se **poursuit** : si les engins automatisés restent chers aujourd'hui, ils devraient concerner la totalité des entreprises à terme.

### ■ *Les nouvelles technologies au service de la sûreté pour plus de contrôle et de fluidité du passage*

- Les nouvelles technologies doivent permettre :
  - d'améliorer la **capacité de détection** des objets interdits, notamment des explosifs, sur les personnes et dans les bagages,
  - mais également d'augmenter la **fluidité** des passagers dans les postes d'inspection filtrage.

- Les constructeurs travaillent en particulier sur des portiques de nouvelle génération mettant en œuvre des techniques telles que la reconnaissance de trace ou l'imagerie millimétrique.

### ■ *Le développement considérable des technologies de l'information et de la communication dans la relation avec le client*

- **Dématérialisation de la documentation**
  - déjà bien avancée pour le passager (*avec l'informatisation du billet, l'automatisation du processus d'enregistrement ...*),
  - mais qui devrait également concerner davantage le fret dans les prochaines années.
- Evolution des **modes de communication avec le passager** : les compagnies doivent pouvoir être en contact permanent avec lui en utilisant les technologies/outils qui sont les siens : téléphones mobiles, tablettes, réseaux sociaux, etc.
- Informatisation des **données clients** : impacte le marketing et la relation client permettant une prospection plus ciblée, une individualisation des offres commerciales, le cross marketing, etc.

## Une réglementation en renforcement continu et qui s'étend à toutes les activités

### ■ *Le rôle de plus en plus important de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA)*

- une **harmonisation des règles européennes** en cours qui entraînent un certain nombre d'obligations supplémentaires pour les entreprises,
- une part de plus en plus grande dans les domaines de la **navigabilité**, de l'**exploitation** des aéronefs et de la **formation** des personnels.

### ■ *Dont les nouvelles normes impactent fortement les entreprises*

Parmi les points évoqués comme sensibles par les entreprises :

- Des **contrôles sureté** qui se renforcent : contrôle des passagers, des bagages, du fret,
- Obligation de mise en place d'un **Système de Gestion Sécurité (SGS)** pour les aérodromes et pour les compagnies aériennes avec une responsabilité qui concerne également leurs prestataires et sous-traitants intervenant dans la zone d'évolution contrôlée (ZEC),
- Le **transfert** d'un certain nombre de compétences de la **DGAC** vers les aéroports (*création des agents AFIS*),
- Le **doublement des équipages** pour les hélicoptères du transport sanitaire,
- La possible limitation des **aides aux compagnies low-cost**.

## Une montée en exigences des attentes des passagers

### ■ *Des passagers aux besoins/attentes nécessitant des traitements différenciés*

Aux deux **extrêmes** :

- des passagers de plus en plus **autonomes**, voyageurs fréquents qui n'ont besoin d'aide qu'en cas d'incident (*perte bagage, changement de réservation, ...*),
- des passagers qui prennent l'avion pour la première fois et qui auront besoin d'un accompagnement plus important, ...

### ■ *Des passagers de plus en plus exigeants*

- en termes **d'immédiateté** de l'information/ du service,
- de plus en plus informés et **attentifs au prix**,
- de plus en plus judiciarisés, et s'organisant en groupes de consommateurs,
- mais, dont l'exigence peut devenir agressivité (montée des incivilités auxquelles les personnels doivent faire face).

## **1.1. Rappel méthodologique**

## **1.2. Les principaux facteurs d'évolution**

## **1.3. Leurs impacts sur le positionnement et l'organisation des entreprises**

### **1.3.1 Les compagnies aériennes**

### **1.3.2 L'assistance en escale**

### **1.3.3 La maintenance**

### **1.3.4 Les aéroports**

### **1.3.5 Le travail aérien**

## **2.4. Les métiers à enjeux**

### **1.4.1 Filière exploitation**

### **1.4.2 Filière maintenance**

### **1.4.3 Filière commerciale**

### **1.4.4 Les personnels navigants**

### **1.4.5 Filière administration support**

### **1.4.6 Métiers de la sûreté**



## 1.3.1 - Les compagnies aériennes

### ■ *Une double évolution du positionnement clients/services*

- **vers du haut de gamme** : amélioration de la qualité et de la diversité des services pour se démarquer du low cost et attirer une clientèle, prête à payer plus cher pour des services haut de gamme (siège, prestations à bord, accès au salon VIP...),
- au contraire, un **positionnement « low cost »** notamment pour le long courrier moins couvert aujourd'hui,
  - ce positionnement se traduit notamment par des **aménagements des avions** : un nombre de sièges plus important par avion ; limitation des équipements TV en proposant plutôt une connexion puisque de plus en plus de passagers sont équipés avec une tablette, un téléphone...
  - une **limitation** de la palette des **services inclus**, mais une augmentation de l'offre payante : sitting ; buy on board...
- Et entre ces deux extrêmes, un modèle intermédiaire en train de se construire.

### ■ *La mutation des compagnies charters vers le modèle régulier*

- Un **abandon du modèle charter** plus difficilement rentable du fait de l'augmentation des coûts fixes, avec **deux sous-modèles** :
  - compagnies faisant le choix du « haut de gamme »,
  - ou du « vols « loisirs ».
- Un changement de modèle qui implique donc notamment une **transformation** importante de **la gestion des équipes** (*passer du saisonnier au régulier*).

### ■ *Un changement de modèle pour le transport de fret*

#### Réorientation des avions tout cargo vers le fret express

- Le fret express relève davantage d'un **domaine de spécialité (fret express)** pour des entreprises comme Fedex, UPS, dont le modèle d'organisation (lié au transport et à la logistique) est surtout lié à **l'automatisation** du tri, et **l'optimisation** de la manutention,

- alors que les autres compagnies aériennes devraient **abandonner** progressivement leurs **flottes tout cargo** (*passée de 10 à 5 avions chez Air France*) pour développer le **fret en soute** d'avions de ligne, qui reste une activité importante leur permettant d'améliorer la rentabilité de certaines destinations.

Pour les autres compagnies :

- Développement du fret en soute en remplacement du tout cargo.

### ■ *Pour une majorité de compagnies : un recentrage sur le cœur de métier*

- concentration sur l'**activité cœur** : le transport de passagers et la relation commerciale avec la clientèle,
- garder en interne :
  - les activités les plus **rentables** (cas d'Air France pour la maintenance),
  - les activités jugées essentielles pour l'image, la qualité de service (par ex : l'accueil en escale, les salons...).
- **externaliser les autres activités** : les sociétés d'assistance en escale qui voient leur périmètre augmenter avec en corollaire une professionnalisation des acteurs.

### ■ *La recherche de la réduction des coûts qui concerne toute la chaîne de valeur*

- **disparition** du billet avec un maximum de transactions en ligne (à la charge du client),
- resserrement et **professionnalisation** des politiques d'achats,
- choix des aéronefs : consommant le moins, choix d'un **mono-modèle** pour standardiser les processus, ...
- **optimisation** des plans de vol et des techniques de pilotage,
- etc.













### ■ *Une amélioration continue de la productivité*





- **rationalisation** des flux passagers, pour accélérer les processus et ainsi limiter le nombre de personnels nécessaires,
- une augmentation de la productivité, notamment pour les PN : augmentation du nombre d'heures de vol, réduction des équipes PNC sur chaque vol...


### ■ *Des politiques de vente et de communication plus offensives*


- face à des **consommateurs** plus informés et de moins en moins captifs, des efforts accrus en termes de **fidélisation**, de marketing produits, de communication,
- **Yield / revenue management**.


## PRINCIPAUX ENJEUX RH DES COMPAGNIES AERIENNES


<i>Filière métier</i>	<i>Domaine professionnel</i>	<i>Phénomène</i>	<i>Evolution quantitative</i>	<i>Enjeu qualitatif</i>
<i>Exploitation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escale/Passage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitance largement développée</li> <li>• Diminution des équipes internalisées mais montée en compétences</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitance largement développée</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafic et Opérations aériennes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation en cours dans les grandes entreprises en back office permettant la diminution du nombre d'agent par vol</li> <li>• Modification du rôle de l'agent au pied de l'avion : coordination/contrôle</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisation du tri et de la manutention</li> </ul>		
<i>Commerciale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente simple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dématérialisation des documents et de l'acte d'achat</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexification des tarifs, des offres/produits</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenu management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche toujours plus poussée du meilleur coupon/passager</li> </ul>		
<i>Maintenance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenance en ligne</li> <li>• Maintenance lourde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui serait davantage sous-traitée ?</li> <li>• Sous-traitée en interne pour les activités les plus rentables lorsque la compagnie ou le groupe dispose des compétences</li> <li>• Volume global d'activité à terme en baisse du fait de l'arrivée de nouveaux avions</li> </ul>		

<i>Filière métier</i>	<i>Domaine professionnel</i>	<i>Phénomène</i>	<i>Evolution quantitative</i>	<i>Enjeu qualitatif</i>
<i>PN</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNT</li> <li>• PNC</li> </ul>	<b>Cœur de métier des entreprises</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes règlementaires</li> <li>• Idem - légère diminution possible dans certaines compagnies (Equipage réglementaire +1 au lieu de +2 ; évolution compétences (service - vente)</li> </ul>		
<i>Administration/ support</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des <b>effectifs déjà ajustés</b> mais une montée en compétences (voir supra) : contrôle de gestion / informatique (en lien avec marketing)</li> </ul>		

 Transfert de l'activité vers la sous-traitance

 Baisse des effectifs au global

 Stabilité des effectifs

 Enjeu compétences

## 1.3.2 - Les entreprises de maintenance aéronautique

### ■ *La grande maintenance : une activité présentant des risques sur l'emploi en France*

Touchée par :

- la **stagnation** du marché européen, la croissance se faisant dans les zones Asie, Amérique du Sud...
- les **évolutions technologiques** sur les nouveaux appareils qui réduisent la part de la maintenance séquencée pour réduire le temps d'immobilisation des avions,
- un **défaut de compétitivité** par rapport à des localisations étrangères « low cost » qui ont acquis le savoir-faire et les technologies et qui ont déjà obtenu une part importante du marché : très consommatrice de main d'œuvre, elle est facilement délocalisable.

→ *Aujourd'hui l'offre de service serait supérieure à celle de la demande en France*

### ■ *La maintenance spécialisée : un secteur extrêmement concurrentiel*

- **Maintenance et entretiens des moteurs**
  - Un marché concentré et trusté par les majors (*Air France industrie pour qui cette activité est porteuse et qui vend ses savoir-faire et aux autres compagnies*) ou par les motoristes eux-mêmes qui cherchent à récupérer ce marché,
- **Maintenance des équipements** : un domaine d'avenir mais nécessitant des compétences très spécialisées (*avioniciens / électromécanicien*). Elle reste encore assez peu externalisée par les grandes compagnies aériennes.

### ■ *De plus faible volume d'emplois et d'activités, la maintenance en ligne reste une activité en maintien*

- Pas délocalisable par définition,
- Elle est largement sous-traitée par les compagnies aériennes,
- Eujeu réglementaire.

■ *Une fonction gestion de production stratégique*

- gestions des stocks en flux tendus : primordiale pour limiter le temps d'immobilisation des avions
- approvisionnement / achats, suivis techniques : suivi de la navigabilité des appareils, ...

■ *Une optimisation des fonctions support*

- Projet de centralisation et d'optimisation dans les domaines comme la comptabilité, les RH,...

## PRINCIPAUX ENJEUX RH DES ENTREPRISES DE MAINTENANCE AERONAUTIQUE

<i>Filière métier</i>	<i>Domaine professionnel</i>	<i>Phénomène</i>	<i>Evolution quantitative</i>	<i>Enjeu qualitatif</i>
<i>Maintenance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenance aéronefs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Délocalisation</b> d'une partie de la grande maintenance : perte d'effectifs</li> <li><b>Resserrement</b> des effectifs pour la maintenance en ligne</li> <li>Une sous-traitance en développement, mais pas forcément en Europe</li> <li>Avec, suivant les entreprises : choix de la spécialisation ou non sur un type d'appareil (<i>Airbus/Boeing</i>) impliquant une spécialisation (<i>ou non</i>) des équipes</li> </ul>	↓	↑
<i>Logistique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une fonction de plus en plus stratégique sur laquelle les entreprises devraient porter leurs efforts, des marges de progrès étant encore importantes</li> </ul>	↷	↑
<i>Administration/ support</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toutes fonctions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisation des fonctions et limitation des effectifs</li> </ul>	↓	↑

↓ Transfert de l'activité vers la sous-traitance

↑ Enjeu compétences

↓ Baisse des effectifs au global

↷ Stabilité des effectifs



### 1.3.3 - L'assistance en escale

#### ■ *Un marché globalement en progression pour les entreprises spécialisées*

- Augmentation du marché grâce à la croissance (*même si limitée en Europe*) du trafic aérien, pour une activité qui n'est **pas délocalisable**,
- mais surtout **portée par la sous-traitance** de plus en plus importante de la part des compagnies aériennes, voire des aéroports.

#### ■ *Un secteur relativement récent qui devrait connaître un fort mouvement de concentration*

- encore relativement **dispersé**, avec de nombreuses entreprises locales,
- des grands groupes sont toutefois en constitution.

#### ■ *Des entreprises qui développent des stratégies produits en fonction de leurs clients*

- une offre « **low-cost** » avec un minimum de services vs des offres premium pour des services **VIP**,
- une recherche de **développement international** (lié au déplacement du marché).

#### ■ *Une clientèle exigeante et volatile*









- Les entreprises de sous-traitance soumises à une **forte pression** de leur donneur d'ordre :
  - demande des compagnies de plus de **qualité**, de professionnalisation alors que le temps d'immobilisation au sol doit être le plus **court** possible,
  - la crise économique a accru la recherche de baisse des coûts.
- et des **marchés remis en question** régulièrement (appels d'offres)
  - des contrats qui peuvent être courts (3 ans),
  - ce qui peut entraîner des difficultés d'organisation car, si le transfert des personnels est encadré :
    - \* celui-ci pose le problème de l'investissement formation pour les entreprises (*qui vont former des personnes qui ont de grandes chances d'aller travailler ailleurs au bout de 2, 3, maximum 5 ans*),
    - \* et crée la difficulté pour le salarié de se projeter, de construire un parcours professionnel.

■ *Une organisation du travail qui doit tenir compte de ces impératifs :  
qualité / sécurité / rapidité, à faible coût...*

Ce qui implique une amélioration de la :

- **professionnalisation** de la main d'œuvre (formation),
- **productivité** de la main d'œuvre, dans une activité faite de creux et de pics,
- d'où une organisation des équipes en recherchant la **poly-activité**, avec une recherche par les entreprises, des meilleurs choix d'association sur ces poly-compétences (*qui restent à trouver*).

## PRINCIPAUX ENJEUX RH DES ENTREPRISES D'ASSISTANCE EN ESCALE

Filière métier	Domaine professionnel	Phénomène	Evolution quantitative	Enjeu qualitatif
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escale /Passage</li> <li>• Piste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution des effectifs de passage ; un besoin de professionnalisation et d'organisation de la polyvalence ;</li> <li>• Recherche de <b>polyvalence-polycompétences</b> pour optimiser l'utilisation de main d'œuvre / assurer un service en continu dans des missions où cycles de travail avec pics et creux d'activités / offrir des perspectives de mobilité aux salariés / limiter le temps d'immobilisation (par ex : en limitant les déplacements entre terminaux)</li> <li>• <i>Réflexion sur l'organisation en groupement d'employeurs afin de permettre de proposer davantage de temps complets sur des métiers spécialisés</i></li> </ul>	  	  
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospection/vente</li> <li>• Export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Renforcement</b>, surtout en <b>compétences</b> : activité d'appels d'offres qui nécessite une forte réactivité et une performance des équipes commerciales</li> <li>• A développer en compétences (<i>pour le développement économique de l'entreprise</i>)</li> </ul>		
Support / administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support / administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu de <b>professionnalisation</b></li> </ul>		

 Transfert de l'activité vers la sous-traitance

 Enjeu compétences

 Baisse des effectifs au global

 Stabilité des effectifs

## 1.3.4 - Les gestionnaires d'aéroport

### ■ *Des facteurs économiques propres à l'aéroportuaire*

- Les aéroports français connaissent globalement une **augmentation du trafic passager** mais la tendance à l'augmentation du taux de remplissage et à la réduction des fréquences peut se traduire par une progression très **faible du nombre de mouvements d'avions**,
- Une **concurrence des autres modalités de transport** : l'accroissement du trafic est surtout lié aux flux internationaux au détriment du trafic national qui subit une concurrence vive du TGV alors que l'impact de la concurrence ferroviaire avec l'arrivée de Ouigo, la marque à bas coûts de la SNCF reste difficilement quantifiable à ce jour,
- Les aéroports régionaux très **dépendants** des compagnies aériennes, notamment des « **low cost** » qui y transportent désormais un passager sur trois, de plus en plus sensibles au prix (*taxe, tarification des services*) et à la qualité des services rendus,
  - La montée en puissance des low cost dépendra aussi de l'évolution du contexte réglementaire qui pourrait limiter les aides publiques dont disposent ces compagnies sur plusieurs aéroports.

### ■ *Des entreprises relativement récentes, soumises à des régimes de gestion différents*

- Des sociétés aéroportuaires à capitaux publics pour les grands aéroports régionaux,
- Des aéroports dont la gestion a été transférée par les collectivités locales soit à des établissements publics, des entreprises privées ou des chambres de commerce,
  - Impliquant un **contrôle fort en termes de gestion/audit**.

### ■ *Et qui doivent faire face à une augmentation forte de leurs compétences réglementaires et de leur responsabilité*

- Un **transfert** de plus en plus important de compétences de la DGAC notamment en termes de **sécurité / sûreté**, entraînant un accroissement de la responsabilité de l'exploitant d'aéroport,
- Des **contraintes** réglementaires de plus en plus contraignantes en matière de **développement durable** : bruit, pollution, environnement, ...

### ■ *La gestion d'une multitude d'activités, de prestataires, d'équipes et de publics*

- L'aéroport accueille tous les métiers du transport aérien, auxquels s'ajoutent la gestion des infrastructures, la sûreté, la coordination / gestion des services liés aux passagers (commerce, transport, tourisme...),
- Un rôle de « grand coordinateur » qui doit s'adapter aux exigences de chacun de ses interlocuteurs (compagnies, assistants, passagers, ...).

### ■ *Un travail nouveau de développement de produits et de prospection clients*









Notamment :







- pour attirer de nouvelles compagnies régulières, avec une différenciation de l'offre pour les low cost et les autres,
- pour développer l'aviation d'affaire, le trafic privé (*par exemple auprès d'une clientèle VIP*), le fret...,
- pour faciliter la desserte pour les passagers, permettant d'attirer et gérer davantage de passage,
- et pour certaines sociétés, le développement d'une ingénierie et une recherche de filialisation de l'activité.

### ■ *Des configurations différentes suivant les aéroports*


- Des choix différents en matière d'organisation suivants les aéroports, notamment dans l'internalisation ou la délégation des activités,
- Choix effectués par la priorisation d'un certain nombre d'éléments :
  - principalement liés à la recherche de **l'équilibre entre rentabilité et qualité de service**,
  - mais également par des considérations de gestion des ressources humaines (*par exemple : ne conserver que les activités pour lesquelles le maintien de l'employabilité des salariés peut se faire en interne*).


## PRINCIPAUX ENJEUX RH DES AEROPORTS

<i>Filière métier</i>	<i>Domaine professionnel</i>	<i>Phénomène</i>	<i>Evolution quantitative</i>	<i>Enjeu qualitatif</i>
<i>Exploitation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escale/passage</li> <li>• Piste</li> <li>• Trafic / opérations</li> <li>• Coordination/responsabilité piste</li> <li>• Exploitation infrastructures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution (déjà réalisée) des effectifs d'escale et recherche de poly-compétences (information ; escale ; hotline)</li> <li>• Automatisation ; volume des effectifs liés au trafic et aux politiques d'externalisation/internalisation</li> <li>• Faibles effectifs; fonction peu externalisée par les compagnies : évolution du rôle d'agent de trafic : de moins en moins de préparation de vol</li> <li>• Contraintes sécurité/sûreté de plus en plus importantes qui renforcent la fonction</li> <li>• Internalisée ou externalisée</li> </ul>	  	    
<i>Technique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenance aéronautique en ligne</li> <li>• Maintenance des infrastructures et des installations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reste une prestation fournie par certains aéroports</li> <li>• Au cœur de la compétence du gestionnaire</li> </ul>		
<i>Marketing et développement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fonction jusqu'alors peu développée qui prend de l'importance : prospection / développement économique</li> </ul>		

<i>Filière métier</i>	<i>Domaine professionnel</i>	<i>Phénomène</i>	<i>Evolution quantitative</i>	<i>Enjeu qualitatif</i>
<i>Support / administration</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion</li> <li>• Achat/logistique</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• Ressources aéroportuaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• augmentation de l'importance du contrôle de gestion</li> <li>• soumis à la commande publique</li> <li>• multi-compétences en termes réglementaires : des équipes/métiers et des organisations multiples</li> <li>• Informatique : des systèmes complexes ; adaptation aux systèmes clients : faibles effectifs mais à haute valeur ajoutée</li> </ul>		
<i>Sûreté/sécurité</i> <i>Contrôle aérien</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle aérien</li> <li>• Sûreté/sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De nouvelles compétences qui créent de « nouvelles » fonctions : AFIS</li> <li>• Sûreté : volumes des effectifs liés à : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'externalisation ou internalisation de ces fonctions</li> <li>○ l'évolution des matériels</li> </ul> </li> </ul>	 	 

 Transfert de l'activité vers la sous-traitance

 Enjeu compétences

 Baisse des effectifs au global

 Stabilité des effectifs

### 1.3.5 - Travail aérien<sup>3</sup> : les exploitants d'hélicoptères

■ *Des activités multiples et, mais en perte de croissance, du fait notamment de réglementations de plus en plus contraignantes*

- Décret 2010 portant **limitation du trafic** des hélicoptères dans les zones à forte densité de population,
- L'interdiction du **traitement phyto-pharmaceutique** par voie aérienne (2011),
- Projet **d'interdiction de survol** des régions inhospitalières non habitées en hélicoptères monomoteurs.

Etc.

■ *Cas particulier du transport sanitaire : une forte interrogation sur l'impact de l'harmonisation européenne sur le transport sanitaire*

- Projet de réglementation européenne sur la **composition des équipages** pour le transport sanitaire : imposera un deuxième membre d'équipage (*échéance 2014*), qui pourrait être :
  - un **assistant de vol** : dans ce cas, nécessité de quelques efforts de formation, mais des formations relativement légères et pouvant être mises en œuvre par les compagnies, sachant que beaucoup de personnels disposent déjà de leur certificat de sauvetage,
  - ou un **second pilote**,
    - \* **pilote** titulaire d'une licence commerciale,
    - \* un **pilote de ligne** (*peu disponible sur le marché de l'emploi*).

→ **Enjeu en matière d'emploi et formation :**

- a minima : un **besoin de formation** sur le travail en équipage<sup>4</sup> pour les assistants de vols : formations aujourd'hui seulement dispensées à petite échelle,
- un important besoin de recrutement de pilotes commerciaux, ce qui pourrait créer une tension sur le marché (pilotes venant des autres secteurs du travail aérien),

---

<sup>3</sup> Basé uniquement sur un entretien avec le Syndicat National des Exploitants d'Hélicoptères (SNEH)

<sup>4</sup> MCC : Multi Crew Coordination



- a maxima : un **besoin de formation / recrutement** soudain et important de pilotes de ligne, absents sur le marché du travail.

*Dans ce cas, sur l'hypothèse de 40 bases SAMU en France, cela impliquerait la nécessité de recruter /former environ 150 pilotes pour répondre à cet important et soudain besoin de renforcement des équipes.*

→ **Enjeu économique** : un bouleversement de l'équilibre économique des entreprises :




- **surcoût** lié au doublement des équipages,
- effet sur la performance des hélicoptères (perte de temps d'autonomie) qui nécessiterait de **renouveler le parc** pour des appareils répondants aux exigences des hôpitaux<sup>5</sup>,


Ce surcoût de l'offre de service rendu nécessaire par l'augmentation des salaires et de l'investissement pourrait remettre en cause le recours des hôpitaux au transport par hélicoptères, qui pourraient préférer les solutions alternatives (antennes SMUR).


---


<sup>5</sup> Un membre d'équipage en plus entraîne la perte de 20 à 25 minutes d'autonomie, celle-ci descendant à 1h05, alors que le cahier des charges des hôpitaux exige une autonomie d'1h30.


## PRINCIPAUX ENJEUX RH DES EXPLOITANTS D'HELICOPTERES

<i>Filière métier</i>	<i>Domaine professionnel</i>	<i>Phénomène</i>	<i>Evolution quantitative</i>	<i>Enjeu qualitatif</i>
PN	<ul style="list-style-type: none"> <li>PNT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doublement des équipages / mais risque sur l'emploi en raison du défi économique</li> <li>En fonction de la réglementation : un enjeu de formation               <ul style="list-style-type: none"> <li>Assistants de vol</li> <li>Pilotes commerciaux</li> <li>Pilotes de ligne</li> </ul> </li> </ul>	 / 	

 Transfert de l'activité vers la sous-traitance

 Baisse des effectifs au global

 Stabilité des effectifs

 Enjeu compétences

## **1.1. Rappel méthodologique**

## **1.2. Les principaux facteurs d'évolution**

## **1.3. Leurs impacts sur le positionnement et l'organisation des entreprises**

### **1.3.1 Les compagnies aériennes**

### **1.3.2 L'assistance en escale**

### **1.3.3 La maintenance**

### **1.3.4 Les aéroports**

### **1.3.5 Le travail aérien**

## **1.4. Les métiers à enjeux**

### **1.4.1 Filière exploitation**

### **1.4.2 Filière maintenance**

### **1.4.3 Filière commerciale**

### **1.4.4 Les personnels navigants**

### **1.4.5 Filière administration support**

### **1.4.6 Métiers de la sûreté**

Ce chapitre sur les métiers à enjeux présente, pour chacune des filières métiers, au sein de l'ensemble des segments du transport aérien :

- Les problématiques de **l'emploi** (les effectifs) **en bleu**,
- Les problématique **compétences en orange**.

Pour chacun de ces 2 volets sont traités à chaque fois :

- en **1er le phénomène**/l'enjeu d'évolution,
- en **2<sup>e</sup> la solution** envisagée, en termes de GRH ou de formation, pour accompagner la mutation.

## 1.4.1 Filière exploitation

### Les métiers du passage : les agents d'escale

#### ■ *Une évolution à la baisse et un clair enjeu en terme de volume*

- Des effectifs qui ont déjà **baissé** et dont le volume devrait **encore diminuer** : avec la généralisation des technologies permettant une meilleure information et un remplacement de certaines actions,
- **Maintien d'effectifs « minimum »** pour assurer les activités qui devraient rester : le conseil aux passagers.

#### ■ *Une recherche de mobilité interne ou externe qui reste limitée*

- L'ajustement des effectifs s'est fait par le non remplacement des départs naturels et par des départs volontaires principalement,
  - Possibilités de **passerelles**
    - **internes** envisagées dans certaines entreprises vers les métiers du trafic, mais très limitées en volume ou vers des métiers où des besoins sont exprimés,
    - externes perçues vers le tourisme,....
- Toutefois, des passerelles **peu exploitées** par les salariés ayant quitté le secteur : d'où un **questionnement** sur les efforts possibles en matière de réorientation professionnelle.

#### ■ *Une forte évolution (déjà en cours) des métiers : du comptoir à l'approche client*

- **Une recherche de poly-compétences**, les agents d'escale étant amenés à réaliser :
  - l'accueil et l'assistance des passagers et des équipages,
  - l'orientation vers les différents services de la plateforme aéroportuaire,
  - l'enregistrement alors que les personnels doivent s'adapter aux différents systèmes informatiques des compagnies.
- **De nouvelles compétences attendues**
  - une meilleure approche « service client »,
  - savoir interroger, orienter : savoir répondre à des questions très différentes,
  - gérer-réguler les flux ; fluidifier le trafic passager,
  - besoin d'une plus grande adaptabilité, d'une nouvelle approche client,

- savoir rassurer / savoir répondre aux questions des passagers en cas d'incident, d'irrégularité,...
- Savoir s'adapter à l'utilisation des différents outils des compagnies aériennes.

■ *Formation : principalement internalisée mais qui pourrait faire l'objet d'un tronc commun entre différentes entreprises (voire avec les PNC)*

- Les thématiques communes évoquées et à creuser :
  - langues,
  - travail sur outil informatique,
  - sens commercial/techniques de vente,
  - connaissance de l'environnement d'un aéroport,
  - gestion du stress et des conflits.
- L'entreprise conserverait une formation interne « qualitative » sur sa politique propre de différenciation qualité faisant partie de sa « marque commerciale ».

## **Les métiers de la piste : des évolutions perçues comme relativement limitées, reposant essentiellement sur la recherche de la poly-compétence**

### **■ *Un changement d'équilibre entre les effectifs « piste » des compagnies aériennes et des entreprises d'assistance***

- Des équipes qui devraient se renforcer légèrement à court terme en volume dans les entreprises de l'assistance, grâce au transfert d'activité suite à l'externalisation de ces fonctions par les compagnies,
- Toutefois, au global, compte tenu des évolutions, les volumes d'emploi devraient rester plutôt stables au niveau du secteur, voire diminuer à plus long terme du fait de la recherche de gains de productivité qui concerne tous les emplois.

### **■ *Accompagnement RH envisagé : des actions différentes en fonction des entreprises***

- Pour les compagnies aériennes qui restreignent leurs effectifs piste, recherche de possibilité d'évolution des agents vers d'autres métiers de l'entreprise par la mobilité,
- Constat : transfert d'activité des compagnies aériennes vers l'assistance en escale sans transfert de personnels,

Conséquence : les entreprises d'assistance recrutent le plus souvent des personnes sans expérience aéroportuaire sur le bassin d'emploi de l'escale.

### **■ *Enjeu pour les agents de piste et assistants avion : développer la poly-compétence***

- l'enjeu en termes d'évolution des métiers reposerait sur le développement de la poly-compétence : trouver l'équilibre entre les bons métiers à associer permettant de lisser les pics et les creux de l'activité.

### **■ *Renforcement du rôle de Responsable Zone Avion (RZA) : coordonner les équipes intervenant autour de l'avion***

- un rôle de plus en plus important de coordination : faire travailler plusieurs personnes, pouvant appartenir à des entreprises différentes, sans hiérarchie, et dans un temps limité tout en assurant la sécurité du travail de chacun.

### ■ *Formation : des problématiques pour les métiers de la piste*

- Une part importante de la formation est consacrée à la **formation obligatoire** en termes de sécurité/sûreté et de conduite d'engins aéroportuaires pour laquelle il n'existe pas de qualification,
- Ainsi la plupart des entreprises ont créé leur propre centre de formation qui assure notamment les formations règlementaires,
- La création d'une qualification sur la **conduite d'engins aéroportuaires** a été évoquée, formation qui pourrait faire l'objet d'une possible mutualisation entre entreprises du secteur.



## Fret aérien

### ■ *Des effectifs potentiellement en diminution pour les équipes de la manutention*

Des fonctions :

- qui sont **déjà automatisées chez certains opérateurs**. Toutefois le coût des équipements fait hésiter les opérateurs qui ne s'en sont pas encore dotés,
- retrait progressif des compagnies non spécialisées du tout cargo pour développer le fret en soute : changement des modes d'organisation des équipes cargo,
- **manutention : automatisation déjà réalisée sur certaines activités**, mais automatisation tributaire des contraintes techniques (en fonction des avions), ce qui permet une amélioration des conditions de travail, mais aussi une baisse des emplois nécessaires pour assurer le chargement/déchargement, le tri du fret, etc.

### ■ *La problématique de la mobilité pour les seniors*

- Pas de suppressions importantes de poste envisagées. Il devrait s'agir surtout d'un non remplacement des départs,
- Un enjeu demeure de reclassement interne ou externe des salariés **inaptes**, compte tenu des profils des agents de manutention et des faibles perspectives de poste disponibles en interne.

### ■ *Compétences : des métiers logistiques de plus en plus techniques*

- Pour le **fret** : une évolution des compétences identifiées sur la saisie documentaire effectuée de plus en plus par les manutentionnaires eux-mêmes, d'où des besoins de remise à niveau **par la formation** (le plus souvent interne) sur les outils informatiques,
- Mais des **évolutions plus techniques** pour les fonctions appartenant au domaine du **transport et de la logistique**, marquées par une augmentation des compétences en termes de gestions des flux, limitation des stocks, juste à temps, etc. qui se traduit principalement par **l'élévation du niveau de recrutement**.

## Trafic et opérations aériennes

### ■ *Emploi : Des effectifs qui ne devraient pas connaître une forte évolution en volume*

- Les évolutions en termes d'emploi concerneraient essentiellement une réorganisation de la fonction entre back-office et postes au pied de l'avion.

### ■ *Agent/technicien de trafic : davantage un rôle de coordinateur et de contrôle*

- une certaine **perte d'autonomie** avec un rôle moins important dans la préparation des vols (*plan de chargement notamment*) : cette fonction est centralisée au sein de centres back office<sup>6</sup>, ce qui permet de confier plusieurs vols à un même agent (*Passé d'un agent / vol à 1 agent sur 5 vols*),
- avec le **déplacement de la technicité qui n'est plus au pied de l'avion**, la mission se transforme en application des consignes des compagnies aériennes,
  - mais un **rôle de coordination important** : gérer et contrôler l'activité de tous les intervenants autour de l'avion, dans des délais de plus en plus courts pour limiter le temps d'immobilisation des avions,
  - alors que les **exigences réglementaires en matière de sécurité/sûreté** sont de plus en plus importantes.

### ■ *Dispatcher : de plus en plus co-responsable de la conduite du vol*

- Evolution importante du métier des opérations : une plus grande **professionnalisation** car les nouvelles réglementations lui confèrent **de plus en plus de responsabilités dans le déroulement du vol**,  
Son rôle réglementaire est aujourd'hui « presque aussi important que celui du commandant de bord »,
- Aujourd'hui **le métier s'oriente de plus en plus vers un travail de back office, qui peut être fait partout dans le monde** .
- Ainsi une très forte montée en compétences : dans certaines compagnies : d'une fonction technicien de maîtrise, le dispatcher de plus en plus **un cadre expert**, dont la **formation est aujourd'hui assurée en interne**.

---

<sup>6</sup> CDL Air France à Lyon

## La planification et le management

Principales évolutions citées

### ■ *Une stabilité en termes de volume d'emplois*

- Peu d'évolution des volumes d'emploi, les fonctions de planification et de management étant **déjà ajustées** dans la plupart des entreprises.

### ■ *Compétences : des enjeux de professionnalisation et de spécialisation*

- **Méthodes et planification des ressources**
  - « Activités de préparation, d'organisation et d'optimisation de l'utilisation des personnels et des moyens » : une **optimisation** centrale pour les compagnies,
  - Les principaux enjeux soulevés concernent l'optimisation dans un but de réduction/optimisation des coûts dans le respect de la sécurité, avec une planification de plus en plus **informatisée** et une **montée en compétences**, notamment des personnels étant arrivés aux postes de management par la promotion interne.
- **Management exploitation : évolution du rôle du chef d'escale**
  - « un bon gestionnaire », capable d'assumer 4 missions :
    - \* exploitation : respect des procédures, garant de la prestation,
    - \* relation commerciale au quotidien, en ligne directe avec le client sur chacun des sites et avec l'aéroport,
    - \* management des équipes : fédérer, organiser, coordonner,
    - \* gestionnaire : **pilotage financier qui prend une importance toujours accrue,**
  - **Une transformation des profils recherchés :**
    - \* à l'origine dans beaucoup d'entreprises : un exploitant issu de la promotion interne,
    - \* aujourd'hui : certaines sociétés recherchent des **profils de dirigeants** de site, quitte à « chasser » des cadres issus d'autres secteurs comme la logistique, la restauration par exemple.

## 1.4.2 Filière maintenance

Des métiers de la maintenance en cours de spécialisation

### ■ *Des baisses d'emplois à craindre sur la maintenance lourde*

- Des baisses d'emplois craintes pour les activités de maintenance lourde (cf. *Les entreprises de maintenance aéronautique p. 22*) avec une vision,
- **Maintien** pour la **maintenance en ligne**, ou les **activités à très haute valeur-ajoutée** (équipements, moteur..).

### ■ *Des suppressions d'emplois ont déjà eu lieu, et d'autres pourraient venir*

- Des entreprises de maintenance ont été amenées à supprimer des emplois et l'inquiétude reste forte pour les années à venir.

### ■ *Compétences : l'évolution des métiers de la maintenance en ligne*

- une transformation du métier déjà bien avancée : de moins en moins d'interventions de réparation, mais davantage de contrôles/tests,
- des besoins de qualifications de plus en plus pointues compte-tenu de l'évolution des équipements :
  - qualifications sur davantage de machines,
  - et des machines intégrant de plus en plus d'électronique/électromécanique.
- D'où une certaine difficulté pour faire évoluer les mécaniciens plus anciens dans le métier dont le **maintien de l'employabilité** demande des investissements en termes de formation assez importants,
- un niveau d'anglais indispensable qui n'est pas détenu par tous.

### ■ *Compétences : Maintenance des équipements / maintenance moteurs : des profils de spécialistes, en concurrence avec la construction aéronautique*

- des compétences de plus en plus pointues, et des spécialisations liées aux évolutions technologiques :
  - électromécanique,
  - avionique,
  - métallurgie fine,
  - composites, etc.

- des profils recherchés par les constructeurs aéronautiques jugés plus attractifs, d'où des difficultés de recrutement.

■ *Les formations existent, enjeu de maintien des flux de formation et de l'attractivité du secteur*

*« Même si les volumes globaux vont baisser, il existe toujours un besoin de former des techniciens de bon niveau »*

### 1.4.3 Filière commerciale

Métiers de la vente et du marketing

#### ■ *Emploi : stabilité des emplois au global, les équipes de ventes simples ayant déjà diminué*

- Les entreprises ont déjà opéré un certain nombre de réduction/réorganisation des équipes, le plus souvent par une concentration/centralisation plus importante au plus près de la direction stratégique de l'entreprise.

#### ■ *Une place renforcée du marketing pour les compagnies aériennes : définir le produit et le rendre visible*

- Une **multiplication** des **produits** et des **offres de services** (sitting, livraisons bagages, etc.) et des programmes de **fidélisation**, à adapter à une clientèle de plus en plus segmentée : voyageurs, occasionnels, affaires, VIP, etc.,
- Un travail très important sur l'image, sur la « marque »,
- Une indispensable approche **multicanale** à développer : internet, réseaux sociaux... nécessitant des **messages nouveaux** et une **réactivité** immédiate.

*Un marketing de plus en plus outillé qui entraîne un développement très fort des besoins en informatique : Etre capable de suivre le client au plus prêt pour lui proposer les services les plus adaptés afin de développer la vente : travail de décroisement sur les données (cf. infra).*

#### ■ *Yield management / Revenue management<sup>7</sup> : une activité stratégique et primordiale pour les compagnies aériennes*

- Il ne s'agit pas d'une fonction nouvelle mais qui reste au cœur de la stratégie des compagnies, dans un contexte de baisse des marges : la recherche du meilleur coupon/passager est essentielle.

#### ■ *... et des fonctions de vente de plus en plus techniques*

- La vente simple de billet se fera à court/moyen terme exclusivement sur Internet.

---

<sup>7</sup> Le travail des spécialistes du RM consiste à moduler au jour le jour, avion par avion, les deux curseurs qui sont à leur disposition : les prix et les capacités de chaque classe tarifaire.

Si les compagnies effectuent encore de la vente à distance via des centres de contacts, ces fonctions devraient s'orienter à terme vers le conseil et/ou la gestion des problèmes,

- Mais un renforcement de la prospection commerciale : aller chercher le client dans un contexte de concurrence exacerbée, ce qui implique un **renforcement des équipes forces de vente**,
- Une action vente qui devient **plus pointue, customisée** nécessitant un **important travail de back office** pour la préparation : offres multi-produits et tarifaires complexes.

■ *Par ailleurs, une compétence commerciale demandée à chaque collaborateur : depuis la vente/réservation jusqu'à la réalisation du service*

■ *Une nouvelle fonction pour les aéroports : le développement économique et commercial de la plateforme*

Il s'agit d'une fonction relativement nouvelle pour les aéroports qui doit intégrer :

- la mise en place de la politique tarifaire,
- la promotion des ventes, la définition de produits, comme par exemple le développement du e-commerce (réservation de parking par exemple..),
- et qui, suivant la taille de l'aéroport peut se traduire par la mise en place de chefs de produits : pour l'aviation d'affaires, pour le fret, etc.

## 1.4.4 Les personnels navigants

### ■ *Peu d'évolution des volumes à moyen terme pour les Personnels Navigants Techniques*

- Pilotes : des besoins en termes d'effectifs limités du fait du « plafonnement » de la croissance du trafic en Europe, le dimensionnement des effectifs étant lié linéairement à la croissance du marché, et encadré réglementairement,
- Evolution du métier marquée par le **déport d'un certain nombre de fonctions assurées depuis le sol** avec le développement des technologies des télécommunications et informatique (*cf. infra rôle de plus en plus important des dispatchers*),
- Mais par ailleurs : un éventuel besoin de recrutement/ formation rapide de **pilotes d'hélicoptères** ou **d'assistants de vol**.

### ■ *La poursuite de la baisse des effectifs, pour arriver à un seuil « minimal »*

- Seuil fixé selon les compagnies en fonction de leur stratégie en termes de services, notamment low cost ou haut de gamme,
- Ainsi certaines compagnies limitent leur nombre de PNC par vol (réglementaire + 1 au lieu de réglementaire +2).

### ■ *Personnels Navigants Commerciaux : une individualisation du service et un développement de la vente*

- **Une activité qui ne peut pas être sous-traitée** car faisant partie intrinsèquement de l'image de la compagnie : un facteur différenciant dans lequel les compagnies investissent en formation, réalisée principalement en interne,
- A la **mission première de sécurité**, deux compétences complémentaires essentielles à développer : le **service** et la **vente**
  - **service** : renforcement de la **qualité de service** : être très à l'écoute pour répondre à des demandes beaucoup plus individualisées des passagers (ex : distribution des repas en fonction des types de public),
  - la **vente** : développer une démarche commerciale auprès d'une population de plus en plus diverse, avec notamment le rôle de plus en plus important du



« by on board » d'où des formations internes plus poussées sur les **techniques de ventes**.

- Compétences auxquelles s'ajoutent le savoir faire face à une population moins diligente, avec un développement des incivilités ; ce qui poussent les compagnies à développer des formations allant de la gestion de crise aux techniques d'immobilisation.
- ➔ Si la formation reste et restera très internalisée, deux points ont été évoqués sur une **possible mutualisation** pour combler :
  - un déficit de compétences sur les TIC,
  - un manque de compréhension du modèle économique de l'aérien.

## 1.4.5 Filière administration support

### ■ *Des fonctions qui, comme dans tous les autres secteurs d'activités, ont tendance à se resserrer en termes d'effectifs*

- Mais ces évolutions ont déjà eu lieu, peu de diminution d'emplois devraient avoir lieu.

### ■ *...Mais des fonctions qui tendent à augmenter en qualification, se traduisant par une montée des niveaux de recrutement*

- **Un contrôle de gestion de plus en plus pointu**

Un renforcement des compétences sur cette fonction se traduisant par le recrutement de profils très qualifiés.

- **Informatique : des besoins importants se traduisant par un renforcement qualitatif des équipes**

- sur le lien avec le client, au sens large :
  - \* développement Web (ergonomie des sites ; développement de nouveaux services en ligne...),
  - \* collecte et partage des données des clients entre les différents services pour une approche plus individualisée de la relation client,
- développement de la modélisation, de la planification, travail sur des scénarios,
- Si une partie des missions pourraient être sous-traitées, le pilotage stratégique restera au cœur de l'entreprise notamment pour le suivi du système opérationnel.

- **Renforcement qualitatif de la fonction achat dans une logique de maîtrise des coûts**

Un phénomène de rattrapage en termes de professionnalisation de cette fonction dans un certain nombre d'entreprises, l'aptitude à la négociation devenant de plus en plus importante.

■ *Qualité – sécurité : des enjeux majeurs et de nouvelles fonctions en développement dans les aéroports*

- **Le Responsable Système Gestion Sécurité**
  - Fonction récente dont les contours sont fixés par l'arrêté du 19 avril 2011 relatif à la mise en place d'un système de gestion de la sécurité par les exploitants d'aérodrome,
  - un déficit de compétences important dans les petits aéroports en recherche de formation, pouvant être mutualisés, pour des profils ingénieurs.
- **L'agent AFIS (Air Flyght Information Service)**
  - mission résultant du transfert de compétences du contrôle aérien vers les gestionnaires d'aéroport ne dépassant pas une certaine taille.

➔ *Des besoins en formation sur ces deux derniers profils, qui pourraient être facilement mutualisés d'après les entreprises rencontrées*

## 1.4.6 Métiers de la Sûreté

### ■ *Des missions très largement externalisées, notamment en raison de la montée des obligations réglementaires*

- Une automatisation qui doit encore faire ses preuves, mais qui à plus long terme, pourrait affecter les effectifs
  - Les efforts technologiques recherchent à la fois une plus grande sûreté (remplacer l'œil humain), une diminution des effectifs et une plus grande fluidité des opérations de contrôle,
  - Les matériels testés jusqu'à ce jour n'auraient pas fait la preuve de l'amélioration du service (une plus grande fluidité) et de la diminution du nombre de personnels nécessaires (autant de personnes nécessaires pour leur utilisation),
  - Mais à **plus long terme**, une partie de ces efforts technologiques ont bien parmi leurs objectifs de **diminuer le nombre de personnes** nécessaires à ces activités.
- Et, du fait de l'externalisation, un transfert de ces effectifs vers la branche de la sécurité.

### ■ *Une évolution des compétences liée à deux phénomènes :*

- le renforcement des règles de sûreté,
- et un enjeu pour les aéroports de fluidifier le processus, avec
  - un contrôle se faisant de plus en plus en amont,
  - un rôle davantage axé sur le conseil, l'accompagnement du passager : nécessitant d'intégrer la notion de services clients, d'orientation, d'explication...

## Cartographie des principaux enjeux métier à moyen terme

*En orange : nos propositions de métiers à retenir pour la suite de l'étude : métiers pour lesquels des compétences nouvelles ou en évolutions justifient une action en termes de formation qui pourra se traduire par l'adaptation ou la mise en place de parcours adaptés aux enjeux identifiés ainsi qu'à la possibilité d'une mutualisation pour les entreprises du secteur.*

Filière	Métiers	Nouvelles compétences à intégrer	Evolution des compétences sur le poste	Développement de la poly-compétence	Baisse des volumes	Estimation des effectifs du secteur
<b>EXPLOITATION</b>						
Escale/Passage	Agent d'escale/passage		X		XX	16 % des effectifs (11 500)
	Chef d'escale	X	XX			
Piste	Ouvrier manutention et de nettoyage			X		14 % des effectifs (10 000)
	Agent de chargement / Assistant de piste			X	X	
	Agent de conduite d'engins aéroportuaires		X	X	X	
	Responsable Zone Avion		X			
Trafic/ Opérations	Agent de trafic		X			dont environ 300 dispatcher
	Assistant avion		X		X	
	Dispatcher	XX				
Fret	Agent de fret		X			
	Technicien du fret		X			
	Logistique	X				

\* Estimation des effectifs du secteur selon le rapport sur l'emploi 2012

Filière	Métiers	Nouvelles compétences à intégrer	Evolution des compétences sur le poste	Développement de la poly-compétence	Baisse des volumes	Estimation des effectifs du secteur*
<b>MAINTENANCE</b>						
Maintenance avion et équipement	Maintenicien/ mécanicien	X <i>(enjeu de reconversion)</i>	X			Au total dans la maintenance : 10 000 salariés
<b>COMMERCIAL</b>						
Commerciale	Agent d'accueil		X	X	X	Au total dans la filière commerciale 5000 salariés
	Agent de réservation				X	
	Technicien /attaché commercial		X			
	Marketing programmes/produits		X			
	Revenue management		X			
<b>PERSONNEL NAVIGANT</b>						
PN	PNT		X			PNT : 5000 salariés PNC : 18 400 salariés
	PNC		X		X	
	Pilote hélicoptères	X (?)				
	Assistant de vol (hélicoptères)	X (?)				

\* Estimation des effectifs du secteur selon le rapport sur l'emploi 2012

Filière	Métiers	Nouvelles compétences à intégrer	Evolution des compétences sur le poste	Développement de la poly-compétence	Baisse des volumes	Estimation des effectifs du secteur*
<b>ADMINISTRATION SUPPORT</b>						
<b>Economie/finance / gestion</b>	Contrôle de gestion		X			Total domaine Eco / finances 2000 salariés
<b>RH/Formation/</b>	RH		X	X		Total domaine RH / Formation : 2000 salariés
<b>Qualité/sécurité/ environnement</b>	Responsable SGS AFIS	XX X				1 par aéroport Une centaine (1 ou 2 par aéroport concerné)
<b>SECURITE/SURETE</b>						
<b>Sécurité</b>	Agents sûreté	X			X	

\* Estimation des effectifs du secteur selon le rapport sur l'emploi 2012



ETUDE DE CADRAGE  
DEMARCHE GESTION  
PREVISIONNELLE EMPLOI  
ET COMPETENCES

***Partie 2 : Analyse approfondie des  
métiers à plus fort enjeux***

---

*17 décembre 2013, N/Réf. : 1311.2*



## **2.1. Rappel des objectifs et de la méthodologie**

### **2.2. Analyse approfondie des métiers**

**2.2.1 Agent d'escale commercial et relation client**

**2.2.2. Chef d'escale**

**2.2.3. Agent d'opération de piste**

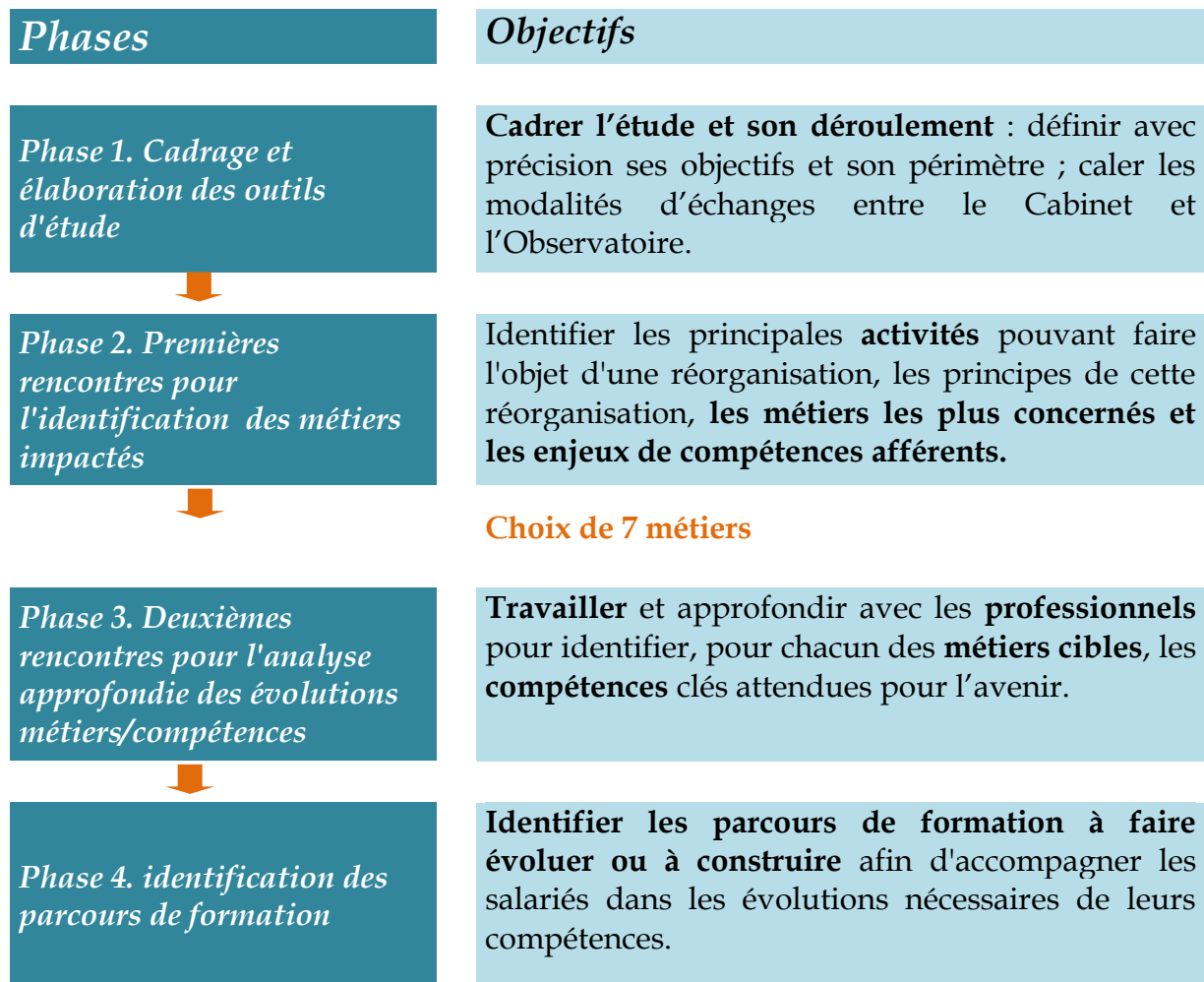
**2.2.4. Coordonnateur Zone Avion**

**2.2.5. Flight Dispatcher**

**2.2.6. Agent AFIS**

**2.2.7 Responsable SGS**

## Plusieurs étapes pour répondre à la demande de l'Observatoire des métiers et des qualifications du transport aérien



### ■ Un premier rapport pour comprendre les enjeux impactant les métiers du transport aérien

Les phases 1 et 2 de l'étude ont permis de comprendre :

- les principaux facteurs d'évolution exogènes communs à l'ensemble des segments d'activités du transport aérien (compagnies aériennes, aéroports, assistance en escale et maintenance, et travail aérien) ainsi que les facteurs spécifiques à chacun d'entre eux ;
- l'impact de ces facteurs sur le positionnement et l'organisation des entreprises
- et enfin d'identifier les principaux enjeux sur les différents métiers du transport aérien.

## ■ *7 métiers ont été sélectionnés pour un approfondissement*

Les métiers sélectionnés par le comité de pilotage de l'étude l'ont été en fonction de différents critères :

- les volumes d'emploi en jeu : en hausse ou en baisse,
- la transformation ou l'évolution forte des compétences attendues sur les métiers,
- la nouveauté de la fonction au sein des entreprises du transport aérien,
- de problématiques de GRH particulières.

## ■ *Les métiers retenus pour l'approfondissement*

Les tableaux qui suivent présentent, par filière métier, les métiers/fonctions pour lesquels des enjeux\* en termes de volume ou de compétences, ont été signalés par les entreprises rencontrées au cours de la phase 2 et que le comité de pilotage a retenu comme pouvant nécessiter des approfondissements.

Le tableau indique également les éléments spécifiques à creuser pour chacun de ces métiers.

\* *Phénomènes principaux observés*

Filière	Métiers/missions à enjeux	Phénomènes principaux observés	Points à creuser spécifiquement en phase 3
Escale/ Passage	Agent d'escale commercial et relation client	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse en cours des volumes d'emplois</li> <li>Développement nécessaire des compétences liées à cette diminution du nombre de personnes mais dont les missions sont élargies (nouvelle approche du service client ; outils informatiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problématique de reconversion : passerelles internes / externes possibles</li> <li>Nouvelles compétences attendues</li> </ul>
	Chef d'escale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance accrue du pilotage financier qui pourrait amener à une transformation des profils de ces managers (moins de promotion interne et davantage de recrutement externe de personnes non spécialistes de l'aérien)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmation du phénomène du changement de profil</li> <li>Possibilité de conserver les deux canaux d'accès à ces postes et les accompagnements « <b>formation</b> » possibles dans les 2 cas</li> </ul>
Piste	Agent d'opération de piste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changement d'équilibre entre les effectifs « piste » des compagnies aériennes et des entreprises d'assistance</li> <li>Développement de la poly-compétence et de la polyvalence demandée aux équipes (notamment pour pallier les pics et creux de l'activité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéfices attendus de la poly-compétence/polyvalence pour les entreprises et les salariés</li> <li>Besoins des entreprises en termes de formation (quid du CQP)</li> </ul>
	Coordinateur Zone Avion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un rôle de plus en plus de coordination entre les équipes au pied de l'avion : faire travailler plusieurs personnes, pouvant appartenir à des entreprises différentes, sans hiérarchie, et dans un temps de plus en plus limité, tout en assurant la sécurité du travail de chacun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences attendues</li> <li>Quid du CQP Assistant Avion (peu ou pas utilisé)</li> <li>Les éventuels nouveaux modèles d'organisation dans les entreprises</li> </ul>

Filière	Métiers/missions à enjeux	Phénomènes principaux observés	Points à creuser spécifiquement en phase 3
Trafic/ Opérations	<b>Dispatcher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un nouveau métier : co-responsable de la conduite du vol ; rôle réglementaire : montée en responsabilité : de TAM à cadre</li> <li>manque de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunité de créer une nouvelle formation</li> <li>Comment la développer en France ?</li> <li>Confronter le projet d'Air France aux autres entreprises</li> </ul>
	<b>Agent AFIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de recrutement à court terme pour les aéroports suite à la réglementation créant ce nouveau métier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de formation</li> <li>Volume et calendrier</li> <li>Opportunité de créer une formation</li> </ul>
Qualité/ sécurité	<b>Responsable SGS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un métier nouveau pour les aéroports</li> <li>Un enjeu pour toute la chaîne de valeur de l'aérien <b>mais une difficulté particulière pour les aéroports</b> car des responsabilités fortes</li> <li>Une formation ENAC existe mais serait insuffisante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Possibilité de travailler avec les aéroports membres du groupe de travail SGS : repérer avec les entreprises les manques éventuels dans le contenu du référentiel de la formation ENAC</i></li> <li><i>Opportunité de comparer avec les besoins des compagnies aériennes pour l'identification d'un tronc commun</i></li> </ul>

■ 14 entretiens menés

Métier	Entretiens
<b>Agent d'escale commercial et relation client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• City One</li> <li>• Servair</li> <li>• AFMAE *</li> </ul> <p><i>Les problématiques du métier ont également pu être évoquées avec Air France et 3S Alysia</i></p>
<b>Chef d'escale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviapartner</li> </ul> <p><i>Les problématiques du métier ont également pu être évoquées avec Air France</i></p>
<b>Agent d'opérations de piste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3S Alysia</li> <li>• GEH</li> <li>• WFS</li> </ul>
<b>Coordonnateur Zone Avion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Air France</li> </ul>
<b>Dispatcher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Air France</li> <li>• Air Méditerranée</li> <li>• Europairpost</li> <li>• XL Airways</li> </ul>
<b>Agent AFIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UAF **</li> </ul>
<b>Responsable SGS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aéroport Bâle Mulhouse</li> </ul>

\* Association pour la formation aux métiers de l'aérien

\*\* Union des Aéroports Français

## **2.1. Rappel méthodologique**

# **2.2. Analyse approfondie des métiers**

**2.2.1 Agent d'escale commercial et relation client**

**2.2.2. Chef d'escale**

**2.2.3. Agent d'opération de piste**

**2.2.4. Coordonnateur Zone Avion**

**2.2.5. Flight Dispatcher**

**2.2.6. Agent AFIS**

**2.2.7 Responsable SGS**

## 2.2.1 Agent d'escale commercial et relation client (AEC)

### *Rappel des principaux facteurs impactant le métier*

#### ■ Principaux facteurs liés aux mutations externes

- Une **montée en exigences** des clients :
  - les passagers : exigences en termes de services et de rapidité (ne pas attendre ; pouvoir utiliser leurs propres outils : téléphone ; tablettes...),
  - \* en termes **d'immédiateté** de l'information/du service,
  - \* de plus en plus informés et **attentifs au prix**,
  - \* de plus en plus judiciarisés, et s'organisant en groupes de consommateurs,
  - \* mais, dont l'exigence peut devenir agressivité (montée des incivilités auxquelles les personnels doivent faire face),
  - les donneurs d'ordre (compagnies aériennes) : avec des contrôles qualité de plus en plus importants ; des exigences de traçabilité de suivi de la formation des agents.
- Une **différenciation** de la demande et du positionnement des compagnies aériennes, qui impacte directement leurs équipes d'AEC ou leurs exigences auprès de leurs prestataires :
  - positionnement haut de gamme (client haute contribution) versus Low cost,
  - une clientèle qui s'est élargie pour certaines compagnies en fonction de leur éventuel nouveau positionnement (développement d'une offre low cost ou au contraire, passage du low cost à un positionnement plus haut de gamme) : familles, touristes *versus* clientèle d'affaires.
- Une **montée de la concurrence internationale** : une présence accrue des compagnies étrangères, de plus en plus de haut de gamme, avec de hauts standards en termes de services influant sur la relation passager,
- **Des évolutions considérables des technologies** :
  - développement des technologies de l'information et de la communication **dans la relation avec le client**,



- \* dématérialisation de la documentation déjà bien avancée pour le passager (avec l'informatisation du billet, l'automatisation du processus d'enregistrement ...),
- \* évolution des **modes de communication avec le passager** : les compagnies doivent pouvoir être en contact permanent avec lui en utilisant les technologies/outils qui sont les siens : téléphones mobiles, tablettes, etc.,
- **des outils professionnels** : système de gestion des passagers<sup>8</sup>, bornes libre-service d'enregistrement des passagers, des bagages,  
*En cours à la date de cette étude : la mise en place du nouveau logiciel de gestion des passagers ALTEA qui remplace le système GAETAN implique pour les entreprises :*
  - \* *de former tous les salariés au nouveau système,*
  - \* *mais également, transitoirement, de former les nouveaux salariés à l'ancien système tant que celui-ci n'est pas généralisé,*
- et **une automatisation qui se développe** fortement dès qu'elle est possible (enregistrement des voyageurs, des bagages notamment),
- Le durcissement des règles de sécurité/sûreté : sur le contrôle des bagages, l'information nécessaire aux passagers sur l'interdiction de transporter en cabine certains produits, etc.

### ■ Principaux facteurs liés aux nouvelles organisations

- Une **externalisation** par les compagnies aériennes de la fonction, qui s'est accompagnée :
  - d'une baisse déjà effective des effectifs dans les compagnies aériennes,
  - mais un maintien, voire des recrutements dans les entreprises d'assistance en escale (malgré des marges difficiles à maintenir),
- + un phénomène propre à l'assistance en escale : le transfert de personnel suite aux appels d'offre.
- Une **double tendance d'organisation des équipes** suivant le choix des entreprises basé sur la demande de leurs clients et sur leurs impératifs en matière d'optimisation de l'organisation du travail,

---

<sup>8</sup> DCS : *Departure control system*

- la **spécialisation** de certaines équipes en fonction des demandes client/des contrats de prestations : avec moins de polyvalence, les équipes étant dédiées à un contrat, à un type de prestation (en fonction de l'activité : traitement du passage, comptoir-salon),
- à l'inverse, a priori dans la majorité des entreprises : une recherche de **très forte polyvalence** : il est demandé aux équipes de pouvoir passer d'un poste, d'un terminal, d'un client, à l'autre.
- **Une différenciation aussi en termes d'articulation de la prestation** « humaine » et des services en libre-service pour répondre à la demande des clients :
  - même si globalement la tendance est d'utiliser les technologies pour l'automatisation d'un maximum de services (pour assurer un service plus rapide aux passagers, tout en limitant les équipes),
  - certaines (notamment françaises et/ou haut de gamme) exigent un « retour de l'humain ».

### *Les évolutions en volume d'emplois*

- **Des effectifs en baisse dans les compagnies aériennes**, avec dans certaines d'entre elles des problématiques de reconversion des personnels,
- Des évolutions différentes au sein des entreprises d'assistance en escale :
  - **une baisse** des effectifs dans certaines entreprises en raison d'éventuelles difficultés économiques et/ou d'une recherche de maîtrise de la masse salariale permise notamment par l'augmentation de la part automatisée du traitement des flux de passagers,
  - un retour aux **recrutements** pour certaines entreprises en réponse à la demande des compagnies aériennes d'un retour à un accompagnement plus personnalisé des voyageurs,
  - mais **plus globalement, et sur le long terme, un maintien des effectifs** dans la majorité des entreprises d'assistance en escale (ces emplois ne sont pas délocalisables),

Compte-tenu de la pression sur les coûts, l'augmentation des flux de passagers ne va pas générer de nouvelles embauches mais une **recherche de gains de productivité** notamment par l'automatisation de certaines opérations quand elles sont techniquement possibles et acceptées par les donneurs d'ordre.

- A noter : pour ces recrutements mentionnés : un recours important à l'intérim et aux CDD en raison de la variabilité de l'activité en fonction de la saisonnalité de l'activité et d'un volume d'affaire soumis à l'obtention ou à la perte d'un contrat.

## *Les grandes évolutions structurelles du métier d'agent d'escale commercial et relation client*

### ■ « Du comptoir à l'approche client »

Les agents d'escale commerciaux sont amenés à aller de plus en plus **au-devant du passager**, et à **élargir leurs missions** :

- davantage orienter le passager au sein de la plateforme, les guider dans leurs démarches, ...
- offrir un service diversifié en fonction des différentes catégories de passagers : enregistrement rapide pour les abonnés de la compagnie, facilitation des démarches pour les familles avec de jeunes enfants, etc.,
- repérer en amont les situations/passagers nécessitant une attention particulière,
- utiliser de plus en plus d'outils informatiques : différents logiciels des compagnies, scan, bornes en libre-service, portiques, etc.,
- gérer des tâches de plus en plus complexes et diverses, car une partie des tâches les plus simples ont pu être automatisées, et donc gérer davantage de problèmes,

ceci dans un contexte de forte tension « parce qu'il y a un problème, parce que le passager est stressé et parce que c'est urgent »,

- tout en valorisant l'image de la compagnie et en assurant la promotion des produits et des offres de services.

## Les enjeux de compétences afférents à ces évolutions

### ■ Des compétences à renforcer impérativement et significativement pour faire face aux évolutions du métier<sup>9</sup>

- les compétences communication et relation client
  - savoir personnaliser l'accueil en fonction de chaque catégorie de voyageurs,
  - adapter la communication aux spécificités culturelles de chaque passager,
  - maîtriser les techniques permettant une plus grande disponibilité, une plus grande attention à l'égard des passagers (sens du service),
  - savoir gérer les conflits dans un environnement stressant pour l'agent d'escale comme pour le client,
  - savoir s'adapter aux nouveaux comportements des clients : plus exigeants en termes de rapidité, d'efficacité, et habitués à faire jouer la concurrence, à comparer la qualité des services, voire à judiciairiser la relation client,
  - savoir faire preuve d'une plus grande réactivité et intelligence de la situation,
  - savoir faire preuve de davantage de proactivité pour gérer en amont les éventuels problèmes.
- les **compétences commerciales** : être assistant pré-vente
  - savoir saisir toutes les opportunités pour optimiser le contact avec le client : conseil et valorisation des offres de services pour une prestation complémentaire, vente additionnelle.
- les **compétences linguistiques**
  - **renforcement du niveau d'anglais** impératif pour être davantage en capacité d'interaction,
    - \* savoir interroger, orienter : comprendre le besoin et être capable de le faire approfondir,
    - \* savoir répondre à des questions très différentes,

---

<sup>9</sup> Compte-tenu de celles actuellement détenues par les salariés. Nous nous concentrons ici volontairement sur les domaines de compétences nécessitant des renforcements significatifs, et non sur l'ensemble des compétences nécessaires au métier d'AEC.

- \* savoir rassurer / savoir répondre aux questions des passagers en cas d'incident, d'irrégularité,...
- un niveau courant dans, au moins, une seconde langue étrangère.
- **les compétences dans le domaine des TIC :**
  - maîtriser les différents systèmes de gestion des passagers des compagnies aériennes,
  - pouvoir s'adapter aux outils des passagers (tablettes, téléphones...) notamment lors de l'enregistrement du fait de la dématérialisation grandissante des titres de transport,
  - s'adapter aux différents outils informatiques des compagnies,
  - être capable d'apporter un premier niveau d'information/résolution sur les équipements de libre-service.
- **les compétences liées à l'environnement aéroportuaire** et ses contraintes
  - connaître, appliquer et faire appliquer, des mesures de plus en plus strictes en matière de sûreté et de sécurité liées à l'environnement aéroportuaire.

## *Les problématiques GRH des entreprises*

### ■ *Une problématique de reconversion gérée au fil de l'eau*

- Les entreprises ayant dû réduire leurs équipes d'AEC le font principalement par :
  - non remplacement des départs,
  - non-renouvellement des CDD et contrats d'intérim,
  - parfois par des plans sociaux,
  - et dans des cas plus rares, par reconversion interne des salariés.
- **Des possibilités de passerelles évoquées**
  - **en interne** : ces passerelles restent traitées au cas par cas, en fonction des possibilités dans l'entreprise et des projets du salarié. Les entreprises interrogées sur ce métier n'avaient pas mis en place de programme spécifique en la matière,

### Passerelles évoquées par les entreprises :

- \* vers des postes administratifs ou commerciaux, voire sur des métiers de la piste,
- \* et éventuellement dans quelques cas : vers une évolution /promotion interne : sur des postes de formateur/d'encadrement des AEC de l'entreprise,
- **en externe** : des compétences clés (qualité de la relation client ; aptitude aux horaires décalés ; gestion des situations relationnelles difficiles notamment) qui seraient, d'après les responsables RH ou formation interrogés, valorisables facilement dans d'autres métiers où la compétence « relation client » est déterminante :
- \* les autres secteurs du transport de voyageurs (débouchés directs de la Mention complémentaire Accueil dans les transports),
- \* les métiers du tourisme et de l'hôtellerie,
- \* les métiers de l'évènementiel : accueil sur les salons par exemple,
- **Les freins évoqués** sur ces possibilités de passerelles externes<sup>10</sup> :
- \* une faible mobilité géographique des personnes (notamment sur les plus bas salaires) qui nécessite l'existence d'une demande sur les métiers de l'accueil dans le même bassin d'emploi,
- \* une image moins « prestigieuse » des autres secteurs et un attachement au monde de l'aérien des salariés qui souhaitent y rester,
- \* des décalages possibles dans les conventions collectives qui peuvent rendre les autres secteurs moins attractifs aux yeux des salariés.

### ■ *Un accompagnement de la montée en compétences nécessaires compte-tenu de l'évolution du métier pour les salariés en poste, qui se traduit principalement par des efforts de formation*

**Pour la montée en compétences des salariés en poste** : des programmes de formation complémentaires au titre du plan ou de la période de professionnalisation, réalisés par des organismes de formation interne ou externes,

A noter, une particularité du secteur de l'aérien : une très forte part de formation réalisée en interne et/ou dans le centre de formation de l'entreprise ou du groupe.

---

<sup>10</sup> Les freins mobilité et CCN ne sont pas propres aux salariés de l'aérien. Ce sont des freins que l'on retrouve dans de nombreux secteurs.

■ ***Dans les entreprises d'assistance en escale, une problématique GRH principale : recruter et professionnaliser le plus rapidement possible***

- **Améliorer/faciliter les recrutements**

Nécessité pour les entreprises de développer une expertise au recrutement afin de réussir à identifier les candidats dont le delta entre les compétences de départ et les compétences d'arrivée sur le poste sera le plus faible possible : notamment sur le relationnel où les employeurs constatent un déficit de plus en plus important chez les candidats ce qui les conduit à favoriser le savoir-être.

- types de profils privilégiés : expérience de l'aérien ou à défaut, dans d'autres secteurs de servicing : évènementiel, hôtellerie restauration,
- savoir-être recherché en priorité : aptitude au service,
- compétence : un bon niveau d'anglais.

- Moyens mis en œuvre différents suivant les entreprises

- en priorité : la formation de demandeurs d'emploi ou de nouveaux entrants sur des parcours professionnalisants conçus et délivrés en interne ou en externe (par le biais du contrat de professionnalisation notamment)
- quelques recrutements en alternance de jeunes préparant la Mention Complémentaire Accueil dans les transports.

- **Un accompagnement plus important nécessaire pour les nouveaux salariés**

Un allongement significatif de la durée d'intégration pour les nouveaux salariés constaté à regret,

Il ne s'agit pas seulement de former le nouvel entrant aux procédures et outils de l'entreprise et de l'aérien, mais également d'assurer le « rattrapage » sur les compétences clés, notamment l'anglais et relation de service.

- Dans certaines entreprises : la mise en place de **postes de superviseurs AEC** : les AEC les plus expérimentés ayant comme mission complémentaire d'accompagner, de guider, voire de former les nouveaux salariés.

## *Face aux efforts de formation requis, une réflexion spécifique en cours au sein de certaines entreprises sur la création d'une formation certifiante pour le métier d'AEC*

Face aux difficultés de recrutement de profils suffisamment « professionnalisés », certaines entreprises réfléchissent à la possibilité de mettre en place une certification qui garantirait ensuite un niveau suffisant pour leurs recrutements.

### ■ *La Mention complémentaire Accueil dans les transports<sup>11</sup> est peu utilisée par les entreprises*

Peu d'entreprises recruteraient sur ce diplôme :

- il semble peu connu des employeurs, et serait peu connu des jeunes (comparé à un BTS Tourisme par exemple, bien identifié)

*A noter : Les entreprises du transport aérien financent chaque année environ 200 jeunes en apprentissage qui préparent ce diplôme. Leurs débouchés sont principalement dans d'autres secteurs que l'aérien.*

- une formation trop longue pour certains employeurs quand leur besoin est de recruter rapidement (~18 semaines de cours ; 600 heures),
- le niveau IV ne serait pas satisfaisant pour les jeunes qui privilégieraient un niveau III (Bac +2),
- le référentiel ne serait pas suffisamment/plus adapté.

Remarques recueillies :

- Techniques relationnelles :
  - \* ne traiterai pas suffisamment des différents types de communication : communication verbale/non verbale : *le contact visuel, l'écoute active ... (même si le relationnel serait globalement bon),*
  - \* ne tiendrait pas suffisamment compte des nouveaux comportements client (digital notamment) et des différents types de clientèle (low cost vs haute contribution ; multi culturalité),
- Langues : exigences insuffisantes sur les langues et notamment l'anglais,
- Environnement professionnel des transports : pas assez centré sur l'aérien et ses outils,

---

<sup>11</sup> Après un Bac



- Opérations techniques et commerciales :
  - \* ancienneté des technicités enseignées,
  - \* manque de formation aux systèmes de gestion des passagers des compagnies aériennes,
- L'accompagnement des passagers handicapés et/ou à mobilité réduite (PHMR) n'est pas inclus.

■ ***Un projet de création d'un parcours socle « Agent de passage polyvalent » au sein du GEIQ AERO IDF***

- Intérêt du GEIQ\* :
    - pour les employeurs : pouvoir « partager » un vivier de personnes formées pour faciliter les mises à disposition lors de pics d'activité
    - pour les salariés : offrir des temps complets « partagés » alors que beaucoup d'entreprises ne proposeraient que des temps partiels.
  - Grandes lignes du socle défini par le GEIQ
    - La relation client et la gestion de conflit,
    - Techniques commerciales,
    - Informatique (DCS) : idée de développer un socle très générique sur Altéa sur lequel les jeunes seraient formés, la spécialisation étant assurée par les entreprises en fonction de leurs contrats.
- + PHMR

■ ***Un projet de création d'un CQP AEC initié par quelques entreprises du secteur***

- **Intérêt pour les employeurs : former plus vite sur le métier spécifique d'AEC de l'aérien**
    - une durée plus courte que la multi-complémentaire,
    - un CQP d'entrée qui assure le minimum de compétences de bases communes à toutes les entreprises,
    - perçu comme plus « sérieux » qu'une formation « privée » car certifie un tronc commun de compétences pouvant être reconnu par tous les employeurs : notamment pour les transferts de personnel pour l'assistance en escale,
- + une reconnaissance pour le salarié.

\* Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification

- Contenu possible du CQP :
  - Réglementation : sécurité/sûreté aéronautique (incluant PHMR),
  - Accueil et relation client,
  - Commercial,
  - Langues.
- nombre d'heures envisagés : entre 200 et 250 heures<sup>12</sup>,
- Mode d'acquisition : en alternance : contrat de professionnalisation,
- Opportunité en matière de volume de formation.

*A noter la possibilité également évoquée de se baser sur le CQP Chargé d'accueil de la branche des prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire auquel serait ajouté un module aérien.*

■ ***L'intérêt d'une formation commune et/ou certifiante ne semble pas, à ce jour, partagé par tous les acteurs***

- Les compagnies aériennes clientes n'expriment pas d'exigence en matière de diplôme ou de formation spécifique tant que le prestataire peut garantir le niveau de compétences de ces agents,
- Une certification ne peut se concevoir que sur un tronc commun qui pour certains serait trop limité, car une partie des compétences à acquérir restera spécifiquement liée à l'entreprise : ses besoins particuliers compte-tenu de son positionnement client, notamment :
  - sur la relation client : image de marque des entreprises, une partie de la formation restera interne car c'est l'image de marque de l'entreprise un facteur de différenciation concurrentielle,
  - sur l'informatique : une formation toujours nécessaire selon les contrats de l'entreprise : aux systèmes retenus par les compagnies terminaux/aéroportuaires.

---

<sup>12</sup> Un OF a travaillé sur une pré-proposition de référentiel : 190 heures

## PARCOURS AEC

### Champs de compétences prioritaires

	Salariés en poste	Nouveaux salariés
Compétences communication et relation client	à renforcer pour s'adapter aux nouvelles exigences	à intégrer
Compétences commerciales	à renforcer	à acquérir
Compétences linguistiques	à renforcer	à renforcer
Compétences dans le domaine des TIC (utilisation nouveaux logiciels, supports de communication...)	à renforcer en priorité	à acquérir
Compétences liées l'environnement aéroportuaires et ses contraintes		à acquérir

### Appréciation de l'offre de formation existante

#### ■ Une offre existe en matière de formation continue permettant de compléter les compétences des salariés en poste

- Un certain nombre d'organismes de formation, dont le CFA de l'aérien proposent des modules de formation correspondant aux domaines de compétences à renforcer ou acquérir par les AEC,
- Les référentiels de formation de ces modules, allant de demi-journée à 3 ou 4 jours, semblent donc répondre aux besoins des salariés et des entreprises, même s'il est possible qu'il y ait des décalages en termes de qualité par rapport aux attentes des entreprises.

#### ■ L'offre de formation « initiale » au métier

- Le référentiel de formation de la Mention complémentaire « Accueil dans les transports » intègre la plupart des domaines de compétences du métier de l'AEC, sauf les compétences liées à l'utilisation des logiciels d'enregistrement.

Les remarques faites par les entreprises porteraient donc davantage sur la « qualité », ou l'approfondissement de ces domaines de compétences, notamment sur la relation client,

- Les référentiels de formations des organismes autres que le CFA intègrent tous les fondamentaux : mais tous, n'intègrent pas la relation client alors que c'est une des compétences clés<sup>13</sup>.

### **Conclusion :**

L'offre de formation initiale existe que ce soit au sein de CFA ou au sein d'organismes de formation qui n'ont pas le statut de CFA, mais aucune offre, semble-t-il, ne couvre tous les domaines de compétences du métier d'AEC.

---

<sup>13</sup> *Il est possible que ces organismes considèrent que la relation client sera traitée autrement, et notamment au sein de l'entreprise pour qui, comme on l'a vu, ce domaine est un facteur de différenciation concurrentiel*

## RECOMMANDATIONS

■ *Des avantages et inconvénients à prendre en compte avant de décider de créer un CQP AEC.*

	Mention complémentaire	Formation non certifiante	CQP
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme reconnu nationalement</li> <li>• Permettant des passerelles vers d'autres secteurs</li> <li>• Formation plus longue permettant un approfondissement plus important sur le relationnel / techniques commerciales</li> <li>• Pouvant être suivie/validée en scolaire, apprentissage, CP, VAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberté des entreprises pour définir les parcours (thématiques/durée) qu'elles jugent indispensables et/ou les plus appropriés à leurs besoins propres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une certification <u>métier</u> réellement adaptée aux besoins des entreprises sur le métier cible</li> <li>• Une assurance de compétences sur un tronc commun partagé par toutes les entreprises</li> <li>• Une réponse à la problématique de former et d'intégrer rapidement de nouveaux salariés</li> <li>• Une inscription possible au RNCP qui permet d'ouvrir les financements et de passer la certification par la VAE</li> <li>• Une reconnaissance des compétences des salariés</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation (trop) longue par rapport aux besoins de formation rapide des entreprises</li> <li>• Non spécialisée</li> <li>• Certains contenus, bien que répondants au référentiels du métier ne seraient plus totalement adaptés</li> <li>• Ne prévoit pas la formation aux outils spécifiques de l'aérien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des niveaux qui peuvent être très hétérogènes entre les entreprises et les salariés</li> <li>• Possibilités de financement plus réduites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limite les passerelles interbranches</li> <li>• Certification moins connue des employeurs et surtout des salariés/jeunes</li> <li>• Justification par rapport à un besoin déjà couvert (MC ?)</li> </ul>

➔ *La création d'un CQP pour le métier d'agent d'escale commercial et relation client pourrait être une option à creuser afin d'en valider sa pertinence*

- Compte-tenu de ses avantages par rapport aux autres moyens de formation listés précédemment (cf. tableau p. 77), et compte-tenu :
  - du nombre de personnes potentiellement concernées, tant en formation pour **l'accès au métier**, que pour **la valorisation des salariés déjà en poste**,
  - du nombre d'heures nécessaires pour un parcours complet de formation pour accéder à la validation de l'ensemble des compétences.
- Le **référentiel de compétences** pourrait donc se baser sur les compétences techniques propres au métier : les différentes procédures d'enregistrement, embarquement, traitement des correspondances, (etc.) en intégrant éventuellement le traitement des passagers à particularité (PHMR),

Tout en développant les compétences complémentaires prioritaires identifiées :

- compétences communication et relation client : accent sur les problématiques et exigences spécifiques de l'aérien,
- compétences commerciales : accent sur les types techniques d'argumentation commerciale propres à l'aérien,
- compétences linguistiques : ne pas se limiter au « vocabulaire aérien » car les personnels sont amenés à davantage d'interaction avec les passagers,
- compétences dans le domaine des TIC : intégrant si possible des compétences de bases sur l'outil logiciel le plus utilisé par les compagnies aériennes,
- Compétences liées à l'environnement aéroportuaire et ses contraintes.

➔ *La Mention complémentaire, reste un moyen d'accès au métier intéressant tant pour les jeunes qui la préparent, que pour les employeurs*

- Cette Mention est basée sur le module de la formation initiale :
  - elle est calée sur des rythmes scolaires (un an) difficile à compresser,
  - elle s'adresse a priori à un public plus jeune.

- Toutefois, son référentiel de formation reste globalement pertinent et adapté aux besoins des entreprises de l'aérien,
- Pouvant être préparée en apprentissage, les périodes de formation en alternance dans une entreprise du secteur semblent permettre de combler les manques de spécificités qui lui sont parfois reprochés,
- Cet accès possible par l'apprentissage est une raison qui la rend complémentaire d'un éventuel CQP pour lequel cette voie d'accès n'est pas autorisée,
- Il pourrait par ailleurs être intéressant d'inciter les organismes de formation la préparant à développer l'offre en contrat de professionnalisation afin d'ouvrir des possibilités de financement.

➔ *Dans les entreprises, privilégier la conception de parcours amont pour l'évolution des compétences des salariés en poste*

- Eviter si possible de réagir au cas par cas sur des formations très courtes, mais réaliser un véritable positionnement en amont puis construire un parcours qui pourrait s'étaler sur plusieurs mois voire plusieurs années,

Ce parcours pourrait se concevoir en « modules » qui idéalement correspondraient aux modules de compétences qui seraient spécifiés dans le référentiel du CQP si ce choix était retenu,

Ainsi, au terme de ce parcours, il serait possible de proposer l'accès à la certification, par la voie de la formation ou par la voie de la VAE,

Dans cet objectif, le positionnement pourrait évaluer l'écart de compétences avec le référentiel de certification (du CQP), et non pas simplement avec le poste occupé actuellement par la personne dans l'entreprise.

## 2.2.2 Chef d'escale

### *Rappel des facteurs impactant le métier*

#### ■ *Facteurs liés aux mutations externes*

- Une montée en exigences des attentes des compagnies aériennes vis-à-vis de leurs prestataires de l'assistance,
- Une concurrence de plus en plus exacerbée entre les entreprises d'assistance,
- Une rentabilité de plus en plus difficile à atteindre et à maintenir dans un secteur de services mais également de main d'œuvre.

#### ■ *Facteurs liés aux nouvelles organisations*

- Une organisation qui doit s'affiner, se rationaliser et s'industrialiser pour tenir compte du durcissement du contexte économique : assurer toujours plus de qualité / sécurité / rapidité, à un coût toujours plus faible,
- D'où un **renforcement du management** pour répondre à ses standards d'efficacité, de performance économique et de qualité.

### *Les grandes évolutions structurelles du métier de chef d'escale dans les entreprises d'assistance en escale<sup>14</sup>*

#### ■ *Un métier dont le contour reste composé des mêmes 4 piliers d'activité, mais dont la pratique doit s'adapter aux facteurs d'évolution*

- **L'exploitation** : être garant des clauses contractuelles vis-à-vis des compagnies aériennes (service level agreement - SLA) **alors que les exigences sont de plus en plus élevées** en termes de qualité/fiabilité,
- Les **relations avec les clients compagnies aériennes** : au-delà des clauses contractuelles, cette montée en exigence des clients, dans ce contexte de

---

<sup>14</sup> L'évolution du métier a été approfondie avec une entreprise d'assistance. Les compagnies aériennes rencontrées ont rapidement été sondées sur la question de montée en compétences des chefs d'escale. Il semble que globalement, les tendances identifiées dans cette analyse seraient identiques (mise à part les relations avec les donneurs d'ordre vs relations avec les prestataires)



concurrence forte, impose de **développer la qualité du service client** qui prend encore davantage d'importance dans **l'offre globale de service**,

- Le **management des services/équipes** : une mission marquée par le développement de l'importance du dialogue dans un contexte parfois tendu,
- Une mission de **pilotage économique et financier de l'escale** qui revêt une **importance accrue du suivi du budget de fonctionnement et d'investissement** de l'escale du fait notamment de marges difficiles à maintenir.

Le métier devrait, d'après certains, **d'avantage s'apparenter aujourd'hui à celui d'un dirigeant d'une PME, d'un patron de « centre de profit ».**

### *Les enjeux de compétences afférents*

#### ■ *Trois types de compétences à renforcer significativement pour les chefs d'escale en fonction de ces évolutions sur leurs principales missions*

- **En priorité : Renforcement de la fonction pilotage /gestion**, dont notamment
  - décliner la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels, en assurer la réalisation et l'évaluation dans l'escale,
  - élaborer un budget prévoyant avec précision l'ensemble des dépenses et des recettes occasionnées par le fonctionnement de l'escale,
  - maîtriser et optimiser les outils de gestion prévisionnelle et de reporting.
- **Renforcement des compétences relation client**
  - faire valoir l'image de l'entreprise,
  - être réactif face aux demandes des compagnies aériennes,
  - savoir négocier avec les clients tout en valorisant l'image de l'entreprise et assurer le meilleur service possible,
  - savoir gérer les aléas et être force de proposition pour trouver rapidement des solutions sur le terrain.
- **Renforcement des compétences managériales** dans un contexte parfois tendu de dialogue social

- faculté à dialoguer et à convaincre avec les encadrants de terrains, ou les opérateurs sur les plus petites escales,
- savoir fédérer et motiver les différentes équipes (escale/opération/piste),
- savoir prendre du recul par rapport au terrain pour atteindre les objectifs (de qualité, de rentabilité) fixés par l'entreprise.

## Les problématiques GRH dans les entreprises

2 canaux d'accès au poste de chef d'escale aujourd'hui, les entreprises ayant tendance à privilégier l'un ou l'autre en fonction de leurs impératifs GRH : faire évoluer leurs salariés, ou privilégier l'entrée de compétences nouvelles non détenues en interne.

### ■ *1<sup>er</sup> canal : Assurer la montée en compétences des personnels issus de la promotion interne*

Canal favorisé dans un plus grand nombre d'entreprises

- le chef d'escale devant avoir une très bonne connaissance du milieu aéronautique et aéroportuaire, **une expérience significative des métiers de l'exploitation** aéroportuaire est privilégiée pour les postes de chefs d'escale,

Cette expérience permettrait de répondre aux mieux et rapidement aux aspects techniques exigés par le métier et par ailleurs, faciliterait les échanges et le dialogue social avec les équipes.

- La montée en compétences sur les deux domaines principaux pour les salariés issus du terrain (le management et le pilotage budgétaire) :
  - se fait progressivement, notamment par l'accession préalable au poste d'adjoint au chef d'escale et à la formation interne aux outils de gestion et de suivi budgétaire de l'entreprise, dont la prise en main est encadrée par le chef d'escale en poste,
  - avec un recours à la formation «stages de management».

### ■ *2<sup>e</sup> canal qui pourrait se développer : un recrutement externe de « responsables de centre de profit » qui sont ensuite formés aux spécificités de l'aérien*

Compte-tenu du renforcement des compétences non directement liées au métier de l'aérien, et considérant que les compétences d'organisation, de gestion et de management sont centrales, alors que la connaissance de l'environnement aéroportuaire peut s'acquérir plus facilement/rapidement par des personnes ayant un bon niveau de qualification initiale :

- Recrutement de managers issus d'autres secteurs des **services**, ayant l'expérience de la « gestion d'évènements » : logistique, distribution, ...
- sur des **niveaux de qualification plus élevés** : I & II,

- « formés » aux spécificités de l'aérien par de la formation continue mais également par le biais de parcours d'intégration interne comprenant le passage dans plusieurs escales de taille et de localisation différente (France et étranger).

➔ ***Les deux canaux devraient subsister mais les recrutements externes devraient se développer***

- Face à l'importance accrue de la mission économique et financière de la fonction, il semble que les entreprises devraient, à plus ou moins long terme, avoir un recours plus important aux recrutements externes car il leur sera plus facile d'apporter la connaissance du monde de l'aérien à des managers qui auront déjà l'expérience et les compétences plus transversales que l'on retrouve dans d'autres activités de service.

*La lecture des offres d'emploi ou les fiches de description de ce métier montre que cette évolution est déjà prise en compte dans un nombre croissant d'entreprises.*

- Compte-tenu de la montée très forte en compétences demandée, voire en niveau de qualification recherché, l'accès au métier par la promotion interne pourrait dans certains cas être limité à des profils /personnalités présentant un potentiel particulier, dont la progression pourrait être soutenue par des efforts en matière de formation professionnelle continue.

## PARCOURS CHEF D'ESCALE

### Champs de compétences prioritaires

	Salariés issus de la promotion interne	Chefs d'échelle issus d'un recrutement externe non aérien
Compétences pilotage / gestion	à développer en priorité	acquises
Compétences relation client	à renforcer	acquises
Compétences managériales	à renforcer	acquises
Compétences environnement aéroportuaire	acquises	à acquérir

### Appréciation de l'offre de formation existante

■ **Une offre de formation continue existante sur l'ensemble des domaines de compétences identifiés et pour les deux canaux d'accès au poste**

- Pour les salariés issus de la promotion interne : des formations existent dans les organismes de formation centrés sur les métiers de l'aérien pour renforcer les compétences liées à la prise des nouvelles responsabilités,

A titre d'exemples :

- L'ENAC propose des modules de formation continue qui s'adressent aux managers du transport aérien :
  - \* Team management ou Human Resources Management
  - \* Economics and Financial Management
- de même, le CAMAS, sur la relation et la satisfaction client, sur la prise de fonction du manager, sur le développement des compétences commerciales, la mise en place d'objectifs opérationnels, etc.

- Pour les recrutements externes : des formations existent permettant à de nouveaux entrants de comprendre les spécificités économiques et opérationnelles du transport aérien pour l'exercice de leur métier,

A titre d'exemple :

- à l'ENAC : modules « Air Transport Economics and Management », « Air Passengers and Quality of Service », etc.

## RECOMMANDATION

### ➔ *La création d'une formation spécifique au métier de chef d'escale ne semble pas opportune : identifier et promouvoir les formations existantes*

- Une expérience professionnelle significative, quel que soit le domaine (aérien ou non) reste indispensable pour faire face à ces responsabilités,
  - ces postes ne sont donc pas ouverts à des personnes issues directement de la formation initiale ce qui élimine l'utilité d'une formation complète spécifique à ce métier,
  - les besoins en formation sont très contrastés en fonction du canal d'accès à ce métier,
  - par ailleurs, quel que soit le canal d'accès au métier (interne ou externe) le besoin de compétences complémentaires afférentes semble pouvoir être facilement renforcées ou acquises par le biais de la formation continue,
- L'offre de formation continue répond donc aux besoins, quel que soit le canal d'accès au métier qui sera privilégié par les entreprises.

### ➔ *Aider les entreprises à conserver la possibilité de la promotion interne sur ce métier*

Une réflexion pourrait être menée pour la construction d'une méthode permettant de détecter les potentiels parmi les salariés susceptibles d'évoluer,

- cette méthodologie aurait pour objectif de définir des critères et des outils permettant de détecter les potentiels et les talents (tests, assessment...),
- sur la base des compétences nécessaires au métier, un parcours de formation personnalisé pourrait être créé si des salariés à potentiel sont identifiés et/ou se positionnent.

## 2.2.3 Agent des opérations de piste

### *Rappel des facteurs impactant le métier*

#### ■ *Facteurs liés aux mutations externes*

- Une concurrence de plus en plus exacerbée entre les entreprises d'assistance en escale,
- Une montée en exigences des attentes des compagnies aériennes et des aéroports vis-à-vis de leurs prestataires de l'assistance : sur la qualité/la rapidité/la fiabilité/la sécurité,
- Une pression constante sur les coûts qui se répercutent du donneur d'ordres à ses sous-traitants : activité de main d'œuvre où les efforts de productivité passent par une optimisation organisationnelle,
- Un encadrement réglementaire important nécessitant de nombreuses habilitations,
- Des évolutions technologiques à court ou moyen terme
  - concernant les appareils, les équipements et les outils informatiques ex : codes barres sur les bagages ; géolocalisation sur la piste ; évolutions des appareils (avions) et des équipements,
  - une tendance à l'automatisation : si les engins automatisés restent chers aujourd'hui, ils devraient, à terme, concerner la totalité des entreprises.

#### ■ *Facteurs liés aux nouvelles organisations*

- Un changement d'équilibre entre les effectifs « piste » des compagnies aériennes et des aéroports et les entreprises d'assistance du fait d'une **externalisation forte** des activités,
- Une organisation du travail qui doit tenir compte du durcissement du contexte économique : assurer toujours plus de **qualité / sécurité/rapidité à un coût toujours plus faible**,
- D'où : une recherche **d'optimisation de l'utilisation de main d'œuvre** pour assurer un service en continu dans des missions où cycles de travail avec pics et creux d'activités :
  - par la gestion des plannings : recours à des temps partiels, aux horaires décalés, etc.

- et/ou par la recherche de polyvalence poly-compétences des équipes,
- par le recours à l'intérim.

## Les grandes évolutions structurelles du métier

### ■ Un périmètre des activités qui reste relativement stable

- Pour rappel : le métier inclut différents emplois repères et niveaux dans les classifications des emplois des conventions collectives concernées<sup>15</sup>, notamment :
  - ouvrier de manutention et de nettoyage (coef. 160),
  - agent de chargement (coef. 165),
  - chauffeur qualifié (coef. 165),
  - assistant de piste (coef. 170) / titulaire du CQP (coef.175),
  - tractiste (coef. 175).
- Le métier n'est pas confronté à la disparition ou à l'apparition de missions spécifiques, **mais les activités exercées par chaque agent d'opérations de piste ou équipe d'agents peuvent par contre être différentes en fonction** :
  - de l'offre de service de l'entreprise (son positionnement client et/ou ses équipements sur la plateforme aéroportuaire où la mission s'exerce) et des contrats obtenus,
  - de l'expérience professionnelle de chacun,
  - des formations réglementaires ou autorisation (de conduite par exemple) obtenues le cas échéant (ex : marchandises dangereuses pour le chargement ; autorisation de conduite ; permis T<sup>16</sup>...).
- Ces élargissements ou modifications des missions peuvent également intervenir lors d'un transfert de personnel suite à un appel d'offre d'une compagnie aérienne ou d'un aéroport : le nouvel employeur, en fonction de son organisation peut confier des missions complémentaires au salarié.

---

<sup>15</sup> Pour mémoire : les agents d'opération de piste peuvent dépendre de la CCN du Transport aérien, du personnel au sol ou de la Convention Collective Régionale de la Manutention et nettoyage sur les aéroports (Région parisienne)

<sup>16</sup> Circulation aéroportuaire de trafic



■ *La recherche de polyvalence /poly-compétences constatée dans certaines entreprises peut également amener les agents de piste à élargir le périmètre de leurs missions*

- Dans les entreprises privilégiant la polyvalence, les agents peuvent par exemple être amenés à travailler **aussi bien sur piste qu'en galerie**,
- et/ou à acquérir une compétence supplémentaire (poly-compétence) : réaliser des activités nouvelles par rapport à leur poste de départ mais toujours dans le périmètre des activités d'opérations de piste : assurer le traitement des bagages comme le dégivrage des avions par exemple.

■ *Arguments et contre-arguments sur la poly-compétence/polyvalence*

Le développement de la polyvalence et de la poly-compétences sur tout ou partie des emplois du métier d'agent de piste n'est pas un axe fort de la politique dans toutes les entreprises.

- Pour certaines, il s'agit d'**un passage obligé du métier** et elles se sont déjà fortement engagés dans cette voie.

Compte-tenu des facteurs impactant l'activité et notamment la problématique d'augmentation de la main d'œuvre (augmentation de la rémunération ou augmentation du nombre de salariés), cette tendance pourrait se développer.

- une difficulté pour les employeurs : l'identification des meilleurs choix d'association sur ces poly-compétences qui est traitée au cas par cas : en fonction des équipes, en fonction des plateformes

Exemple donnés :           Chargement-déchargement / dégivrage  
  Chargement-déchargement / nettoyage

- **D'autres entreprises n'en font pas aujourd'hui une priorité :**
  - car elles se sont fixées d'autres objectifs prioritaires : former la base ; maintenir un bon climat social, ...
  - car elles ne sont pas prêtes en termes de réflexion/organisation,
  - car leurs activités sont concentrées sur certaines missions/platformes pour lesquelles la polyvalence n'est pas nécessaire,
  - ou parce qu'elles ont réalisé d'autres choix d'organisation et ont privilégié l'organisation d'équipes spécialisées pour lesquelles elles arrivent à maximiser les temps complets.

	Arguments en faveur de la polyvalence/poly-compétences	Contre-arguments
Employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Optimisation des plannings et de l'affectation des équipes</b> pour une activité saisonnière, faite de pics d'activités et de creux dans une même journée : des cycles entre les « métiers » (chargement ; dégivrage ; nettoyage...) sur une même zone géographique</li> <li>• Possibilité de <b>remplacements</b> rapides en fonction des aléas (absence, incidents...)</li> <li>• <b>Augmentation de la productivité</b> et limitation du temps d'<b>immobilisation</b> au sol des avions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un frein en termes d'image de la part de certains <b>clients</b> qui peuvent souhaiter des équipes spécialisées</li> <li>• Chaque mission au sein du métier peut nécessiter une <b>formation</b> spécifique exigée par le poste (<i>apprendre à utiliser un matériel</i>), par la réglementation (<i>marchandise dangereuse, permis piste..</i>) ou par le client (<i>attestation/assurance d'une formation dédiée</i>)</li> </ul>
Salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une plus grande possibilité de <b>passerelles</b> internes ou externes</li> <li>• Facilitation des <b>transferts</b> et/ou de la recherche d'un autre employeur</li> <li>• Varier les activités et éviter le travail trop <b>répétitif</b></li> <li>• Une <b>évolution</b> facilitée d'un temps partiel vers un temps complet</li> <li>• Davantage de compétences développées et donc davantage de progression et d'employabilité potentielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une vision moins <b>prestigieuse</b> de certaines missions : frein psychologique (ex : travail en galerie moins valorisant que le travail sur piste)</li> <li>• Une forte exigence d'adaptabilité</li> </ul>

## Les enjeux de compétences afférents

### ■ Un socle de compétences prioritaires

Basé sur l'emploi d'accès au métier : agent de chargement aéroportuaire, que chaque salarié doit acquérir pour entrer dans le métier

Connaissance de l'environnement aéroportuaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître l'environnement aéroportuaire : acteurs et chaîne de production</li> </ul>
Connaissance des réglementations et procédures applicables aux opérations de piste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les règles de sûreté et de sécurité pour l'obtention du titre de circulation en zone réservée             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Connaître les règles de conduite sur piste pour l'obtention du permis T (compétence associée à l'emploi repère chauffeur qualifié)</li> </ul> </li> </ul>
Compétences techniques de chargement/déchargement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir réaliser les opérations de chargement/déchargement en galerie et en piste</li> <li>• Techniques de manutention (gestes et postures)</li> <li>• Conduite d'engins légers</li> </ul>
Compétences linguistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser le vocabulaire anglais lié à l'activité</li> </ul>
Compétences comportementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitude au travail décalé</li> <li>• Aptitude physique</li> </ul>

### ■ Des compétences complémentaires

- Pour faire évoluer le salarié au sein du métier (passer d'agent de chargement à assistant de piste)
- Pour répondre à la recherche de poly-compétence

Conduite d'engins lourds en contact avion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite des engins de traction</li> <li>• Conduite des repousseurs avions</li> <li>• Conduite des transporteurs</li> <li>• Conduite des tapis élévateurs à bande transporteuse</li> <li>• Conduite plate-forme élévatrice ...</li> </ul>
Compétences techniques d'assistance à l'avion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calage et balisage</li> <li>• Placement avions</li> <li>• Départ au casque</li> <li>• Dégivrage anti-givrage</li> <li>• Refoulement</li> </ul>

## Les problématiques GRH dans les entreprises

### ■ Des efforts très importants imposés aux entreprises pour former et valider les compétences de leurs salariés

- **des plans de formation dépassant largement les obligations légales** pour répondre notamment aux formations obligatoires et à leur réactualisation (sûreté ; transport de marchandises dangereuses ; sécurité) et au contrôle des compagnies aériennes qui demandent à connaître les programmes de formation et qui exigent une traçabilité de la qualification des équipes intervenant sur leur contrat.

*(Par exemple mise en place d'un module de formation « ouverture et fermeture de soute » suite à une demande client).*

- **le recours à des organismes de formation externes ou la mise en place « d'écoles d'entreprises »**

Les compagnies aériennes tendraient à demander à leurs prestataires de passer par un organisme externe assurant, pour elles, une plus grande transparence sur la qualité de la formation.

Pour le moment, ces exigences ne se font que sur la formation post-contrat (pas au moment de la réponse à l'appel d'offre : c'est-à-dire qu'il ne faut pas (encore ?) faire la preuve de la formation des équipes qui seront affectées au moment de la réponse, mais après, en contrôle a posteriori.

- Mise en place de **formateurs internes** : agents de piste expérimentés, ayant la fibre « transfert de savoir-faire », ayant le respect des procédures, superviseurs, qu'il faut eux-mêmes **former aux méthodes pédagogiques**.

### ■ Une problématique GRH principale : recruter et professionnaliser le plus rapidement possible

- **Des difficultés de recrutement**
  - un métier peu connu,
  - une difficile anticipation des recrutements pour les entreprises car ces recrutements répondent à des besoins ponctuels / rapides (obtention d'un nouveau contrat).
- Face à ces difficultés, les entreprises d'assistance recrutent le plus souvent des personnes **sans expérience aéroportuaire sur le bassin d'emploi de l'escale** : le métier d'agent de piste est un métier d'insertion, qui accueille des publics très divers, parfois très éloignés de l'emploi.

Les critères de recrutement sont revus sur des fondamentaux :

- casier judiciaire vierge,
  - permis de conduire,
  - la compréhension du poste (*on ne travaille pas qu'auprès de l'avion*),
  - aptitudes physiques.
- Ces personnes recrutées bénéficient en général d'un **programme de formation sur les indispensables** du métier élaboré pour ces nouveaux salariés dont le niveau est parfois très faible, alors que les exigences des clients sont de plus en plus élevées :
    - les formations obligatoires représentant le minimum légal pour avoir l'autorisation de travailler sur la piste peuvent représenter jusqu'à 2 à 3 jours (badge ; permis ; marchandises dangereuses),
    - un cursus de formation-intégration : galerie, charlattes<sup>17</sup>, bagages, conduite en sécurité, outils de scan...

Puis : conduite sur la plateforme aéroportuaire ; conduite d'engins.

- Une part des recrutements se fait **en intérim et en CDD** en fonction de la saisonnalité de l'activité et d'un volume d'affaire soumis à l'obtention ou à la perte d'un contrat.

Les contrats peuvent se transformer en fonction des besoins des entreprises en CDI.

---

<sup>17</sup> Tracteurs électriques sur piste

## PARCOURS AGENT DES OPERATIONS DE PISTE

### Identification du champ des compétences prioritaires

#### ■ Le socle des compétences prioritaires

	Salariés en poste	Nouveaux entrants
Connaissance de l'environnement aéroportuaire	acquis + réactualisation des formations réglementaires	à acquérir
Connaissance des réglementations et procédures applicables aux opérations de piste		
Compétences techniques de chargement/déchargements		
Compétences linguistiques		
Compétences comportementales		

#### ■ Les compétences complémentaires liées aux différentes missions des agents de piste

	Salariés en poste	Nouveaux entrants
Conduite d'engins lourds en contact avion	A acquérir en fonction des missions/emplois des salariés	
Compétences techniques d'assistance à l'avion		

### Appréciation de l'offre de formation existante

#### ■ Une offre de formation privée très hétérogène s'est développée pour la formation à l'entrée du métier d'agent d'opération de piste

- Des référentiels de formation parfois très différents sur les compétences préparées, certaines centrées uniquement sur les éléments de base de l'emploi d'agent de chargement, d'autres préparant à certaines compétences des assistants de piste (calage, départ au casque...).

Analyse de quelques offres de formation externes aux entreprises		Inclus dans les parcours
 : toujours inclus  : parfois inclus		
Connaissance de l'environnement aéroportuaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître l'environnement aéroportuaire</li> </ul>	
Connaissance des réglementations et procédures applicables aux opérations de piste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les règles de sûreté et de sécurité pour l'obtention du titre de circulation en zone réservée</li> <li>• Connaître les règles de conduite sur piste pour l'obtention du permis T</li> </ul>	 
Compétences techniques de chargement/déchargements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir réaliser les opérations de chargement/déchargement en galerie et en piste</li> <li>• Techniques de manutention (gestes et postures)</li> <li>• Conduite d'engins légers</li> </ul>	  
Compétences linguistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser le vocabulaire anglais lié à l'activité</li> </ul>	
Conduite d'engins lourds en contact avion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite des engins de traction</li> <li>• Conduite des repousseurs avions</li> <li>• Conduite des transporteurs</li> <li>• Conduite des tapis élévateurs a bande transporteuse</li> <li>• Conduite plate-forme élévatrice</li> </ul>	
Compétences Techniques d'assistance à l'avion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calage et balisage</li> <li>• Placement avions</li> <li>• Départ au casque</li> <li>• Refoulement</li> <li>• Dégivrage anti-givrage</li> <li>• Eaux et vidanges</li> </ul>	   

- Ces formations, suivant les organismes durent de 8 jours à 3 semaines, et peuvent proposer un stage en entreprise de 10 jours à 3 semaines.

■ ***Un programme socle développé au sein du GEIC Aéro Ile de France sur le métier d'agent de piste***

- Le GEIC organise des parcours de qualification au profit de personnes rencontrant des difficultés d'insertion par l'intermédiaire de **contrat de professionnalisation**,

Objectif :

- constituer un seul canal de recrutement sur la zone, permettant une meilleure visibilité et un meilleur filtrage des candidats,
- offrir la possibilité d'embaucher en CDI et à temps complet.
- Le « parcours socle Piste » agent de piste polyvalent », comprend les compétences suivantes :
  - Règlementation,
  - Comportemental,
  - Sécurité,
  - Geste et posture,
  - Anglais,
  - Notion de conduite.

■ ***La création d'une qualification sur la conduite d'engins aéroportuaires a été évoquée par des entreprises***

- Un projet de mutualisation d'une formation est en cours au sein des entreprises, sur cette seule compétence, sans qu'il n'y ait d'articulation avec le CQP agent de piste.

■ ***Une offre fournie en matière de formation continue***

De nombreux organismes de formation proposent des modules de formation complémentaire qui couvrent l'ensemble de compétences : parmi les compétences de base, et parmi les compétences techniques pour les missions les plus avancées et spécifiques des assistants avion.

■ ***Le CQP Assistant de piste : un référentiel à adapter ?***

- Le secteur du transport aérien a mis en place en 2002 un Certificat de Qualification Professionnelle Assistant de piste



Il inclut :

- une formation de base Piste : correspondant au socle de compétences décrit plus haut,
  - le CQP Assistant de piste.
- **Des raisons différentes évoquées par les entreprises expliquant le faible recours au CQP depuis sa création :**
    - il ne semble **pas connu** de toutes les entreprises,
    - il nécessite déjà une formation de base piste « agent de chargement » obligatoire pour valider le CQP, **or, ce sont sur ces compétences de base que les entreprises sont plus demandeuses,**
    - il forme à différents emplois de la piste qui ne sont que très rarement réalisés en réalité par l'ensemble des salariés, ni même des entreprises,
    - sa validation nécessite une pratique en entreprise parfois difficilement organisable car il suppose de pouvoir accéder en entreprise à l'ensemble des activités du référentiel, prestations qui ne sont pas forcément couvertes par toutes,  
*par exemple : passerelles télescopiques ; eaux et vidanges*
    - des redondances dans le référentiel de formation du CQP, notamment sur le chargement alors que l'activité chargement est déjà traitée,
    - par ailleurs, certaines entreprises, dont celles disposant de leur propre centre de formation, préfèrent travailler sur un référentiel uniquement calqué sur leurs besoins propres (leurs seules activités), et donc former en interne leurs salariés sans certification à la clé.
  - Ce CQP est **positionné dans la Convention collective** du transport aérien permettant au salarié de passer d'un coefficient de 170 à 175.  
Il n'est pas inscrit au RCNP.

## RECOMMANDATION

→ *Interroger le dispositif du CQP piste (métiers et compétences visés...)*

	Formation non certifiante	CQP
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liberté</b> des entreprises pour définir les parcours (thématiques/durée) qu'elles jugent indispensables et/ou les plus appropriés à leurs besoins propres</li> <li>• Une <b>adaptation</b> des parcours <b>sur la durée en fonction des besoins</b> du salarié/de l'employeur</li> <li>• Une possibilité d'entrée dans le métier sans qualification pour les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une certification <u>métier</u> <b>réellement adaptée</b> aux besoins des entreprises sur le métier cible</li> <li>• Une <b>assurance de compétences</b> sur un tronc commun partagé par toutes les entreprises, notamment dans le cadre d'un transfert de personnel d'une entreprise à une autre</li> <li>• Une <b>garantie d'homogénéité</b> entre les organismes de formation par un renforcement de la rigueur de l'évaluation</li> <li>• Une inscription possible au RNCP qui permet d'ouvrir les <b>financements</b> (<u>à condition que la durée soit de 150 heures minimum</u>)</li> <li>• Une assurance en termes de financement dans le cas d'un éventuel futur arrêt de la prise en charge des formations basées sur les classifications du secteur</li> <li>• Une <b>reconnaissance du métier</b> en lui conférant une certification</li> <li>• Une <b>reconnaissance des salariés</b> (par rapport à non certifiant), notamment par la VAE (pour une extension aux salariés déjà en poste)</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilités de financement plus réduites</li> <li>• <b>Moins de valorisation possible pour les salariés</b></li> <li>• Des <b>niveaux</b> qui peuvent être très <b>hétérogènes</b> entre les entreprises et les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une certification n'étant reconnue qu'au sein du secteur du transport aérien</li> <li>• <b>Alourdissement</b> de la démarche en raison du process d'évaluation impliqué (jury)</li> </ul>

➔ *Si le CQP n'est pas jugé pertinent, travailler toutefois sur un tronc commun de compétence*

- Valider un tronc commun de compétences partagé par toutes les entreprises pour permettre une certaine homogénéisation entre les offres de formation au profit des employeurs comme des salariés.

➔ *Essayer de répondre aux questions posées par le CQP existant*

- Eliminer les **redondances** signalées par les entreprises ou mieux articuler les niveaux de compétences notamment sur le chargement/déchargement (présentes dans la formation de base, puis dans les modules chargement et déchargement du CQP)
- Envisager de supprimer ou d'optionnaliser les compétences spécifiques qui ne concernent qu'une minorité de salariés

Signalés par les entreprises :

- la conduite de certains engins (passerelles télescopiques)
- le module Eau potable et vidanges toilettes

➔ **Mais le référentiel du CQP d'Assistant de piste devrait rester un sur-ensemble, permettant d'exercer plusieurs emplois, car il regroupe toutes les compétences afférentes aux métiers de la piste.**

➔ *Envisager la refonte d'un CQP pour les métiers de la piste*

Des questions qu'il faut donc se poser avant de lancer la démarche, et notamment :

- Répond-il à la problématique de gestion des ressources humaines des entreprises ?
- Permet-il d'étendre les moyens de financement de la formation ?
  - pour l'entreprise : par le biais de la période de professionnalisation (salariés) ou du contrat de professionnalisation (si minimum de 150 heures)
  - et/ou pour l'OPCA (possibilité de péréquation sur la professionnalisation), et donc, par ricochet, pour les entreprises en permettant l'augmentation du nombre d'actions qui pourraient être financées

## 2.2.4 Coordonnateur zone avion

### *Rappel des facteurs impactant le métier*

#### ■ *Facteurs liés aux mutations externes*

Pour rappel :

- Une concurrence forte entre les compagnies aériennes,
- Un contexte économique tendu qui pousse notamment à la **réduction du temps de mobilisation des avions et à la recherche d'économie.**

#### ■ *Facteurs liés aux nouvelles organisations*

- Une organisation du travail qui doit tenir compte du durcissement du contexte économique : assurer toujours plus de **qualité / sécurité / rapidité, à un coût toujours plus faible,**
- d'où une **recherche de gain de productivité** par une **centralisation** des activités de coordination en back office sous l'avion permettant le traitement simultané de plusieurs vols.

### *Les grandes évolutions structurelles du métier*

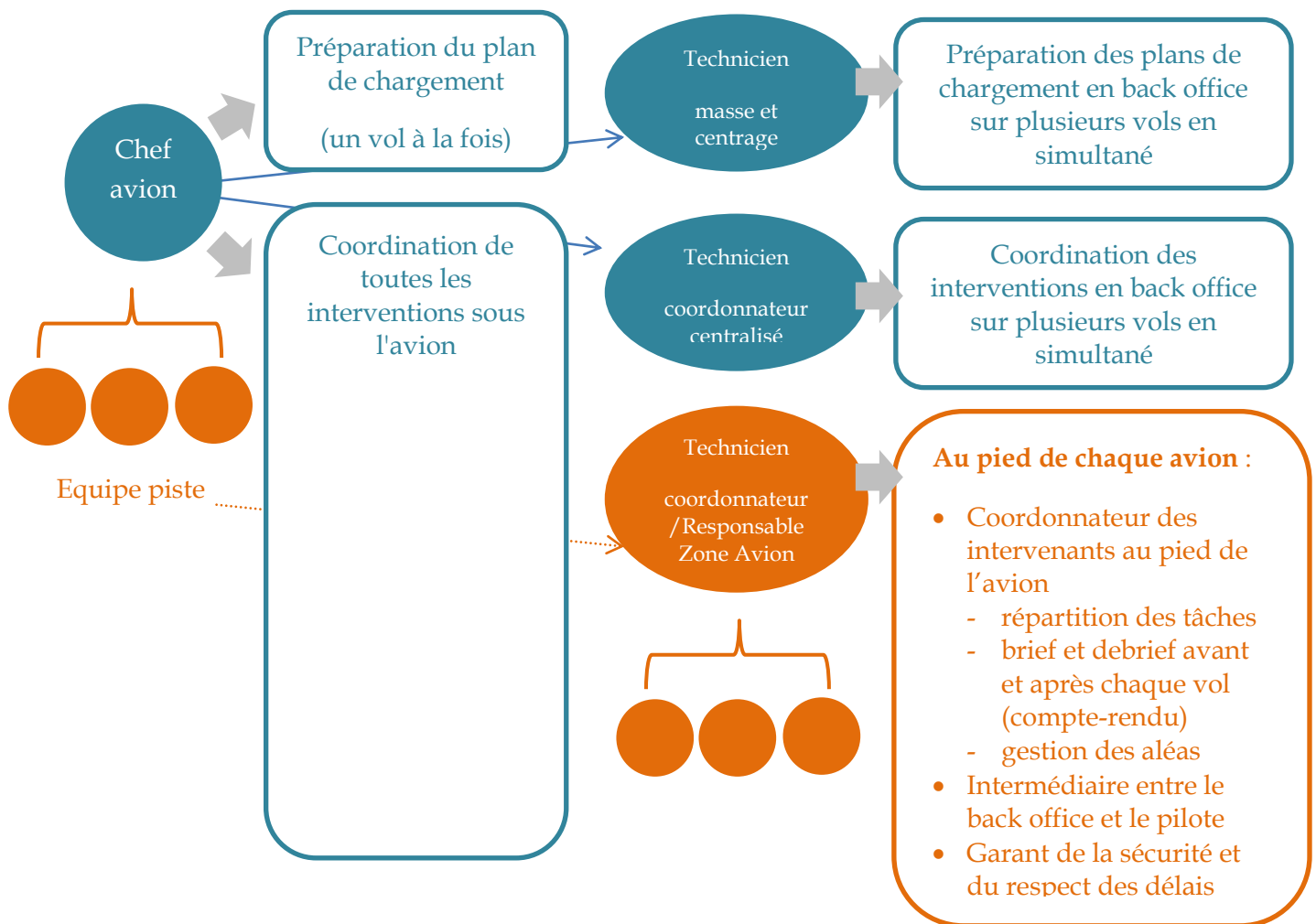
#### ■ *Du Chef avion aux techniciens coordonnateurs : une scission des missions pour une centralisation des activités pouvant être réalisées en back office*

« Disparition » dans certaines compagnies du métier de « Chef avion », dont les missions sont éclatées en plusieurs équipes :

- une centralisation de la préparation des plans de chargement au sein d'équipes de **techniciens masse et centrage**, travaillant en back office sur plusieurs vols en simultané,
- une coordination à distance des équipes sous l'avion, par des **techniciens coordonnateurs centralisés** en back office grâce à des outils informatiques de suivi et de validation des différentes étapes,
- un acteur sur le terrain : **le coordonnateur/responsable zone avion**, qui assure l'intermédiaire entre le back office et le pilote, et qui coordonne, **sans responsabilité hiérarchique**, les interventions des équipes sur la piste.

« Ancien » modèle d'organisation

« Nouveau » modèle d'organisation



### Les enjeux de compétences afférents

#### ■ Une évolution des compétences pour les chefs avion devenus techniciens en back office

- Un renforcement des **compétences techniques** liées aux outils informatiques et logiciels utilisés,
  - un savoir-faire plus pointu sur les outils informatiques de calcul des charges pour les techniciens masse et centrage,

- savoir utiliser les outils informatiques de suivi et de validation des étapes réalisées sur la piste,
- Des nouvelles compétences organisationnelles dans l'exercice des missions
  - savoir travailler à distance,
  - savoir gérer plusieurs vols en simultané.

■ ***Une évolution forte des compétences pour les agents de piste ou trafic évoluant vers le métier de coordonnateur/responsable zone avion par la promotion interne***

- **De nouvelles compétences managériales**
  - savoir faire preuve de leadership,
  - savoir faire respecter les règles de sécurité,
  - savoir organiser les tâches, répartir le travail tout en faisant respecter les délais.
- **De nouvelles compétences en termes de communication/relationnel**
  - être capable de communiquer avec un grand nombre d'acteurs différents :
    - \* à distance avec les équipes du back office
    - \* sur place avec les différentes équipes et personnes intervenant au pied de l'avion, dont des prestataires extérieurs
    - \* sur place avec l'équipage de l'avion : PNT et PNC
  - savoir retransmettre les informations utiles,
  - savoir retranscrire les informations transmises par le back office aux équipes sous l'avion et aux pilotes,
  - savoir faire remonter l'information du terrain vers le back office et auprès de la hiérarchie (débrief).
- **Un renforcement des compétences techniques métier**
  - savoir compiler et transmettre aux pilotes les informations liées au vol,
  - pouvoir être garant de la bonne réalisation des différentes étapes sous l'avion, et notamment le plan de chargement,
  - savoir traiter de l'information dans un temps limité et mettre en place des actions correctrices.
- **Un renforcement des compétences comportementales**
  - savoir faire preuve d'une grande réactivité,

- savoir anticiper, gérer les priorités.
- **Un renforcement des compétences informatiques**
  - savoir utiliser les outils de suivi et les logiciels de la compagnie et/ou de la plateforme.
- **Un renforcement des compétences linguistiques**
  - disposer d'un niveau d'anglais suffisant pour pouvoir échanger avec l'ensemble des intervenants.

### *Les problématiques GRH dans les entreprises*

#### **■ *Pour les entreprises en transition sur le nouveau modèle organisationnel : réaliser la sélection et la formation des nouveaux coordonnateurs / responsables zone avion***

- Des postes qui sont pourvus par la promotion interne de salariés issus de la piste,
  - mise en place d'un processus d'identification et de présélection des candidats,
    - \* détection des compétences managériales sur la base d'une grille d'aptitudes principales remplie par le responsable hiérarchique, notamment : respect des consignes, leadership, réactivité, ...
    - \* tests psychotechniques et mises en situation
    - \* entretien de motivation
  - mise en place de parcours de professionnalisation intégrant :
    - \* une formation théorique
    - \* une formation pratique par le biais d'une période d'activité en doublon avec un référent
    - \* une période de travail en autonomie mais sous supervision
- Un parcours relativement long (un an) qui conduit à une promotion se traduisant par le passage à une qualification supérieure,
- Des volumes importants de salariés à faire évoluer lors du changement d'organisation,
 

Il s'agit ensuite de volumes beaucoup plus faibles une fois que les principales équipes sont formées : uniquement pour remplacer les départs.

■ *Et par ailleurs, un accompagnement pour la « reconversion » des chefs avion vers les postes en service centralisé*

Par le biais de la formation interne

- sur les outils informatiques,

- *sur la capacité à traiter plusieurs vols en simultané et à distance.*



## PARCOURS COORDONNATEUR ZONE AVION

### Identification du champ des compétences prioritaires

	Nouveaux coordonnateurs/responsables zones avions
Connaissances de l'environnement aéroportuaire et des règles et procédures de sécurité	Acquises (mais à actualiser en continu)
Compétences managériales	A acquérir
Compétences en termes de communication/relationnel	A acquérir
Compétences techniques métier	A renforcer
Compétences linguistiques	A renforcer
Compétences comportementales	A renforcer
Compétences informatiques	A acquérir

### Appréciation de l'offre de formation existante

- *Si des formations « initiales » peuvent être un point de départ...*
  - Plusieurs organismes de formation proposent des parcours « agent de trafic », « chef avion », « responsable zone avion »... (dont ENAC, ESMA)
    - elles concernent principalement la partie des connaissances théoriques,
    - la mise en pratique est limitée.
  
- *... une part importante de la formation reste réalisée en interne en raison de l'importance de la pratique sur ce métier*

## RECOMMANDATION

➔ *Valider auprès des entreprises du secteur (compagnies aériennes et entreprises d'assistance en escale) la généralisation de ce modèle d'organisation*

- Vérifier auprès des entreprises du transport aérien que ce modèle d'organisation s'applique à d'autres entreprises, notamment à celles de plus petite taille,
- Evaluer leur degré d'avancement par rapport à cette évolution, pour estimer notamment les volumes de personnes concernées par les besoins de montée en compétences.

➔ *Accompagner les entreprises dans la mise en œuvre (si d'autres entreprises le souhaitent), des nouvelles organisations*

- Partager des outils de détection des aptitudes pour détecter les compétences des salariés afin de faire évoluer les salariés vers la mission de coordonnateur/responsable zone avion,
- Travailler sur un socle de compétences partagé, qui pourrait être comparé aux autres socles de compétences nécessaires à d'autres métiers de l'aérien, et donc éventuellement à mutualiser entre entreprises.

## 2.2.5 Planificateur régulateur de vol/ flight dispatcher

### *Rappel des facteurs d'évolution du métier*

#### ■ *Facteurs externes*

- **Des évolutions très importantes et continues des technologies et des outils** disponibles pour la préparation des vols et le dispatch,
  - outils de préparation de vol, moyens de communication entre les centres des opérations des compagnies et les centres de contrôle aérien, et avec les équipages en cours de vol,
  - évolution des **modes de pilotage** qui, à terme, pourrait limiter le **rôle du pilote** à une forme de contrôle de fiabilité des systèmes automatiques
- **Une augmentation des coûts** (notamment de carburant) qui nécessite de rendre la sécurité compatible avec l'efficacité économique, par le biais d'une optimisation des plans de vols et des techniques de pilotage,
- **Une recherche de toujours plus de sécurité,**
- Des **réglementations en constante évolution** allant vers toujours plus de sécurité et qui visent à intégrer de plus en plus l'agent d'opérations dans le déroulement du vol et ainsi à élargir son champ de responsabilité.

#### ■ *Vers une licence de flight dispatcher en France ?*

- Une réglementation différente selon les pays
  - Les Etats-Unis ont mis en place une licence depuis 1949 (Licence FAR PART 65) pour les flight dispatcher et certains pays européens ont mis en place leur propre système,
  - En France, la fonction n'est pas soumise à l'obtention d'une licence, même si la DGAC émet des recommandations sur les programmes de formation mis en place par les compagnies aériennes pour leurs agents des opérations aériennes,
  - Au niveau international, l'OACI fait des recommandations en termes de formation,

- **Les avis sont partagés quant à la mise en place d'une éventuelle licence au niveau européen ou national**
  - Certains interlocuteurs considèrent que le sens de l'histoire va vers une réglementation accrue et donc que les instances internationales/nationales finiront par imposer cette licence,
  - Certaines compagnies aériennes françaises militent pour la mise en place de cette licence dans le but notamment de normaliser et d'harmoniser les pratiques des compagnies et de faciliter la formation de leurs agents, qui bénéficieraient par ailleurs d'une reconnaissance supplémentaire (une certification reconnue par tous),
  - Mais cette position n'est pas partagée par tous,
  - \* certaines personnes considèrent que la réglementation n'évoluera pas dans le sens d'une licence.
  - \* certaines entreprises considèrent que le système actuel (avis et recommandation de la DGAC) permet d'assurer un même niveau en termes de qualité et de sécurité, tout en laissant une liberté aux compagnies quant aux moyens à mobiliser.

### ■ *Facteurs liés aux nouvelles organisations*

- De plus en plus de fonctions assurées ou assistées depuis le sol, qui se traduisent déjà par une évolution de l'organisation des opérations de **trafic** et de la **préparation du vol** en amont,
- L'**organisation des équipes des opérations** aériennes est assez différente dans chaque compagnie, en fonction des besoins des entreprises, besoins définis sur la base :
  - des **destinations** desservies (courts, moyens, longs courriers) : les courts courriers nécessitant a priori moins de monitoring,
  - du **type** d'appareils et de leurs équipements : variété des types d'appareils, investissements réalisables en termes d'outils de communication, etc.
- Une **centralisation en cours des opérations en back office** permettant la diminution du nombre d'agents par vol, avec une affectation des agents par zones géographiques spécifiques,

*Ainsi récemment, on a assisté à une concentration des équipes de dispatchers, notamment au sein des groupes, ce qui a pu et pourra entraîner une baisse des effectifs.*

## Les grandes évolutions structurelles du métier

### ■ Un contour métier qui dépend donc fortement de l'activité de la compagnie

- Cette diversité transparait dans les différentes appellations que peut avoir le métier dans les compagnies :
  - agent/technicien des opérations aériennes<sup>18</sup>,
  - préparateur de vol,
  - flight operator assistant,
  - flight dispatcher, etc.
- Ainsi un seul modèle ne semble pas applicable dans toutes les compagnies.

### ■ Des missions plus ou moins élargies pour les dispatchers suivant les compagnies

- La préparation du vol resterait le socle du métier :
    - préparation du plan de vol sur la base du recueil d'informations sur les données techniques et économiques relatives aux vols à traiter et sur le contexte opérationnel du vol,
    - établissement du dossier de vol et présentation aux équipages
  - Le « **dispatch** » : supervision du vol en relation avec les organismes de la circulation aérienne
    - suivi du plan vol depuis le décollage jusqu'à l'atterrissage,
    - gestion des aléas d'exploitation (pannes, grève contrôleurs ...).
  - et l'**assistance à l'équipage en cours de vol, qui suivant les compagnies sera plus ou moins développée** :
    - échange par le biais des relais de contrôle, des outils de communications directs avec l'équipage...,
    - **jusqu'au monitoring du vol depuis le sol** : avec un partage grandissant des responsabilités entre le dispatcher et le pilote (projet en cours de développement au sein d'Air France).
- Avec, suivant les compagnies des salariés qui peuvent exercer l'ensemble des missions, ou être spécialisés sur l'une d'entre-elles.

---

<sup>18</sup> Terminologie qui semble la plus souvent retenue

■ *Un socle indispensable de compétences à l'exercice du métier*

- Des **compétences techniques**
  - connaissances techniques **préalables** qui doivent être acquises avant l'entrée dans le poste,
    - \* **navigation aérienne** : réglementation, procédures et techniques de navigation aérienne
    - \* **météorologie** (compréhension / utilisation des outils/ impacts sur la navigation etc.)
    - \* **calcul de performances** de vol, procédures de planification et chargement
  - et qui nécessitent une adaptation en continu **une fois en poste**,
    - \* connaissance des outils spécifiques de l'entreprise et adaptation aux nouveaux outils dont l'évolution est constante
    - \* connaissance de l'évolution de la réglementation directement liée à la navigation aérienne
- Des **compétences linguistiques**
  - un niveau d'**anglais technique** réellement appliqué au métier du dispatch.

■ *Un métier nécessitant d'acquérir des compétences comportementales de plus en plus importantes*

- réactivité et sens de l'initiative : être capable d'agir face à l'imprévu, d'anticiper des réponses aux événements futurs et aux problèmes prévisibles,
- savoir gérer son stress et celui de ses interlocuteurs lors de situations difficiles,
- être créatif : être capable de rechercher, imaginer, et mettre en œuvre les solutions ou pratiques nouvelles, qui seront les plus adaptées, efficaces, économiques... au moment d'un incident notamment,
- savoir négocier dans les cas où des problèmes surgissent pour obtenir de ses interlocuteurs qu'ils acceptent la solution la plus pertinente pour la compagnie (ex : ouverture exceptionnelle d'une piste d'un aéroport, affrètement en urgence d'un appareil, etc.).

■ ***Dans le cas des compagnies s'étant orientées vers une responsabilité accrue des dispatchers en cours de vol : une montée en compétences des salariés***

- **sur toutes les compétences techniques du métier**, et notamment sur les procédures/outils d'assistance en cours de vol

Pour les compagnies rencontrées au cours de l'étude :

- sur la base des recommandations de l'Organisation de l'aviation civile internationale<sup>19</sup> (OACI),
  - sur les référentiels de la licence américaine FAR PART 65<sup>20</sup> (Air France, voir ci-après).
- sur les **compétences opérationnelles** notamment :
    - savoir évaluer et hiérarchiser les besoins.
  - et **sur les compétences comportementales** :
    - plus de proactivité,
    - maîtrise de soi : capacité à prendre du recul dans une situation de stress, conserver la vision de l'action à mener,
    - savoir communiquer avec l'équipage en prenant en compte les aspects techniques mais également les facteurs humains.

### *Les problématiques GRH dans les entreprises*

■ ***Pour pourvoir les postes, les entreprises cherchent aujourd'hui à recruter en priorité des personnes disposant déjà des compétences socles du métier***

- Elles privilégient donc **des recrutements externes de personnes ayant suivi au préalable une formation reconnue<sup>21</sup>** qui leur garantissent l'acquisition de ces compétences « socle »,
- Elles peuvent toutefois recruter des pilotes (pour certaines compagnies, il s'agit d'un choix par défaut, non faute de compétences, mais d'un risque accru de départ rapide du candidat dès qu'un poste de pilote se libérera),

---

<sup>19</sup> Document ICOA 7192

<sup>20</sup> PART 65 – CERTIFICATION: AIRMEN OTHER THAN FLIGHT CREWMEMBERS  
Subpart C – Aircraft Dispatchers

<sup>21</sup> puisque ces formations ne sont pas certifiantes

- Elles peuvent enfin éventuellement pourvoir le poste par le biais d'une reconversion en interne de salariés de l'entreprise (trafic notamment), mais qui doivent impérativement suivre une formation spécifique.

### ■ *Une formation interne indispensable pour l'intégration des nouveaux entrants sur le poste*

Un cursus d'intégration (quel que soit le canal de recrutement), qui peut comprendre suivant les compagnies.

- une formation de révision, contrôle des connaissances techniques, } 3 à 4 semaines
- une formation aux outils et procédures du dispatch de la compagnie, } 1 à 4 semaines dans les CA interrogées
- une période de travail en double avec un technicien expérimenté.

### ■ *Des programmes lourds de réactualisation et d'adaptation des compétences pour les salariés tout au long de leur carrière*

- **Des modules de formation programmées ou organisés au cas par cas**
  - des modules de réactualisation des connaissances programmées tous les 2 ou 3 ans,
  - des modules de formations ou d'information lors d'une évolution de la réglementation.
- **Des formations principalement réalisées en interne**
  - faute d'une offre de formation externe suffisamment adaptée aux besoins réels des entreprises :  
par exemple sur les logiciels d'exploitation ; sur le niveau d'opérationnalité demandé aux salariés
  - faute de financement : les budgets de formation étant fortement ponctionnés par les formations obligatoires des autres services (pilotes notamment).

### ■ *Un programme de formation spécifique mis en place chez Air France pour faire évoluer ses équipes vers les nouvelles missions des agents et techniciens des opérations*

- Une forte réorientation des responsabilités des dispatchers dans la compagnie : vers davantage de responsabilité dans l'assistance en cours de



vol et au partage des responsabilités avec les PNT dans le cadre d'un plan de modernisation de la sécurisation des vols.

- Création par Air France d'un parcours de formation à temps plein, organisé en plusieurs modules, dont le contenu a été développé en interne pour permettre aux techniciens d'opérations déjà en poste d'évoluer vers ce nouveau contour de leur métier :
  - une formation « initiale » de 2 mois calquée sur le programme de formation de la compagnie Delta Airlines et correspondant aux exigences de la licence américaine FAA,
  - une formation de 4 mois sur les outils et les règles d'exploitation de la compagnie.

■ *Cette montée en compétences se traduit dans certaines compagnies par le passage d'une fonction technicien à technicien supérieur, voire à un poste de cadre expert*

## PARCOURS FLIGHT DISPATCHER

### Identification du champs de compétences prioritaires

- Des besoins différents selon le contour du métier exercé dans la compagnie

		Technicien d'opération	Dispatcher co-responsable du vol
Compétences techniques	Connaissance de la réglementation spécifique au métier	à suivre en continu	
	Connaissances techniques	à mettre à jour régulièrement	
	Connaissances techniques liées à la montée en responsabilité accrue dans le monitoring du vol		à acquérir
Compétences linguistiques	Anglais aéronautique	à renforcer	
Compétences comportementales	Comprendre pleinement les enjeux et les conditions d'exercice du métier et être capable d'y faire face	à renforcer	

### Appréciation de l'offre de formation

- Un manque d'homogénéité sur l'offre de formation au métier<sup>22</sup> existante

- Les entreprises semblent privilégier les deux écoles qu'elles jugent référentes sur ce métier : l'ENAC (Technicien Aéronautique -TAE) et l'ESMA (Technicien de Préparation des Vols -TPV),
- Un problème de qualité a été signalé pour d'autres formations développées par d'autres organismes.

<sup>22</sup> Formation non certifiante, mais apportant le socle de connaissances techniques indispensables

■ *Des manques évoqués sur ces formations initiales au métier, pourtant jugées de référence*

- un **manque d'expérience terrain des formateurs** qui n'ont pas toujours été dispatcher eux-mêmes
- un manque de présentation et de pratiques des principaux **outils en usage dans les compagnies**
- un **manque d'expérience pratique**, seul moyen de réellement comprendre le contenu de la mission, et notamment de prendre en compte l'importance des compétences comportementales (gestion du stress, réactivité, créativité, résolution de problème...)

## RECOMMANDATIONS

### → *L'opportunité de créer une nouvelle formation ne semble pas aujourd'hui avérée*

- **Des questions en suspens pour un engagement du secteur sur ce métier**
  - Toutes les compagnies auront-elles la stratégie ou les moyens d'accroître les responsabilités des dispatchers ?
  - \* et ce, dans le même sens ? qui justifierait une éventuelle mutualisation des besoins pour une redéfinition d'un tronc commun élargi aux compétences nécessaires et donc des besoins de formation ?
  - \* les besoins de formation sur ces évolutions<sup>23</sup> semblent aujourd'hui très diversifiés selon les compagnies
  - Y aura-t-il la mise en place d'une licence en France ?  
*A priori, à ce stade, cette éventualité ne serait qu'à long terme*
  - \* Et si oui, quel en sera le contenu ?
  - \* Ce modèle est-il souhaitable/souhaité par toutes les compagnies ?  
*(Des avis a priori très partagés de la part des entreprises interrogées)*
- Il semble à ce stade nécessaire pour le secteur de continuer la consultation des entreprises sur leurs projets d'évolution,
- Et d'approfondir la question avec la DGAC pour vérifier son intention sur ce point.

### → *Faire remonter les besoins des formations en fonction des informations disponibles*

- Sur l'adaptation des formations existantes  
*Pour mémoire : intégration dans le parcours de formation d'une initiation aux principaux outils en usage dans les entreprises : davantage d'expérience pratique ; envisager la participation de professionnels en exercice dans les cursus*
- Envisager avec les organismes de formation proches du secteur du transport aérien de créer des modules de formation qui pourraient répondre aux besoins exprimés aujourd'hui (Part.65 ; OACI...) tout en sachant que les besoins en volume sont faibles.

---

<sup>23</sup> Hors socle des compétences techniques et linguistiques

## 2.2.6 Agent AFIS (Aérodrome Flight Information Service)

### *Rappel des facteurs d'évolution*

#### ■ *Des évolutions fortes liées à la mise en place du « ciel unique »*

- Une évolution forte de la réglementation pour les services de navigation aérienne
  - Depuis 2005, suite à la mise en place de la réglementation européenne « Ciel unique », les services de la navigation aérienne sont fournis par la Direction des Services de la Navigation Arienne (DSNA),
  - La DSNA est présente sur les aérodromes dits « contrôlés » où elle assure :
    - \* le contrôle aérien
    - \* le service d'information
    - \* le service d'alerte
  - alors que sur les aérodromes non contrôlés, les services d'information et d'alerte sont assurés par un Agent AFIS, voire ne sont pas assurés pour les aérodromes les plus petits.
- Des réglementations qui impactent le système de formation et de qualification des AFIS avec la mise en place d'un arrêté ministériel en 2007, modifié en 2010 sur le système de formation et de qualification des AFIS.

#### ■ *Un désengagement des services de la circulation aérienne des aéroports de dimension les plus réduites*

- Dans le cadre d'une politique visant à optimiser et stabiliser l'organisation territoriale (notamment en fonction des ressources disponibles), la DSNA se **désengage sur la période 2013-2015** de 10 aérodromes dans lesquels elle était présente, rendant nécessaires, pour les aéroports dont la liste a été publiée seulement à l'été 2013<sup>24</sup>, la mise en place des services n'étant plus rendus.

---

<sup>24</sup> La liste des aérodromes concernés par cette mesure a été publiée dans le courant de l'été 2013 : Angers, Angoulême, Calais, Cherbourg, Lannion, Le Havre, Le Mans, Mulhouse Habsheim, Valence, Vannes.

- Un désengagement qui pourrait s'élargir à d'autres aéroports

Une liste de 20 aérodromes avait été évoquée. Il semble vraisemblable que le nombre d'aérodromes pouvant être concernés par ce désengagement soit élargi à plus ou moins long terme.

- *Par ailleurs, développement en cours du service AFIS dans les aéroports contrôlés pour pouvoir fournir un service « minimum » aux heures où le contrôle n'est pas assuré*

### *Les grandes évolutions structurelles du métier*

- *Un contour bien défini aujourd'hui de la mission des agents AFIS*

- Sur les aérodromes non contrôlés, l'agent AFIS, salarié de l'exploitant d'aérodrome assure le service d'information en vol et le service d'alerte,  
L'agent AFIS n'a actuellement, contrairement à un contrôleur du trafic aérien, aucune responsabilité juridique et ne peut donner aucune instruction aux pilotes,
- Bien que la réglementation ne se soit pas positionnée dans ce sens, les évolutions **pourraient s'orienter vers une augmentation des responsabilités** des agents AFIS, sans que celles-ci ne soient connues.

### *Les enjeux de compétences afférents*

- *Le socle de compétences nécessaire à l'exercice de la mission définie par la réglementation*

Pour assurer les services d'information de vol et d'alerte sur un aérodrome, les agents AFIS doivent être titulaires d'une qualification. L'arrêté du 16 juillet 2007 modifié relatif à la qualification et à la formation des personnels AFIS détermine le niveau de compétences à obtenir et les modalités de son obtention.

- Des **compétences techniques**
  - Des connaissances dites « initiales » sur la circulation aérienne,
  - Des compétences dites « théoriques »,
  - Des compétences dites « pratiques » de la circulation aérienne.

*A noter que la réglementation prévoit également pour le maintien de validité de la qualification un programme de maintien des compétences pour suivre les évolutions réglementaires et techniques.*

- Des **compétences linguistiques** également régies par la réglementation  
Pour les aérodromes où le service est réalisé en langue anglaise ; un nouveau niveau d'anglais requis : niveau B1 OACI.

### ■ *Des compétences comportementales*

- savoir respecter rigoureusement son périmètre d'intervention,
- savoir appliquer les procédures et les modes opératoires adaptés à chaque situation,
- savoir traiter simultanément de nombreuses informations,
- savoir faire face aux aléas et gérer les situations à problème,
- savoir gérer son stress dans les situations difficiles.

## *La problématique GRH dans les entreprises*

### ■ *Pour les aérodromes concernés par le désengagement de l'Etat : un besoin de mettre en place, rapidement, ce nouveau service*

- En plaçant l'opérateur AFIS en dehors d'un lien de subordination avec l'Etat, l'exploitant d'aéroport devient pleinement responsable de la mise en œuvre du service.
- D'ici 2015 : un besoin de **recruter rapidement une quarantaine d'agents AFIS**, nombre qui pourrait ensuite augmenter du fait de l'éventuelle poursuite des départs de la DCNA d'autres aéroports et du recrutement d'AFIS dans de grands aéroports contrôlés.
- Ensuite **les flux nécessaires au recrutement s'abaisseraient fortement**, car il ne s'agira plus que du renouvellement des personnes en poste.
- Les agents AFIS actuellement présents dans les aéroports ont été recrutés parmi des personnes ayant en général déjà une culture générale aéronautique :
  - évolution interne de personnels de l'aéroport,
  - pilotes d'aéroclubs,
  - anciens contrôleurs de l'armée.
- mais ces agents AFIS doivent être titulaires d'une qualification de la DGAC, qui s'obtient après une formation de 3 à 4 semaines

- Ainsi, pour les exploitants d'aéroports, urgence d'identifier des candidats et de les former ce qui représente un coût important<sup>25</sup> :
  - le coût de la formation initiale,
  - le coût de l'audit par la DGAC une fois l'AFIS recruté et en poste.

Par la suite, du fait du maintien nécessaire des compétences, des formations à financer.

### ■ *Prévoir la montée du niveau d'anglais*

- Pour les agents AFIS déjà en poste : faire évoluer leurs compétences d'anglais pour atteindre le niveau d'anglais requis.

---

<sup>25</sup> La formation AFIS de l'ENAC coûte près de 7000 euros



## PARCOURS AGENT AFIS

### Identification du champs de compétences prioritaires

	AFIS déjà en poste	Nouveaux entrants
Connaissances théoriques de la circulation aérienne	A maintenir	A acquérir
Compétences pratiques de la circulation aérienne	A maintenir	A acquérir
Compétences anglais technique	A renforcer	A acquérir

### Appréciation de l'offre de formation existante

■ **Le processus de formation et de qualification des AFIS est encadré par un arrêté ministériel<sup>26</sup>**

Il décrit :

- le programme des formations et des évaluations théoriques et pratiques,
- le programme de maintien de compétences,

Par ailleurs, le programme de formation initiale doit comprendre une partie de formation pratique qui doit se faire au niveau local, sous l'encadrement d'un AFIS expérimenté, ce qui sous-entend d'en disposer d'un ou d'en faire venir un d'un autre aérodrome.

Dans l'état actuel, la DNSA pourrait déléguer des agents pour réaliser cette formation pratique.

- les modalités d'évaluation par la DGAC sur la base de QCM portant sur la circulation aérienne, qui permettent d'obtenir la « qualification AFIS ».

■ **Une offre de formation existante**

- La formation est délivrée par l'ENAC ou d'autres organismes de formation privés, sur la base de la réglementation en vigueur

<sup>26</sup> Arrêté du 16 juillet 2007 modifié en 2010

## RECOMMANDATION

- ➔ *Le processus de formation et de qualification étant réglementé par l'Etat, et l'offre de formation étant existante, le secteur ne semble pas avoir d'actions à mener dans ce domaine*
  
- ➔ *L'action du secteur pourrait porter sur l'aide aux aérodromes concernés pour le recrutement et le financement de la formation de nouveaux AFIS*
  - Assurer la promotion du métier et les besoins de recrutement des aérodromes pour faire remonter des candidatures et faciliter l'identification de candidats
  - Etudier la possibilité de financement par le biais de la professionnalisation

## 2.2.7 Responsable SGS aéroport (Système de Gestion de la Sécurité)

### *Rappel des facteurs sur cette nouvelle fonction*

#### ■ *Une fonction apparue suite à la première retranscription dans la réglementation française d'une réglementation OACI sur la sécurité*

« Conformément aux exigences de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), les aéroports français doivent être certifiés par la DGAC. Dans ce cadre, une surveillance continue est assurée par la direction de la sécurité de l'Aviation civile (DSAC) sur la conformité de ces aéroports aux spécifications de sécurité aéroportuaire. La sécurité aéroportuaire, évoque l'ensemble des mesures visant à réduire les risques concernant les avions et leurs vols et qui sont liées aux activités rencontrées sur un aéroport.

La délivrance de ce certificat nécessite notamment que l'exploitant d'aérodrome mette en place un système de gestion de la sécurité (SGS), autrement dit "un ensemble structuré et organisé, de moyens, de procédures et de procédés visant à améliorer la sécurité" »

- Cette réglementation implique pour les aéroports certifiés la désignation :
  - d'un dirigeant responsable (moyens financiers et décisionnels),
  - d'un responsable du SGS (mise en œuvre organisationnelle).

#### ■ *Une réglementation qui devrait encore évoluer au niveau européen car l'ensemble de la réglementation internationale n'a pas encore été retranscrite*

- une incertitude pour les aéroports concernant le périmètre et les obligations relevant du responsable SGS du fait d'une mise en œuvre sur la période 2014-2017.

### *Les principaux enjeux de compétences liés à la mise en place de cette fonction*

#### ■ *Trois types de compétences sont principalement concernés*

- la connaissance et la compréhension de la réglementation en vigueur,
- la compétence d'organisation et de pilotage du système,
- la compréhension des techniques de la sécurité aéroportuaire.

■ ***La fonction de responsable SGS est assumée par deux types de profils***

- « Profils qualité » (du fait de la compétence procédures ; documentation notamment),
- « Profils sécurité » (compétences techniques sur la sécurité aéroportuaire).

■ ***Des évolutions nécessaires de compétences pour les « nouveaux » responsables SGS***

Pour ces deux types de profils, la mise en œuvre et le pilotage du SGS représente une évolution parfois forte (selon notamment la taille, l'organisation de l'aéroport) de leurs responsabilités et de leurs missions.

- Un besoin pour tous : de connaître, comprendre, suivre la réglementation sur le sujet,
- pour les **profils « qualité »** qui peuvent plus facilement déjà détenir la compétence organisation et pilotage : un besoin de compétences davantage ciblé sur la compréhension des techniques de la sécurité aéroportuaires,
- pour les **profils « sécurité »** : les responsables sécurité ont ces compétences techniques, mais ne fonctionnent pas forcément dans un système intégré : un besoin davantage tourné vers les compétences de pilotage, d'organisation propre au SGS.

■ ***La réglementation étant encore en cours d'évolution, les besoins de compétences ne sont pas encore stabilisés***

- la réglementation va évoluer : impliquant pour les responsables de suivre et de se former en continu,
- le périmètre.

### *Les modalités de GRH dans les aéroports*

■ ***La réglementation actuelle n'a pas prévu (pour le moment) d'obligation de formation pour les personnes en charge du SGS***

- La DGAC n'a pas défini de cadre de formation, voire de certification (de type licence/accréditation) de la compétence pour le responsable SGS,
- L'acquisition des compétences à ce jour se ferait à l'appréciation du responsable SGS, de ses besoins :

- par le biais de formation externes,
- mais aussi de façon plus informelle par l'échange dans des groupes de travail au sein de l'UAF.

### ■ *Vers une obligation de formation ?*

- Un manque de visibilité sur les obligations éventuelles de formation qui pourraient être requises à l'avenir,
- Toutefois, il serait possible (mais sans aucune certitude) que des qualifications puissent être requises à l'avenir.

### ■ *Impact en « volume » des besoins éventuels de formation pour l'évolution des compétences*

- Nombre d'aéroports certifiés X un responsable SGS + éventuellement 1 ou 2 adjoints,
- pour une première formation, puis pour les réactualisations des compétences.

## PARCOURS RESPONSABLE SGS

### *Champs de compétences prioritaires*

	Profil Qualité	Profil Sécurité
Connaissance de la réglementation en vigueur	à acquérir et à suivre en continue	
Compétence d'organisation et de pilotage du système	Acquis	A renforcer en priorité
Compréhension des techniques de la sécurité aéroportuaire	A renforcer en priorité	Acquis

### *Appréciation de l'offre de formation existante*

#### ■ Une offre de formation déjà existante qui répondrait aux besoins d'aujourd'hui

- notamment à l'ENAC :
  - organisme lié à la DGAC, il serait le plus à même d'être à la pointe des besoins de connaissances en matière de réglementation,
  - des modules de formation d'initiation à la sécurité, permettant notamment aux profils « qualité » de renforcer leurs compétences sur la compréhension des techniques de la sécurité aéroportuaire.
- D'autres organismes de formation se positionnent
  - des formations de qualité, délivrées notamment par des organismes reconnus par l'OACI : formations de Safety/Sécurité Officer, qui permettraient de répondre aux exigences d'aujourd'hui,
  - mais un risque d'opportunisme : sans vision réelle des qualifications requises, un questionnement sur l'offre proposée par certains organismes, notamment des centres de formation spécialisés dans la qualité, qui ne détiendraient pas réellement les compétences nécessaires.

#### ■ Deux incertitudes pour l'avenir proche

- Les formations futures devront-elles être certifiantes : donc qui pourra les organiser, et sur quels critères ?
- Les formations existantes aujourd'hui ne sont pas (forcément) les formations utiles de demain.

## RECOMMANDATION

### ■ *Des questions restent en suspens*

- L'UAF est déjà très active sur ces problématiques en cours :
  - des échanges avec l'Etat pour le décryptage du futur de la réglementation et un rôle de vulgarisation et de traduction des obligations et des besoins auprès des dirigeants des aéroports et des responsables SGS,
  - un groupe de travail permettant d'assurer un transfert de savoir-faire entre les aéroports au sein de son groupe d'échange.
- Les besoins de formation sont conjoncturels et faibles en volumes.

### ➔ *Une action possible sur les parcours et l'offre de formation*

- Définir les parcours et les modalités de prises en charge par l'OPCA,
- Sélectionner les organismes de formation offrant des modules de formations les plus pertinents et les plus à jour de la réglementation.



# ANNEXES



## Guide d'entretien - Etape 1

### ■ *Présentation de l'entreprise / du site*

- Activité de l'entreprise
- Structure de l'entreprise (*grandes fonctions*)
- Effectifs actuels par grande fonction

### ■ *Les principales mutations organisationnelles du travail à moyen terme*

- Evolutions en cours / en projet / prévisibles des grandes fonctions
- Priorisation de ces évolutions

### ■ *Pour chacune de ces mutations organisationnelles, description du projet d'organisation du travail*

- Phénomène(s) déclencheur(s) : *principaux facteurs externes d'évolution*
- Principaux objectifs poursuivis
- Principes organisationnels retenus (description des organisations du travail cible)

### ■ *Impact de ces nouvelles organisations du travail sur les emplois, les métiers et les compétences*

- Métiers particulièrement impactés (en ampleur et en contenu) - métiers en tension, en attrition, en forte évolution
- Principaux enjeux en termes de compétences à acquérir pour ces métiers

### ■ *Accompagnements prévus/souhaitables en matière de GRH pour accompagner ces mutations*

## Guide d'entretien - Etape 2

Une trame commune pour chacun des métiers approfondis

### MONOGRAPHIE METIER

*(pour chacun des métiers clés sélectionnés)*

#### Rappel des facteurs impactant le métier

- facteurs liés aux mutations externes
- facteurs liés aux nouvelles organisations

#### Modifications du contour du métier = nouveau périmètre d'activités du métier

- activités disparaissant
- nouvelles activités apparaissant
- activités faisant l'objet de fortes modifications

#### Enjeux de compétences afférents *(sur chacune des activités)*

- nouvelles compétences nécessaires pour demain ;
- compétences à renforcer impérativement et significativement *(compte-tenu de celles actuellement détenues par les salariés)*

#### Modalités de GRH envisagées/à envisager

*pour accompagner les salariés dans la modification de leurs emplois ou dans la mobilité vers les emplois de demain, en fonction de la situation actuelle et de l'organisation cible*