

Juin 2022

Etude GPEC / GEPP

Pour les Aéroports français

Enjeux RH & Conditions de réussite

**UAF
& FA**

UNION
DES AÉROPORTS
FRANÇAIS
& FRANCOPHONES
ASSOCIÉS

RH PARTNERS IDF

21, rue Saint-Pierre 92200 Neuilly-sur-Seine



RH PARTNERS
Conseil en Ressources Humaines

SOMMAIRE

INTRODUCTION	page 4
Le Contexte d'intervention – Les enjeux de l'étude – Notre méthodologie	
LES ENJEUX RH DES AEROPORTS – Analyse documentaire et questionnaire	page 6
POURQUOI UNE GEPP ?	page 6
Evolution du secteur et des métiers - Les impacts de la crise COVID sur le secteur aérien - Les impacts RH de la crise COVID - L'impact du numérique	
NOS CONSTATS	page 11
L'attractivité, un nouvel enjeu de la reprise - La fidélisation, un enjeu croissant - L'anticipation, un enjeu complexe - La pyramide des âges, un enjeu peu partagé - La formation, les certifications et l'alternance, des enjeux majeurs - La mobilité interne, un enjeu important	
GPEC / GEPP : CONDITIONS DE REUSSITE	page 16
Rappels juridiques - Les compétences au cœur de la démarche GEPP	
DES PROCESS ET OUTILS AU SERVICE DE LA GEPP	page 19
La cartographie des métiers / postes - Le référentiel de compétences - Les fiches métiers / postes - L'entretien annuel - L'entretien professionnel – Les passerelles métiers – La mobilité interne et la gestion des talents – La formation et l'alternance - La digitalisation des outils et process RH / SIRH	
CONCLUSION	page 27
Recommandations	
ANNEXES	page 29
Bibliographie : liste des documents sources - Modèle de Fiche métier – Glossaire compétences	

L'« Etude GPEC / GEPP » a été réalisée par RH Partners IDF de décembre 2021 à juin 2022.
Sont intervenus durant différentes phases de la mission :



Ségolène JEUDY, Consultante RH (sjeudy@rh-partners.com – 06.99.01.59.49)

Ségolène dispose d'une expertise de l'accompagnement du changement et des transformations. Elle aide les entreprises confrontées à des situations complexes à gagner en efficacité et en performance individuelle, collective ou organisationnelle. DRH pendant plus de 15 ans dans différents secteurs, elle intervient depuis 6 ans en tant que conseil, formatrice et Executive Coach.



Carole-Anne BASSIGNOT, Consultante RH (cbassignot@rh-partners.com – 07.61.81.98.89)

De formation en psychologie, Carole-Anne gère le Pôle Recrutement et Evaluation. Elle accompagne également de nombreux clients dans leur stratégie de développement RH et d'acquisition de talents. Elle réalise également l'évaluation de candidats, à travers la passation de tests psychométriques et entretiens.



Serge VOIRY, Directeur Associé, Responsable de contrat (svoiry@rh-partners.com – 06.61.67.56.83)

De formation en sciences humaines, Serge possède une expérience de plus de 20 ans dans l'accompagnement de la mobilité professionnelle, la gestion de projets, le management d'équipe, l'accompagnement du changement et le conseil RH. Spécialiste des problématiques de réorganisation, ses missions s'orientent aujourd'hui dans la proposition de solutions pour les organisations et l'animation des différentes expertises RH en Ile-de-France et sur le territoire national.

INTRODUCTION

Le contexte d'intervention

L'Union des Aéroports Français (UAF) est l'organisation professionnelle des aéroports français : sa principale mission est de défendre et promouvoir les intérêts de la communauté aéroportuaire française auprès des décideurs français et européens. Elle compte plus de 150 adhérents.

L'UAF avait rédigé, en 2019, un **Guide emploi formation UAF & FA 2019**, avec la collaboration du Groupe de travail « Formation et assistance en escale des aéroports » et en lien avec la FNAM et l'OPCO. Composé de fiches thématiques et d'annexes, ce document était destiné à informer les services RH et des responsables formation et d'exploitation. Une **mise à jour du Guide prévue en 2020** a été retardée du fait de la crise du Covid, celle-ci ayant par ailleurs très fortement et durablement impacté le secteur du transport aérien et aéroportuaire. Aussi la mise à jour du Guide a été reportée et sa parution a finalement été prévue pour l'été 2022.

Outre cette mise à jour, la Commission RH UAF et le Groupe de travail Formation ont émis le souhait que soient menée une « **Étude GPEC spécifique au secteur aéroportuaire** » centrée sur la crise sanitaire et ses conséquences en termes d'axes d'orientation et de préconisations. Il a également été convenu que cette étude soit annexée à la deuxième version du Guide Emploi Formation des aéroports. Il convient de préciser qu'une étude GPEC relative à la crise sanitaire a déjà été réalisée au niveau de la branche du transport aérien dans son ensemble (compagnies aériennes, aéroports, entreprises d'assurances en escale¹).

Pour mener à bien cette « Étude GPEC » impulsée par l'UAF, un appel d'offres a été lancé en août 2021 avec diffusion d'un cahier des charges. Le **cabinet RH Partners IDF**, fort de son expérience, de ses différentes compétences mais aussi de l'expertise de ses consultants a répondu au cahier des charges pour lequel il a été choisi pour mener cette mission. Celle-ci a été contractualisée en octobre 2021, avant une première réunion de lancement en décembre 2021, puis le lancement d'un questionnaire et une série de rencontres avec des responsables formation d'aéroports de janvier à mai 2022.

Les enjeux de l'étude

L'enjeu initial pour UAF et le Groupe de Travail formation était d'avoir une **étude GPEC synthétique et opérationnelle relative aux impacts à court et moyen termes de la crise sanitaire sur le secteur aéroportuaire**.

En pratique, après divers échanges et réunions, une analyse documentaire approfondie et compte tenu de la reprise croissante de l'activité aéroportuaire dès début 2022 (rapidement au-delà des précédentes estimations), il est apparu que **l'enjeu réel était d'identifier comment maintenir l'adaptation au changement et l'agilité sur les parcours professionnels dans un contexte d'évolution des métiers et de crises**. Ce nouvel enjeu a été renforcé par le fait que les retours du questionnaire ne permettraient pas une analyse extrêmement fine du secteur aéroportuaire vs branche.

De plus le besoin des membres du Groupe de Travail Formation était de :

- **Comprendre la démarche de GEPP** (fonctionnement, enjeux, etc.),
- **Maîtriser des concepts et outils.**

¹ AKTO, *Impacts de la crise sanitaire sur le secteur du transport aérien*, Etude Diag'active (cf Annexe).

C'est ainsi que notre travail d'accompagnement a visé à créer également, pour les adhérents, les conditions pour pouvoir mettre en place des actions au sein des plateformes, au niveau branche ou UAF. Il s'est agi plus particulièrement et en priorité de permettre aux responsables formation de :

- **Disposer d'outils opérationnels** utiles aux RH, responsables formation, opérationnels et collaborateurs ;
- **Être en capacité d'accompagner les compétences** des collaborateurs, en lien avec les évolutions des métiers impactés par la digitalisation, les changements induits par la crise Covid, l'évolution démographique des effectifs...

Notre méthodologie

La présente étude a été réalisée sur la base de :

- La collecte, la recherche et l'analyse approfondie de la **documentation** en lien avec les métiers et le secteur (*cf liste en Annexe*) ;
- L'élaboration, la transmission et l'analyse d'un **questionnaire** envoyé à tous les participants du GT Formation d'UAF (*les résultats et commentaires tirés du questionnaire figurent en bleu dans l'étude*). Ce questionnaire comportait plusieurs thématiques détaillées (sur un volet quantitatif et qualitatif), notamment :
 - Enjeux RH des plateformes,
 - Impacts Covid sur l'activité et les métiers,
 - Impacts des transitions écologiques, numériques et réglementaires,
 - Vision prospective de l'activité et des métiers (quantitatif et qualitatif),
 - Organisation RH
 - Outils et process RH et GEPP utilisés
- Réunions mensuelles avec le **GT Formation d'UAF**, avec l'animation de workshops afin d'aider les participants dans leur compréhension et leur appropriation de la démarche GEPP, les guider dans leur production et stimuler la production de contenus (*les résultats et commentaires tirés du questionnaire figurent en bleu dans l'étude*) ;
- Echanges réguliers avec le **Comité de Pilotage** UAF / Aéroport ;
- Echanges avec des **partenaires de l'UAF** (branche, OPCO...).

Il importe selon nous de prendre en compte dans les résultats du travail réalisé quelques éléments de contexte liés à l'actualité sectorielle très chargée après la période de crise Covid ayant rendu difficile une mobilisation constante des différents responsables RH mobilisés dans la démarche. Ainsi, l'analyse proposée doit prendre en compte :

- Un manque de **représentativité de la diversité des aéroports** pendant les réunions mensuelles et les workshops, mais aussi dans les réponses au questionnaire ;
- Une difficulté d'exploitation des **réponses au questionnaire**, liée au faible nombre de participants mais aussi à la qualité des informations recueillies ;
- Une diversité des **attentes des participants** quant à l'étude elle-même ;
- Une forte **hétérogénéité des enjeux RH** des différentes plateformes ;
- Des disparités importantes en termes d'**organisation RH** selon les sites (ressources, outils...).

Par ailleurs, il est à noter que la rapidité d'évolution du contexte sanitaire et ses impacts sur le trafic aérien ont accéléré et/ou modifié certaines transformations et enjeux pendant la réalisation de cette étude, ce qui a eu un impact direct sur les orientations et attentes de celle-ci.

L'équipe RH Partners souhaite remercier vivement l'UAF, notamment Nicolas ODIN ainsi que Cathy HERVY, et l'ensemble des participants aux Groupes de travail ayant contribué aux échanges.

LES ENJEUX RH DES AEROPORTS

ANALYSE DOCUMENTAIRE ET QUESTIONNAIRE

POURQUOI UNE GEPP (GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS) ?

Evolution du secteur et des métiers

Les évolutions des métiers, notamment pour les aéroports, ont été relevées en 2013 par l'Observatoire des Métiers et avaient donc fait l'objet d'une étude de cadrage « Démarche GPEC ». Les aéroports devaient déjà :

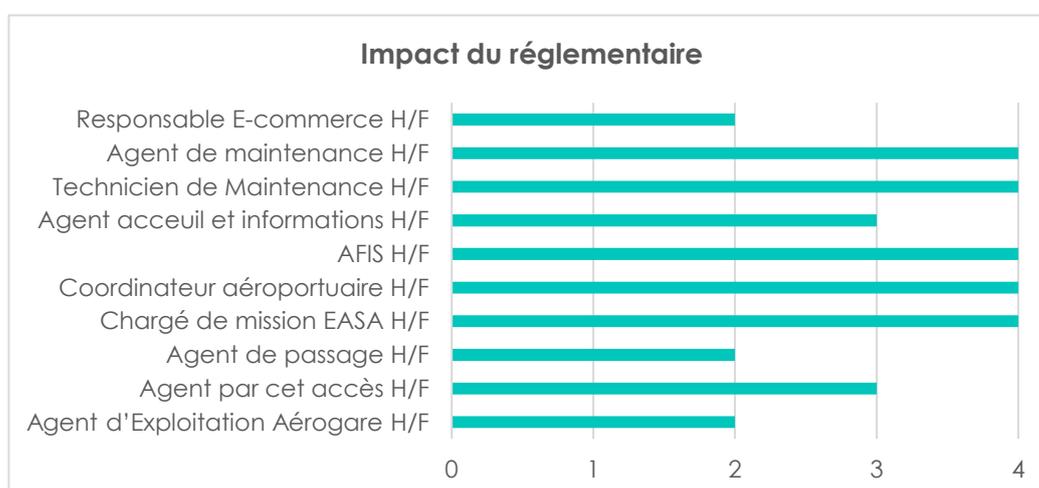
- Faire face à une **augmentation forte de leurs compétences réglementaires et de leur responsabilité**,
- Gérer une **multitude d'activités, de prestataires, d'équipes et de publics**,
- Intégrer un travail nouveau de **développement de produits et de prospection clients**.

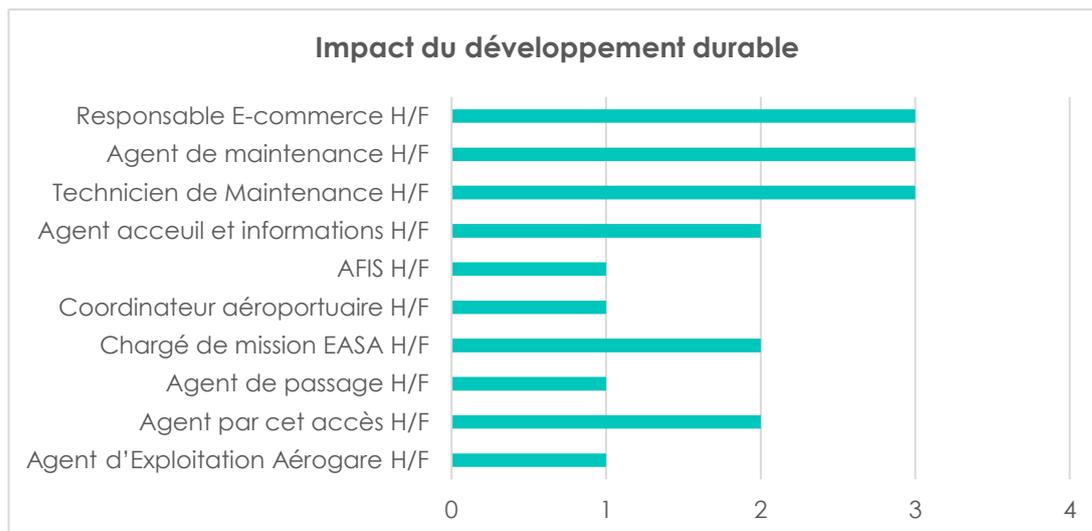
Cette étude soulignait les métiers à enjeux dans les différentes filières (exploitation, maintenance, commerciale...) en identifiant d'une part les problématiques d'emploi (éventuelle baisse des volumes, mobilité internes) et d'autre part les problématiques de compétences, que ce soit

- Des nouvelles compétences à intégrer,
- Une évolution des compétences sur le poste,
- Le développement de la poly-compétences,
- Des transformation technologiques et numériques.

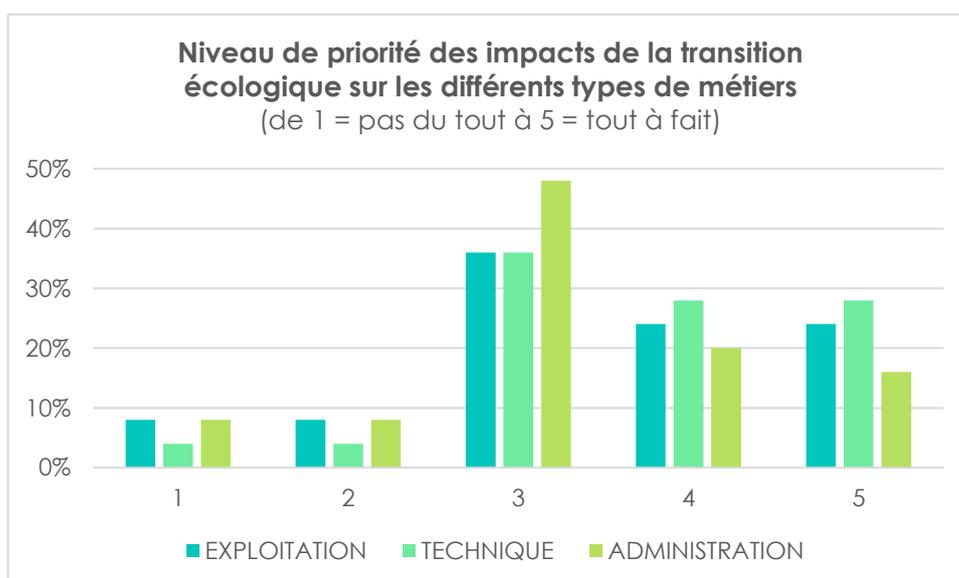
Aujourd'hui, le secteur doit également faire face à des nouveaux **enjeux écologiques** (avec l'impact de nouvelles réglementations contraignantes de la part de l'Etat français qui s'est engagé sur la voie de l'efficacité énergétique) des **mutations économiques et sociétales** qui concernent autant les clients que les salariés, ainsi qu'une forte transformation numérique.

Il ressort du travail réalisé avec le groupe de travail Formation sur les fiches métiers, les impacts suivants pour les métiers étudiés (de 1 = peu impactant à 4 = très impactant) :





Il ressort par ailleurs du questionnaire que pour l'ensemble des catégories de métiers, les enjeux de transition écologique sont globalement prioritaires, selon la répartition suivante pour les différents types de métiers :



Les impacts de la crise COVID sur le secteur aérien

AKTO, dans son étude sur les impacts de la crise sanitaire dans le secteur du transport aérien, liste les tendances suivantes observées et anticipées avant la crise :

- Un secteur porteur de croissance et une stabilisation des effectifs ;
- Les drones, une filière d'avenir ;
- Le renforcement de la concurrence étrangère et la concentration du secteur ;
- La transition écologique ;
- La transition numérique.

Par ailleurs, la FNAM souligne dans son communiqué de presse du 25/05/2022 que « le contexte inédit de pandémie mondiale de Covid19 a impacté très lourdement l'ensemble des activités du secteur rompant soudainement avec les années de croissance de 2015 à 2019. La crise sanitaire a entraîné des crises économique,

sociale et sociétale, bouleversant le transport aérien qui, selon les prévisions de divers experts, connaîtra une reprise très progressive sur plusieurs années. **L'IATA ne prévoit un retour au trafic aérien pré-covid qu'en 2024** ». Si « **l'enjeu principal du secteur demeure la préservation des entreprises et des emplois, l'accompagnement des trajectoires en matière de compétences devient indispensable pour répondre aux transformations structurelles induits par la crise portant tant sur les usages et pratiques que sur les métiers** ».

Les principaux impacts de la crise notés par l'étude réalisée par l'AKTO sont :

- Un recul du trafic ;
- Une baisse du chiffre d'affaires généralisée ;
- Un secteur qui ne bénéficie pas d'une grande capacité de rebond ;
- Des régions et des entreprises impactées plus ou moins lourdement ;
- Des effectifs déjà en baisse ;
- Le manque de visibilité à court, moyen et long termes.

Néanmoins, cette étude souligne également que **l'impact de la crise a des effets très variés selon les entreprises** (taille, localisation...) : les mesures gouvernementales ont permis de limiter l'impact sur l'emploi (mesures de soutien économiques et social). En parallèle les entreprises ont adopté des stratégies d'adaptation à l'urgence en tentant de maintenir leur niveau d'activité autant que possible, de diversifier leurs sources de revenus et de minimiser leurs coûts fixes (**réorientations stratégiques** de « survie » destinées à pallier le manque de liquidités causé par la chute du nombre de voyageurs »).

Il est donc probable que la crise ait été un accélérateur de changements déjà envisagés ou à l'œuvre avant la pandémie en termes de :

- Ressources humaines ;
- Transition écologique ;
- Modernisation et maintenance des appareils ou technologies déployées.

Les impacts RH de la crise COVID

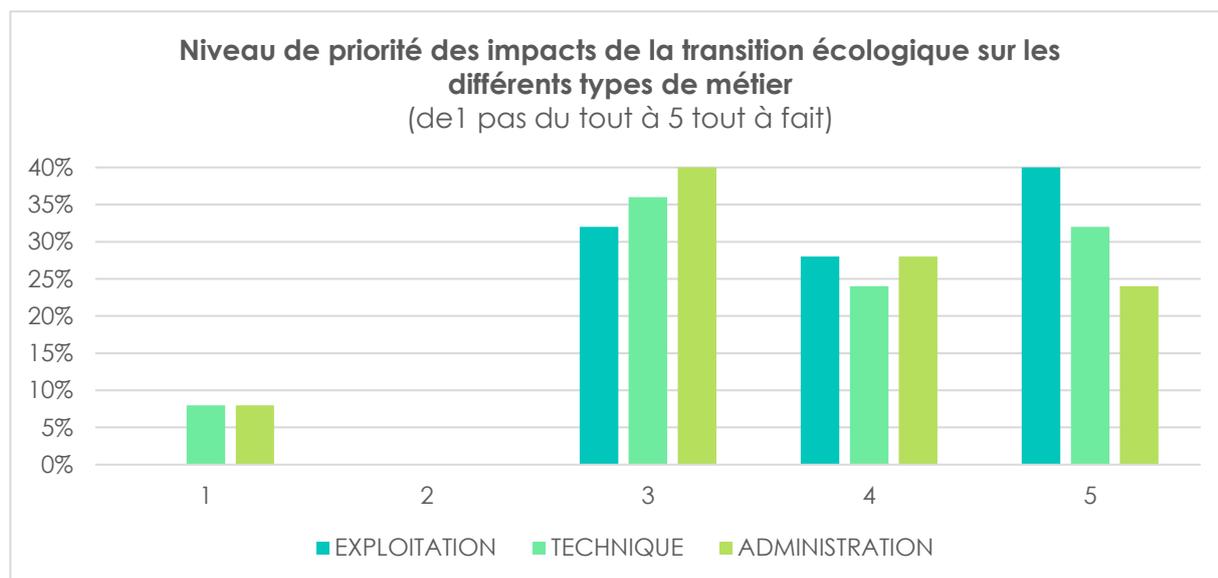
L'étude Diag'Active liste les impacts suivants au niveau RH :

- Non-renouvellement des CDD et/ou des contrats alternants ;
- Baisse des effectifs ;
- Fin des contrats stagiaires ;
- Diminution du temps de travail (hors chômage partiel) ;
- Mobilités internes – métiers ;
- Arrêt des périodes d'essai ;
- Mobilités internes – géographiques.

Au premier trimestre 2021, cette étude estimait la baisse des effectifs sur l'ensemble du secteur pour l'horizon 2022 à environ -17% par rapport à la fin 2019, tout en précisant « *qu'en réalité l'estimation de la reprise est trop dépendante de facteurs exogènes [sanitaires notamment] et, par conséquent, les entreprises vont devoir durablement adapter leurs modèles économiques à des circonstances inédites et mouvantes* ». Il est à noter que dans ce contexte, une reprise plus accélérée que prévue du trafic accentuerait, voire changerait radicalement, les problématiques et enjeux RH.

Début 2022, le questionnaire envoyé au GT Formation faisait ressortir qu'au niveau RH, l'enjeu prioritaire était encore la gestion des impacts de la crise COVID, centrés sur l'activité partielle et la préparation d'une éventuelle reprise progressive du trafic sur du long terme. Cela engendrait selon les participants une **forte perte de motivation et d'engagement des salariés**, ce sujet devenant un **enjeu important de la sortie de crise**.

Le COVID était alors encore un enjeu très largement prioritaire pour l'ensemble des catégories de métiers, données qui seraient très probablement très différentes seulement quelques mois après les réponses au questionnaire.



L'impact du numérique

Avant la crise COVID, la branche connaissait déjà de manière structurelle des évolutions constantes dans des domaines très divers, notamment « *générées par la montée en puissance marquée et rapide des outils numériques* », et ayant pour conséquences² :

- **Une évolution de la demande et l'amélioration de l'expérience passager**, les technologies digitales améliorant le parcours passager et rendant le processus aéroportuaire plus efficace ;
- **Une évolution de l'offre** avec une interface client très « bataillée » (assistants vocaux, applications de voyage en ligne et partenariats à l'échelle mondiale avec des acteurs de la filière, et des solutions de paiement) ;
- **Une optimisation des opérations** : pour les opérations au sol, les technologies digitales améliorant les process, réduisant les coûts et augmentant la satisfaction client ;
- **Une optimisation des activités techniques supports.**

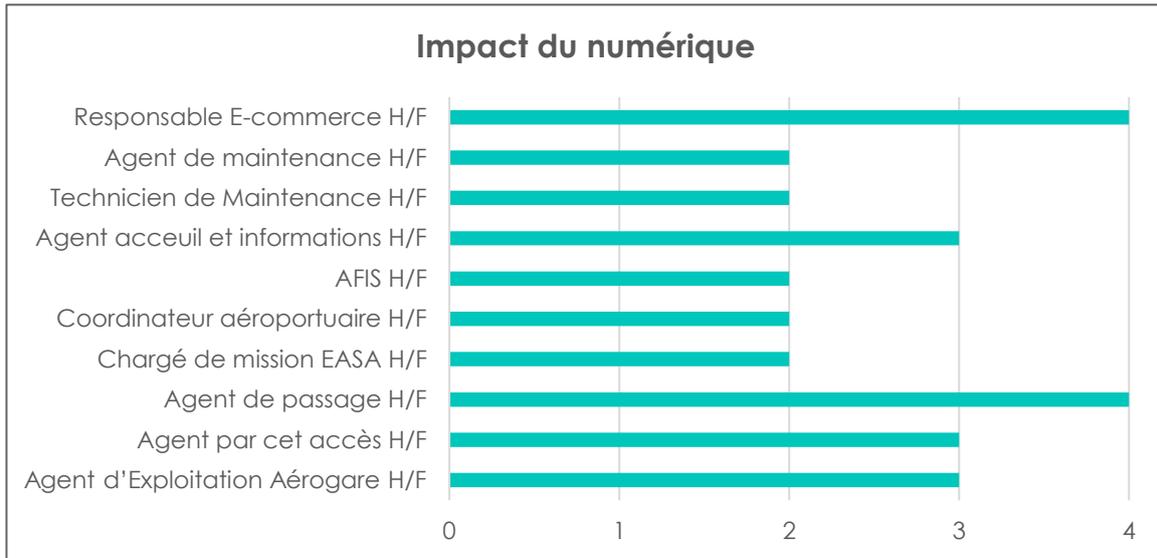
Ces changements avaient déjà de fait un **impact sur les métiers et les compétences**, et notamment :

- **Les activités et les métiers de la relation client** (à distance ou en face à face) du fait, par exemple, du déploiement de solutions permettant de faciliter le traitement des flux de demandes, la prise en charge des questions plus complexes et des cas particuliers, des canaux de communication qui se multiplient, d'un accroissement de la digitalisation qui recentre la relation client sur un accompagnement personnalisé ;
- **Les activités et métiers de l'exploitation ;**
- **Les activités et métiers de la maintenance ;**
- **Les activités et métiers de la logistique et du fret ;**
- **Les activités et métiers du marketing digital ;**
- **Un changement de posture pour les managers.**

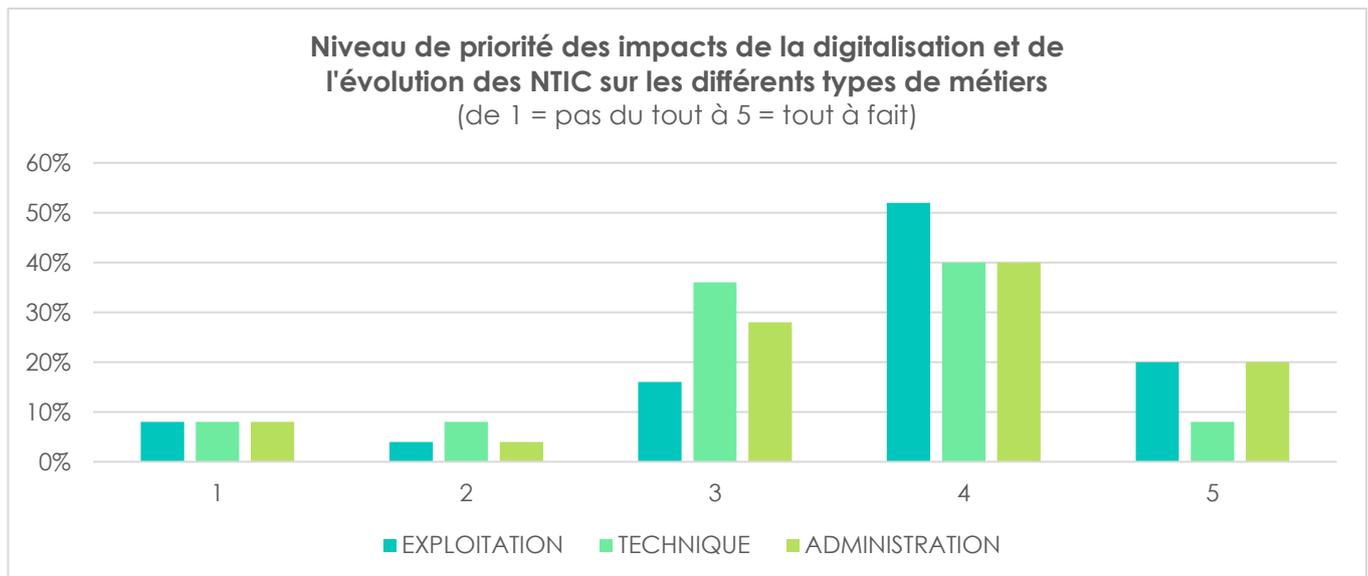
² EDEC Numérique pour la branche du transport aérien.

La crise COVID a donc été un **accélérateur des transformations**, tant au niveau du secteur dans son ensemble, qu'au niveau plus spécifique de l'emploi et des métiers : **l'enjeu au niveau RH est donc aujourd'hui de chercher à s'adapter aux changements en développant l'agilité sur les parcours professionnels** dans un contexte d'évolution des métiers et de crises diverses.

A ce jour, du fait d'une très forte variabilité de la reprise, d'un manque de recul, et de l'impossibilité de disposer de données en temps réel, il n'est pas possible d'évaluer précisément les conséquences de ces évolutions d'emploi. Il semble néanmoins, au vu des échanges avec les différentes parties prenantes et de l'actualité, que des problématiques telles que la **pénurie de main-d'œuvre** et le **déficit de qualification**, soient de nouveaux enjeux pour les aéroports.



Il ressort par ailleurs du questionnaire que, pour l'ensemble des catégories de métiers, les enjeux de digitalisation sont prioritaires, quels que soient les différents types de métiers et même si les appréciations sont assez variables.

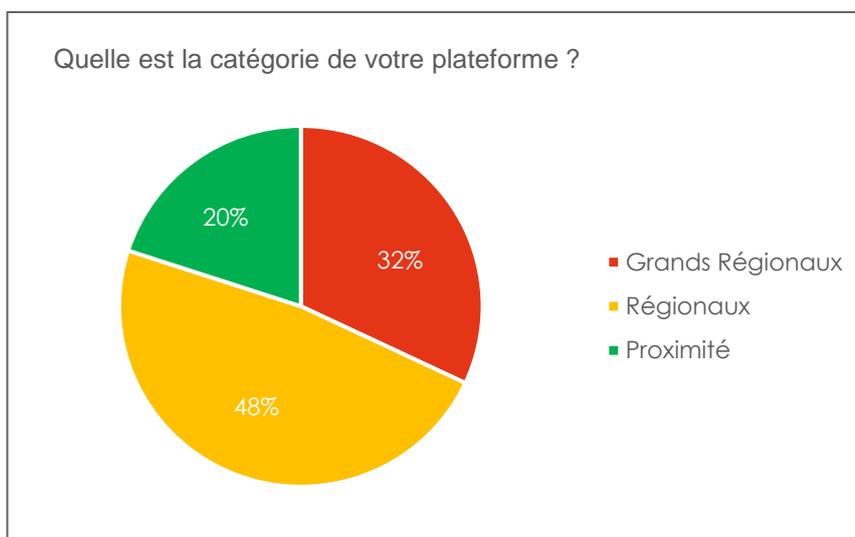


NOS CONSTATS

Les différentes études (notamment l'étude Cadrage GPEC), notre questionnaire et nos différents échanges font ressortir de façon très nette des configurations différentes suivant les aéroports, avec par exemple :

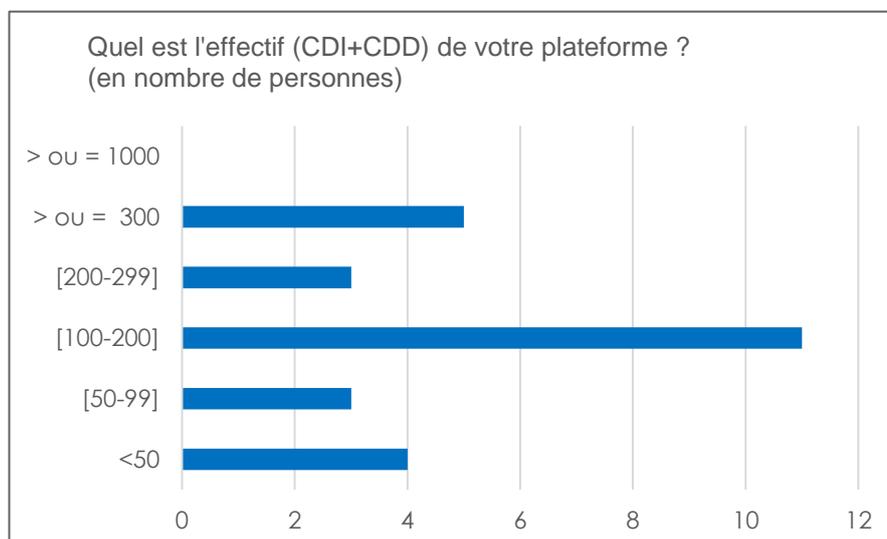
- Des choix distincts en matière d'organisation suivants les aéroports, notamment concernant l'internalisation ou la délégation des activités,
- Des contextes différents en termes d'implantation géographique, de situation du bassin d'emploi ou d'activité économique, de volumétrie de l'aéroport...,
- Des enjeux et des problématiques très variés et parfois opposés selon les aéroports : par exemple, une problématique de pyramide des âges sur un site et au contraire d'un autre avec un turn-over trop élevé,
- Une organisation RH très hétérogène.

A titre d'illustration, nous communiquons quelques données issues du retour de notre questionnaire :

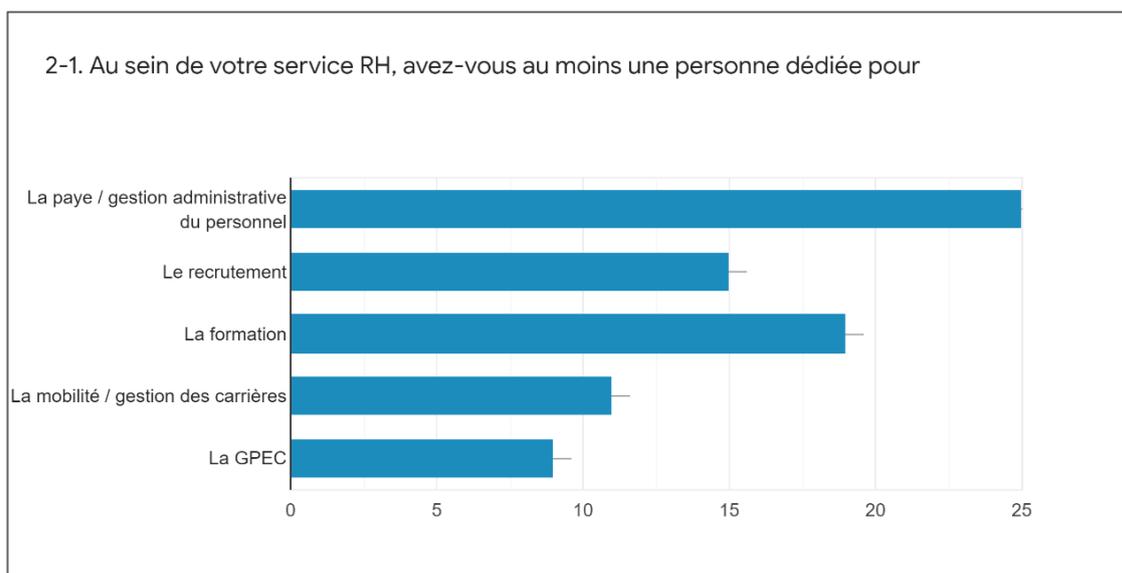


- Grands régionaux : >5 millions de passagers (PAX)/an
- Régionaux : entre 1 million et 5 millions PAX/an
- Aéroports de proximité : entre 100 000 et 1 millions PAX/an

80% des aéroports ayant répondu au questionnaire sont des **aéroports régionaux ou grands régionaux**. Nous retrouvons une répartition des effectifs gérés par ces plateformes en cohérence avec ces catégories d'aéroports (soit 18 aéroports ayant au moins 100 collaborateurs dont 5 ayant un effectif de 300 salariés ou plus).



Par ailleurs, on constate que, en matière d'organisation RH, il n'y a pas une personne dédiée au développement RH dans tous les aéroports, ce qui va forcément impacter la gestion, le suivi et le traitement des enjeux RH.



L'attractivité, un nouvel enjeu de la reprise

Pendant la crise COVID, la problématique majeure en terme d'emploi était une problématique de sur-effectif en lien avec une activité à l'arrêt ou en quasi arrêt. Avec la reprise, les tendances semblent s'être totalement inversées et il apparaît que, sans que cela ne puisse être étayé encore par des études, l'enjeu serait désormais centré sur le recrutement et l'attractivité.

Dès début 2022, 80% des répondants à notre questionnaires mentionnaient d'ailleurs déjà ces problématiques sur leurs plateformes, tout en ayant avec une forte hétérogénéité quant aux postes concernés. Selon eux, elles seraient liées en grande partie à :

- La **rémunération** et les **avantages sociaux** ;
- L'**organisation** et les **conditions de travail** ;
- La **concurrence** sur certains métiers.

Selon les témoignages recueillis, certains facteurs viennent compliquer cette situation :

- Des **profils spécifiques rares** sur le marché alors que pour certains métiers moins qualifiés il existe néanmoins une nécessité de faire preuve d'une forte capacité à s'adapter, d'apprendre et d'évoluer, d'une réelle polyvalence, ainsi que de maîtriser l'anglais parlé ;
- Une **hétérogénéité selon les bassins d'emploi**, certains connaissant déjà forte une tension du marché du recrutement ;
- Une **saisonnalité des activités** avec un phénomène de « course aux candidats » pour répondre aux pics d'activités liés à la saison estivale.

Concernant les nouveaux métiers identifiés, notamment liés au marketing digital ou à l'IT, se posent les questions d'identification et de cartographie des formations et certifications. Il s'agit de mettre en place des actions de partenariat et de communication (marque employeur) afin de renforcer l'attractivité sur le territoire des plateformes aéroportuaires

La fidélisation, un enjeu croissant

Si une forte disparité sur les métiers concernés ressort selon les aéroports, il y a néanmoins 70% des répondants qui indiquent être concernés par la problématique de fidélisation.

Les différentes études, données et articles sur l'emploi dans tous les secteurs soulignent que la fidélisation des collaborateurs est un enjeu majeur pour un nombre croissant d'entreprises. En effet, si la volatilité des salariés se constate dans des secteurs particulièrement exposés à des conditions de travail difficiles, la crise a réellement accentué une « instabilité » des collaborateurs. Pour les aéroports, il est probable que cet enjeu sera probablement croissant.

L'anticipation, un enjeu complexe

Compte tenu de la difficulté de faire des prévisions sur l'évolution du trafic depuis la crise sanitaire (du fait notamment de la nécessaire prise en compte de nombreux facteurs exogènes et très changeants), il est devenu difficile d'être dans une démarche prospective affirmée et solide. Ainsi, même si des grandes tendances apparaissent (comme la reprise du trafic aérien), ne pas pouvoir estimer de façon relativement précise le timing ni la quantité implique des écarts potentiellement importants entre la stratégie retenue et les besoins réels, avec un impact direct sur les résultats économiques et l'organisation des activités.

Par ailleurs, comme pour la plupart des plans d'actions, qu'il concerne les ressources humaines ou d'autres domaines, il convient de prendre en compte la nécessité d'un temps de déploiement. Il semble difficile de se contenter de réagir aux événements s'ils n'ont pas été anticipés *a minima*.

A titre d'exemple, concernant les agents de sûreté, s'il faut au minimum 4 mois pour former du nouveau personnel, il existe un risque important d'être en sous-effectif durant cette période, si leur recrutement et leur formation n'ont pas été anticipés. A l'inverse, si trop de recrutements ont été anticipés par rapport à l'activité réelle, il existe un risque de sureffectif avec des coûts associés (y compris des coûts de formation).

Il apparait donc nécessaire pour les équipes RH de sans cesse :

- **S'adapter** aux situations réelles rencontrées,
- **Se préparer** aujourd'hui aux différents scénarios de demain,
- **Être créatif** et trouver de nouveaux plans d'actions.

La pyramide des âges, un enjeu peu partagé

Si la gestion de la pyramide des âges figure parmi les enjeux et les outils de la GPEC puis de la GEPP, nous constatons globalement une diminution de son importance tous secteurs confondus. Cela pourrait être pour partie lié à une volatilité plus grande des salariés (sauf cas particuliers et sur certains bassins d'emploi).

Ainsi, concernant notre panel interrogé, seuls 40% des répondants à notre questionnaires auraient cette problématique, sachant que lorsqu'elle existe elle ne concernerait en général qu'un seul métier.

Par conséquent, il conviendra de considérer cet enjeu à un niveau local (individuel) et non collectif, pour prendre en compte les spécificités, tant des causes que des conséquences, et ainsi définir si besoin des plans d'actions personnalisés à mettre en place.

La formation, les certifications et l'alternance, des enjeux majeurs

Pour certains métiers (par ex. les métiers de la piste³), le recrutement ne parvient que peu à **compenser la pénurie de profils aptes aux métiers** et la recherche de certaines compétences rares. Au-delà de la recherche de profils polyvalents susceptibles d'avoir ou d'obtenir les agréments et licences réglementaires, la formation dans le cadre de la mobilité interne ou de **parcours certifiants ou d'alternance** peut être une des solutions envisageables, d'autant que ces métiers sont fortement impactés par les variations d'activités (donc CDD ou intérimaires).

Par ailleurs, dans un contexte aéroportuaire réglementé et particulier, les organismes de formation interrogés soulèvent l'importance en amont de la formation métier et de dispenser des actions préparatoires autour des compétences comportementales.

Si des dispositifs existent tels que les **POE** (« **Préparation Opérationnel à l'Emploi**»), il est important de noter que la durée moyenne de ce type de parcours (POE + formation métier) n'incite pas ou très peu les entreprises à s'engager sur ce type de dispositif. En outre, les POE sous-entendent un projet d'embauche de l'employeur à l'issue de l'action de formation et donc une capacité à valider une pérennité du besoin.

En réponse, certains organismes de formation proposent des **actions dédiées** (par ex. des formations de nouveaux arrivants prévoyant 8 à 10 jours de formation sur le monde de l'entreprise, la relation interpersonnelle, la communication...).

Au niveau des aéroports, nous avons pu constater lors de nos échanges une très forte mobilisation pour la **formation continue ou en prise de fonction**, qui permet de compenser des manques de compétences. Au niveau de l'étude de la branche⁴, « *plusieurs interlocuteurs insistent sur la nécessité de promouvoir un **accès aux certifications du secteur par blocs de compétences** et de structurer des partenariats avec les acteurs de formation clés, en favorisant les bonnes pratiques au travers de l'octroi d'un « label ».*

Les attentes en matière de **certification professionnelle** sont également réaffirmées, dans le sens où elles permettent de garantir la maîtrise des compétences par leur utilisateur.

Par ailleurs, La Fiche Action n°3-3 prévoit une **mise à jour du CQP pour les agents de piste** (impact du numérique sur les métiers et formations).

Pour 80% des répondants à notre enquête le process de recensement des besoins de formation pourrait être amélioré et pour 28% d'entre eux le budget ne permet pas de couvrir tous les besoins. Ils sont d'ailleurs également 28% à indiquer avoir des problématiques d'optimisation des dispositifs.

L'alternance, comme mode de recrutement et de formation, a été très peu utilisée jusqu'à très récemment au niveau des plateformes. En effet, il apparaît que, si la formation en alternance est, entre autres, une opportunité pour les entreprises de :

- **préparer ses besoins de recrutement** en formant un alternant à ses métiers,
 - **faciliter l'intégration** d'un nouveau salarié, tout en bénéficiant d'aides et exonérations fiscales,
- elle est soumise à un certain nombre de conditions et obligations.

Parmi les principales contraintes identifiées, la formation en alternance doit impérativement permettre de préparer un diplôme d'Etat (dès le secondaire ou post bac) ou un titre reconnu RNCP. Or il n'existe pas toujours de diplôme spécifique qui soit parfaitement adapté aux différents métiers des aéroports. C'est un point qui a été particulièrement identifié lors de nos échanges.

Cependant, malgré la complexité de mise en place liée à cette difficulté d'identification de formation diplômante, il nous semble que de plus en plus d'aéroports s'engagent désormais dans cette voie pour répondre à leurs différentes problématiques RH, dont celle de recrutement.

³ OBEA : Etude sur les métiers d'assistance en Escal.

⁴ EDEC numérique – Branche transport aérien.

La mobilité interne, un enjeu important

Certains métiers (notamment les métiers de pistes⁵) cumulent conditions de travail difficiles (rythme de travail, environnement, risques), enjeux de sécurité (mais aussi réglementaires) et **opportunités de carrière partiellement limitées**. Il apparaît donc **nécessaire de développer des mobilités intra et inter-filières**.

D'après Diag'Activ, l'objectif est par ailleurs de **construire des parcours de reconversions individuels et collectifs** (interne et externes) en favorisant les mobilités intra sectorielles et en accompagnant les reconversions vers d'autres secteurs d'activités.

D'après notre questionnaire, le développement des mobilités est un enjeu majeur pour près de 40% des répondants, qui indiquent dans les mêmes proportions avoir des enjeux d'accompagnement au changement et de favoriser l'implication des collaborateurs dans les projets professionnels. Certains aéroports soulignent la difficulté de promouvoir la mobilité sur des petites structures, et en prenant en compte les profils des salariés.

Pour répondre aux enjeux de formation, l'accord cadre Air'Edec 2024⁶ prévoit la **création d'un dispositif certifiant pour la relation client** (impact du numérique sur les métiers et formations). Cela passe par la conception d'un dispositif certifiant adapté (mention complémentaire revisitée, CQP, inscription au RNCP...) autour d'un ou plusieurs blocs de compétences correspondant à des compétences partagées entre les différents métiers de la chaîne, aussi bien pour l'entrée dans le métier que pour l'évolution professionnelle des salariés.

⁵ OBEA : *Etude sur les métiers d'assistance en escale*.

⁶ Fiche action N°3-1.

GPEC/GEPP : CONDITIONS DE REUSSITE

Encore peu usité, l'acronyme GEPP pour « **Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels** » a pour objectif de **permettre aux entreprises de structurer et de valoriser leur capital humain** en portant une attention particulière aux métiers, aux évolutions qui peuvent les affecter et aux passerelles qui peuvent être réalisées entre eux. En parallèle, la GEPP conserve sa dimension prospective (prévisionnelle) pour les ressources humaines.

Ainsi, la GEPP permet aux entreprises de :

- **Anticiper l'évolution des emplois, des effectifs, des métiers et des compétences** en fonction des évolutions économiques, sociales, environnementales, technologiques et organisationnelles ;
- **Optimiser la gestion des carrières et accompagner les collaborateurs dans leurs évolutions professionnelles** (formation, abondement CPF, VAE, mobilités professionnelles) ;
- **Réaliser des recrutements plus efficaces** en s'appuyant sur une connaissance plus fine des besoins réels de leur structure ;
- **Piloter la gestion dynamique des âges** dans l'entreprise ;
- **Accompagner les changements de façon dynamique** en mettant en œuvre des process RH adéquats et en mettant les compétences au cœur des processus RH.

Cela permet ainsi aux entreprises de **développer leur compétitivité face à la concurrence**, en poursuivant la pérennité des emplois et l'avenir de l'entreprise tout en renforçant la diversité de ses talents.

En conséquence, cela permet de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs.

Rappels juridiques

Si les premiers dispositifs de GPEC (« **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** ») ont timidement vu le jour dans les années 1960, leur formalisation juridique devra attendre la **Loi Borloo de 2005**.

Le dispositif GPEC sera renforcé par la **Loi Rebsamen en 2015** qui l'inscrit comme une stratégie managériale à part entière. Face à une vague de désindustrialisation (sous l'effet de la digitalisation), il s'agissait d'accompagner la reconversion des cols bleus (ouvriers). Douze ans après la Loi Borloo, la globalisation de la concurrence, du fait entre autres du digital, a favorisé de nouvelles relations au travail tandis que l'obsolescence des compétences s'est considérablement accélérée.

C'est ainsi que la GEPP voit le jour en **2017**, avec les **Ordonnances Macron**, sur un marché de l'emploi qui s'est considérablement complexifié. Les textes en vigueur jusqu'à présent évoluent, afin de mieux anticiper les mutations de l'emploi et de répondre à un nouveau contexte économique. La GEPP (Gestion des Emplois et Parcours Professionnels) remplace définitivement l'appellation GPEC. Il s'agit donc maintenant d'adopter une gestion plus dynamique des métiers et des compétences au sein des organisations.

Parmi les évolutions notables, nous pouvons citer :

- **L'intégration de la notion de « parcours professionnel »**, alors que, dans le même temps, la formation professionnelle disparaît des thèmes obligatoires laissant la place à la formation en continu. L'idée est de renforcer le devoir d'employabilité (y compris externe) reposant sur l'employeur. Il s'agit ici d'offrir les moyens et un accompagnement en accord avec le projet professionnel du collaborateur, qu'il s'agisse

d'un développement dans le cadre de la stratégie d'entreprise ou dans le cadre d'un projet personnel externe ;

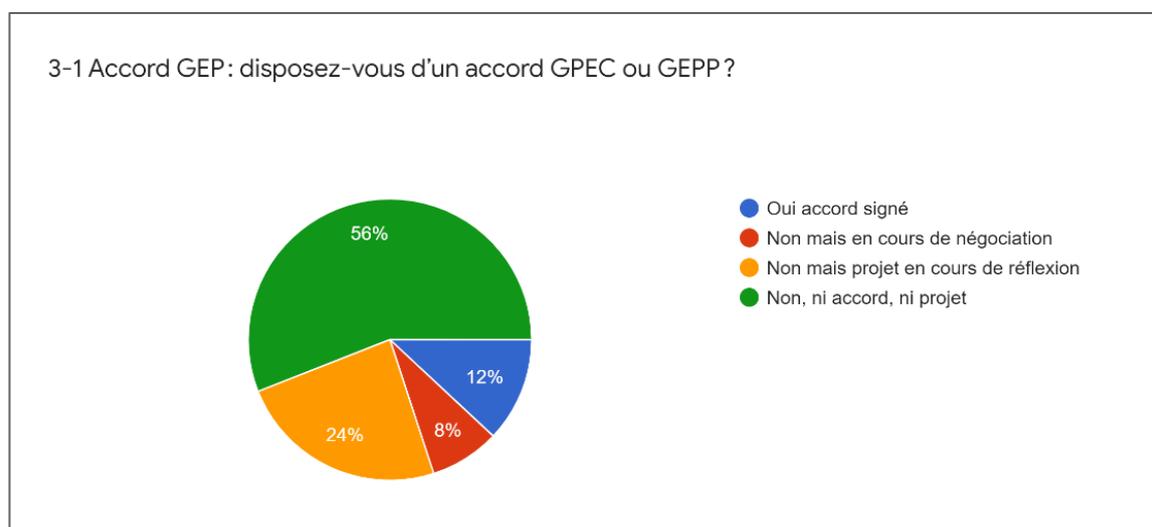
- **La reconnaissance de la transition écologique** comme facteur de changement systémique nécessitant une adaptabilité renforcée des entreprises ;
- **L'obligation triennale** : la périodicité de la négociation peut être fixée par les partenaires sociaux, sous réserve de ne pas excéder le délai de 4 ans (Article L.2242-20 du Code du travail) ;
- **La prise en compte d'un nouveau contexte économique** : numérisation du monde du travail, guerre des talents, accélération de l'obsolescence des compétences, *empowerment* des collaborateurs quant à leur parcours professionnel, quête de flexibilité, démocratisation du télétravail et renforcement des conditions de travail.

La GEPP a pour ambition d'avoir une vision moins rigide du développement des compétences, plus en phase avec l'évolution des carrières, le tout au service d'une meilleure employabilité des collaborateurs.

Au niveau de l'entreprise, la GEPP doit obligatoirement faire l'objet de négociations triennales pour les entreprises et groupes de plus de 300 salariés ainsi que pour les entreprises ou groupes de dimension communautaire comportant un établissement ou une entreprise de 150 salariés au moins en France.

Les discussions doivent porter sur la mise en place de la démarche et les mesures d'accompagnements associées. À la base de la négociation figurent les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages, thèmes sur lesquels les représentants du personnel sont obligatoirement consultés

A noter que, début 2022, seuls 12% des répondants au questionnaires de l'UAF avaient signé un accord GEPP, sachant que ne pas être dans les critères obligatoires de négociations d'accord n'empêche bien évidemment en rien de lancer une démarche GEPP.



Toutefois, si la GEPP remplace la GPEC au sein des entreprises, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne disparaît pas totalement du panorama : elle reste d'actualité au niveau des branches professionnelles. La négociation d'accords de branche sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit en effet avoir lieu tous les 3 ans.

Les compétences au cœur de la démarche GEPP

Mot clé dans la GEPP et enjeu majeur de compétitivité pour l'entreprise, la **notion de « compétences »** n'en reste pas moins relativement difficile à appréhender. On considère communément qu'elles regroupent plusieurs composantes :

- **Savoir** : connaissances théoriques nécessaires au poste ;
- **Savoir-être** (*soft skills*) : compétences comportementales et attitudes attendues pour le poste ;
- **Savoir-faire** (*hard skills*) : compétences techniques et maîtrise des outils mises en pratique pour exercer le métier.

Entendue comme une habileté professionnelle, la « compétence » souffre, malgré une forte diffusion dans le Code du travail depuis 2008, d'une absence de définition juridique.

L'identification des compétences est au cœur de la stratégie RH de nombreuses entreprises. Dans le contexte actuel de « guerre des talents », il est de plus en plus compliqué de recruter dans les métiers du digital, de plus en plus pénuriques, la demande évoluant plus rapidement que l'offre. Les entreprises cherchent donc à capitaliser sur les compétences qu'elles possèdent en interne. Cette **stratégie d'identification des compétences** va permettre d'avoir une vue d'ensemble des compétences présentes à un instant *T*, puis de mettre en place des programmes permettant de les développer au sein de l'entreprise. Il convient donc, d'une part, d'identifier les compétences requises et, d'autre part, d'identifier les compétences présentes dans l'organisation.

Les compétences se retrouvant au cœur de tous les outils RH et GEPP, les process doivent impérativement prévoir leur **évaluation pour mesurer les éventuels écarts entre les compétences acquises et attendues**, et ainsi pouvoir déterminer **des plans d'actions**.

Par conséquent il importe de déterminer :

- **Quel est le besoin réel ?** et qu'est-ce qui serait un avantage marginal ? (en restant vigilant pour ne pas sur évaluer les prérequis au risque d'avoir de fait systématiquement d'importants écarts entre le requis et le disponible ou l'acquis) ;
- **Comment évaluer les compétences ?** (par ex. auto-évaluation puis évaluation par le manager) ;
- **Qui évalue ?** et à quelle occasion ? (par ex. responsable RH lors d'un recrutement, manager lors de l'entretien annuel ou en situation de travail post-formation) ;
- **Comment former à l'évaluation ?** (formation collective ou individuelle, guides, etc.) ;
- **Comment communiquer sur l'évaluation ?** (le sujet de l'évaluation étant un sujet sensible tant pour les collaborateurs que pour les IRP, il convient en effet d'accompagner le changement et d'établir une stratégie de communication auprès des parties prenantes).

Ces compétences doivent donc être évaluées lors des différentes étapes de la vie professionnelle du collaborateur : au moment du recrutement, après formation, lors des entretiens annuels d'évaluation, lors des entretiens professionnels.

Il ressort par ailleurs clairement du travail fait pour la mise à jour des fiches métiers, de notre étude documentaire et des échanges avec les différentes parties prenantes (GT Formation, organismes de formation, OPCO, branche...) que pour faire face aux évolutions des métiers :

- **Certaines compétences devront être renforcées** impérativement et de manière significative (par ex. : les compétences liées à la communication et à la relation client, la maîtrise de l'anglais) ;
- Des **nouvelles compétences** seront également attendues sur certains métiers (par ex. : compétences liées au réglementaire du fait du transfert de compétences du contrôle aérien vers les gestionnaires d'aéroports de certaines tailles) ;
- D'autres compétences apparaissent de façon **transversale à l'ensemble des métiers** d'une famille ou filière (par ex. : l'esprit d'équipe pour les collaborateurs de l'exploitation), voire sur l'ensemble de l'organisation (par ex. : l'adaptabilité qui est désormais un prérequis pour faire face aux évolutions des contextes et activités) ;

- Les **compétences managériales** elles aussi évoluent pour prendre en compte les nouvelles missions des encadrants et un changement de posture (par ex. : promotion du travail en équipe, management en distanciel...). D'expert métier, le manager tend plutôt à évoluer désormais en tant qu'expert en management, en étant moins sur le contrôle et plus sur l'accompagnement des équipes.

L'accord Air EDEC 2024⁷ prévoit d'ailleurs la création d'un **dispositif certifiant vers un manager 4.0** (impact du numérique et travail à distances) : nouvelles compétences et nouvelles postures. Cela passe par l'identification des compétences nécessaires suite à l'évolution du rôle du manager et son évolution de parcours, dans les différents contextes d'exercice d'activité de l'aérien.

Par ailleurs, si **les compétences techniques et réglementaires** sont très importantes (elles représentent à plus de 50% du budget pour plus de 30% des répondants à notre questionnaire), voire encore prioritaires aujourd'hui (dans les prérequis et/ou les formations), de plus en plus de **compétences comportementales** sont également identifiées comme nécessaires pour permettre un exercice optimal du métier et des missions confiées.

Ainsi, des formations en « développement personnel » sont mobilisées désormais de façon croissante afin d'accompagner des compétences comportementales (par ex. : « gestion des conflits »). Si ces formations paraissent indispensables pour favoriser la qualité du travail des collaborateurs, elles peuvent également favoriser la fidélisation.

En lien avec les tendances observées sur d'autres secteurs, il nous apparaît donc clairement que les **compétences comportementales et managériales** peuvent être les nouveaux enjeux de demain.

DES PROCESS ET OUTILS AU SERVICE DE LA GEPP

Si certains outils sont spécifiques à la GEPP, de nombreux outils et process utilisés par les RH en dehors de toute démarche GPEC ou GEPP sont indispensables pour mettre en place une démarche GEPP. Pour être efficaces, il conviendra selon nous que tous ces outils soient interconnectés (avec les compétences en socle) et que les données puissent être mises à jour régulièrement et exploitées.

La cartographie des métiers / postes

La cartographie des emplois regroupe par filière l'ensemble des métiers et des emplois présents à date au sein de l'entreprise.

Elle se décompose habituellement comme suit :

- **Filière** : Famille regroupant des métiers ayant la même finalité (par ex. : RH) ;
- **Métier** : Ensemble d'emplois ayant la même finalité au sein d'une filière (par ex. : Développement RH). Il existe une proximité forte d'activités et de compétences au sein d'un même métier. Le métier est la dénomination donnée à un groupement d'emplois ayant une finalité commune, une proximité technique et d'expertise et mobilisant les mêmes compétences.

Le métier se centre sur les activités professionnelles, indépendamment des structures, des organisations du travail, des statuts et des classifications ;

- **Emploi** : Regroupement de situations de travail correspondant à un ou plusieurs postes de travail ayant des caractéristiques proches (par ex. : Formation).

Elle ne tient pas compte de l'organigramme de l'organisation, ni des postes de travail mais regroupe par filière les métiers présents au sein de l'organisation.

⁷ Fiche action n° 3-2.

La description prospective des métiers fournit des données utiles à la GEPP et les métiers y sont généralement décrits de la manière suivante :

- **Contribution** attendue du métier à la stratégie et aux processus-cibles ;
- **Compétences** nécessaires et requises pour l'exercice du métier ;
- **Proximité** entre les métiers et aires de mobilité possibles ;
- **Construction de parcours de formation** favorisant les passerelles entre les métiers.

Chaque famille et sous-famille professionnelle agrège des métiers répondant à une finalité commune, exerçant des activités proches ou similaires et faisant appel à des compétences communes ou proches.

Ces métiers se caractérisent aussi par une technicité commune dominante et une culture professionnelle commune.

Afin d'avoir une logique sectorielle et une visibilité plus riche de la vision prospective des métiers et des postes, ainsi que de leurs enjeux, il est préférable selon nous que cette cartographie puisse être réalisée à un niveau « collectif » (branche, secteur) et qu'elle soit, le cas échéant, optimisée selon les spécificités éventuelles de l'entreprise.

A la suite de cette cartographie, les métiers peuvent être regroupés selon leur « criticité » en terme d'emploi, ce qui facilitera la définition et la mise en œuvre d'un plan d'action adapté :

- **Métiers émergents** : métiers sur lesquels il existe des difficultés d'embauche car inexistantes actuellement, qu'ils soient en cours de création ou que l'évolution du contexte et de la stratégie de l'entreprise les rendent nécessaires à son développement à plus ou moins long terme ;
- **Métiers en tension** : métiers sur lesquels il existe des difficultés d'embauche car demandant des compétences particulières rares ou nécessitant un long apprentissage ;
- **Métiers métiers « sensibles »** : métiers pour lesquels les perspectives d'évolutions économiques, organisationnelles ou technologiques vont entraîner une évolution importante du périmètre de compétences ou une diminution des effectifs.

D'après notre questionnaire, seuls 40% des aéroports disposent d'une cartographie des métiers et environ 30% classent les métiers selon leur criticité (sensible, émergent, en tension...)

La grande disparité des réponses à notre questionnaire sur cet item, parmi les participants qui ont été en mesure de lister des métiers dans ces catégories, souligne la difficulté d'avoir une vision collective à l'ensemble des aéroports, et ce même si l'on les regroupe selon leur taille.

Le référentiel de compétences

Un référentiel de compétences métiers est un outil de management indispensable pour la gestion des ressources humaines et tout particulièrement dans le cadre d'une GEPP. En effet, le référentiel de compétences constitue **l'inventaire de l'ensemble des compétences d'une organisation**. Il détaille les compétences qu'il faudra posséder pour pratiquer un métier ou occuper un poste, et permet d'évaluer la différence entre les compétences acquises et celles attendues pour un métier.

Le référentiel de compétences permet donc à l'entreprise de connaître avec plus de précision, d'une part, son « **patrimoine de compétences** » (en fonction de l'évaluation qui sera faite) et, d'autre part, **ses besoins en compétences**. Il facilite ainsi le pilotage stratégique de l'entreprise et les choix de plans d'action (*via* la formation ou la mobilité interne, par exemple), selon l'identification des éventuels écarts pour assurer l'alignement avec le plan stratégique de l'entreprise.

Il devient également un allié pour la **gestion et la mise en œuvre des formations**, celles-ci pouvant être organisées par compétences et plus seulement par métiers, ce qui permet de mélanger les équipes et mutualiser les sessions.

Le référentiel de compétences est également au cœur des autres outils de management RH, que ce soit :

- Les **entretiens annuels** (pour mesurer la performance sur un poste et les éventuels plans d'action à prévoir),
- Les **fiches de postes** (pour définir le profil de candidat dans le cadre d'un recrutement),
- Les **outils de gestions de carrière** (pour faciliter une politique RH de mobilité en interne, enrichir les compétences acquises afin de rendre les collaborateurs plus performants, etc.),

Pour l'élaboration du référentiel de compétences, il importe pour chaque compétence de :

- Lui donner un **libellé clair et précis** ;
- **Définir très précisément** chaque compétence, y compris en termes de comportements attendus observables. En effet, les interprétations pour une même compétence pas ou peu définie peuvent être très larges et multiples ;
- Regrouper plusieurs compétences par **famille de compétences** (par ex. : techniques, managériales, comportementales, transverses) ;
- Prévoir des **catégories de compétences** (par ex. : celles retenues pour les fiches métiers) ;
- Élaborer des **niveaux de compétences** avec des critères précis afin d'évaluer le degré de maîtrise d'une compétence, illustrés par des comportement observables (propres à chaque compétence).

Lors des workshops que nous avons animés avec le Groupe de Travail Formation et l'UAF, nous avons travaillé avec les participants pour les aider à appréhender ces notions et les tester sur certaines compétences afin de se les approprier. Nous avons pu constater que moins de la moitié des aéroports interrogés dispose d'un référentiel de compétences.

Les fiches métiers / postes

Elles doivent permettre à tout collaborateur de :

- Repérer immédiatement l'**identité du métier ou du poste** grâce à la mise en avant du libellé de référence du poste, ainsi que les éventuels intitulés présents dans l'organisation, la famille et sous-famille professionnelle ;
- Identifier clairement la **raison d'être du métier** (la finalité et les attributions essentielles), les **principales missions** et les **activités afférentes** ;
- Comprendre les **pré-requis** et les **conditions d'accès** au métier en termes d'expérience, de formation initiale, d'habilitation, de permis... ;
- Connaître les **compétences attendues** et le **niveau de maîtrise nécessaire** pour occuper le poste ou exercer le métier ;
- Se projeter dans un **parcours professionnel** pour passer d'un poste à un autre ou d'un métier à un autre grâce à une visibilité des passerelles.

Le travail fait pour et avec le GT formation pendant le 1^{er} semestre 2022 visait à **intégrer toutes ces rubriques dans les mises à jour et créations des 10 fiches métiers**, mais aussi accompagner les participants dans la phase d'élaboration de fiches métiers (*cf Annexe, modèle fiche métier vierge*).

A noter que le questionnaire fait apparaître que 88% des plateformes interrogées disposent de leurs propres fiches de postes.

Bien évidemment, les compétences doivent être issues du référentiel et les fiches métiers/postes se retrouver dans les autres outils et process RH, notamment :

- **Recrutement** : lors d'un recrutement, les fiches métiers et compétences permettent de faciliter l'analyse du besoin pour les postes à pourvoir en fonction des prérequis du métier. Elles sont utilisées comme référence afin d'analyser l'adéquation entre le poste à pourvoir et le profil du candidat ;
- **Mobilité interne** : les fiches métiers et compétences sont utilisées pour repérer les opportunités de mobilité interne, et afin de réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources

humaines de l'entreprise, en termes d'effectifs et de compétences, et ce conformément au plan stratégique ;

- **Formation** : grâce aux fiches métiers et compétences, le manager peut analyser de façon objective les compétences de son équipe, celles qui sont à renforcer ou à développer afin de définir les axes de développement à mettre en place, notamment *via* le plan de développement des compétences ;
- **Performance** : les fiches métiers et compétences permettent, lors d'échanges entre collaborateur et manager, de comparer les compétences du collaborateur à celles requises pour son métier afin d'évaluer sa contribution et de construire, le cas échéant, un plan d'action permettant de combler les écarts (fixation d'objectifs individuels).

L'entretien annuel

L'entretien annuel – appelé aussi entretien annuel d'évaluation, entretien annuel d'appréciation ou connu sous l'acronyme EAA – fait partie des dispositifs de gestion RH. C'est un des outils de management et de GEPP fondamental car :

- Il sert à évaluer la performance et les compétences des salariés et à identifier les potentiels humains de l'entreprise ;
- C'est un outil de pilotage des activités RH : montage du plan de formation, politique de mobilité interne, recrutement... ;
- C'est un moment privilégié d'échange, de dialogue entre un salarié et son manager ;
- Il permet de faire un bilan de la période écoulée au regard des objectifs fixés, de déterminer de nouveaux objectifs, tant au niveau collectif qu'individuel et d'identifier les éventuels plans d'action à mettre en place.

L'entretien annuel peut être associé à d'autres dispositifs d'évaluation tels que l'Assesment Center (ou Development Center) et le 360°.

Grâce à l'évaluation des compétences de l'ensemble des collaborateurs en fonction des fiches de poste de chacun dans le cadre de l'entretien annuel, le service RH peut ainsi **cartographier les compétences internes et identifier les nouveaux besoins de formation**

Cet entretien permet également de faire le **bilan des formations de l'année passée** et de **mettre à jour les compétences acquises** par les collaborateurs. Il donne ainsi à l'équipe RH une **vision 360°** sur les formations et les compétences des collaborateurs de l'entreprise.

Il est ressorti de notre questionnaire que l'entretien annuel est très majoritairement réalisé par le manager et seulement pour 8% des cas réalisés par les RH. Il apparaît qu'il ne permet pas systématiquement l'évaluation de la performance ni le recensement des besoins (seulement pour 72% des répondant), et moins encore l'évaluation des compétences (68%).

Il est très largement mis en place de façon annuelle et généralisée à l'ensemble des collaborateurs (moins de 10% d'exception), même si son déploiement ne semble pas mis en place de manière structurée et répondant à une stratégie. Alors même que les enjeux liés à l'exploitation de cet outil sont très importants, il apparaît qu'à peine la majorité des aéroports disposent de guides d'utilisation ou ont mis en place des formations pour les managers, et communiquent annuellement sur cet acte de management (en termes d'enjeux, de modalités, etc.). Enfin, concernant la digitalisation de l'entretien annuel, celle-ci n'est effective que pour 32% des aéroports.

L'entretien professionnel

Tous les deux ans, l'entretien professionnel est un rendez-vous obligatoire entre le salarié et l'employeur. Il est destiné à envisager les **perspectives d'évolution professionnelle** du salarié⁸. Il vise donc à accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (qualification, changement de poste, promotion...) et à identifier ses besoins de formation.

A noter que l'entretien professionnel doit permettre au collaborateur de disposer d'informations sur la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), sur l'activation du Compte Personnel de Formation (CPF) et les possibilités de financement par l'employeur, mais aussi lui permettre d'être **acteur de son parcours professionnel**.

Le contenu spécifique de l'entretien professionnel est défini par convention ou accord. S'il n'y a pas de mentions spécifiques dans l'accord de branche ou d'entreprise, l'employeur définit le contenu de l'entretien en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise. En général, il y mentionne :

- Un **bilan du parcours professionnel** du collaborateur avant et depuis son entrée dans l'entreprise ;
- Les **besoins de l'entreprise** et les **aspirations et compétences** du collaborateur ;
- Les **perspectives d'évolution professionnelle** identifiées par le collaborateur.

L'entretien professionnel est donc le moment privilégié pendant lequel le collaborateur échange avec son manager, les RH, voire avec un prestataire externe, sur son parcours professionnel passé et futur.

Il est ressorti de notre questionnaire que l'entretien professionnel est utilisé pour 64% des répondants pour un recensement de besoins de formation et pour moins de 25% pour une évaluation des compétences. Son déploiement ne semble pas réellement mis en place de façon structurée : moins de la moitié des aéroports disposent de guides d'utilisation ou ont mis en place des formations pour les utilisateurs et à peine 30% communiquent régulièrement sur l'entretien professionnel (ses enjeux, ses modalités, etc.). Son support est en revanche un peu plus digitalisé que pour l'entretien annuel (40% des aéroports répondants).

Les passerelles métiers

Dans le cadre du déploiement des pistes d'actions issues de Diag 'Active, la fiche Action n°1 de l'accord Air EDEC 2024 prévoit **l'élaboration d'une cartographie régionale des mobilités professionnelles** basée sur l'identification des besoins en emploi et en compétences, des **passerelles inter-métiers et intersectorielles sur un ensemble de territoires d'interventions définis comme étant prioritaires**.

A ce jour, seuls 4% des aéroports interrogés disposent d'une identification des passerelles entre métiers ou postes. Lors de nos différentes réunions de travail sur les fiches métiers, nous avons systématiquement questionné et challengé les participants sur les parcours amont et aval possibles pour les métiers étudiés afin de les accompagner dans l'appropriation de cette démarche.

Pour développer la mobilité, les passerelles de mobilité constituent un outil facilitant **la visualisation et la gestion des mobilités possibles** entre métiers, sous-familles de métiers ou familles de métiers. Il s'agit en effet d'identifier les passerelles d'évolutions possibles vers d'autres métiers, dont les compétences ont une forte proximité avec celles du métier décrit.

La détermination de ces passerelles peut être fondée notamment sur :

- La **rareté** des métiers ;
- Leur **qualification** : en tension, en émergence, sensibles ;
- Les **besoins** en recrutement ;
- Le **taux de turn-over**.

⁸ Service public.fr.

Les passerelles métiers sont construites en lien avec l'offre de formation accompagnant l'évolution d'un métier à un autre et qui peut être renforcée si besoin en fonction des compétences maîtrisées par les collaborateurs. Elles permettent d'**identifier les métiers les plus proches en termes de compétences clés** et de **définir les compétences à acquérir afin de rendre la mobilité possible**.

Les passerelles métiers permettent :

- **Pour les collaborateurs** : d'identifier les évolutions possibles en les rendant acteurs de leurs parcours ;
- **Pour l'organisation** : de faciliter la mobilité interne mais aussi d'anticiper et d'accompagner l'évolution de ses collaborateurs.

La mobilité interne et la gestion des talents

Devant la difficulté de recruter les talents dont l'entreprise a besoin dans des disciplines parfois émergentes, ou sur des métiers « pénuriques », **la mobilité interne apparaît comme une alternative essentielle**.

Elle figure parmi les objectifs d'une stratégie de GEPP et permet de ne plus être dans une prédominance du recrutement externe, en faisant place à la **valorisation de talents connus de l'entreprise** et dont les compétences sont d'ores et déjà reconnues.

Elle peut permettre également une **montée en compétences** des collaborateurs dans un nouveau contexte et ainsi de diversifier l'expérience collaborateur sans pour autant le voir quitter l'entreprise. Il s'agit donc d'un bon moyen pour **valoriser les collaborateurs internes** et **dynamiser leur parcours de carrière** en entreprise.

Pour être efficace, selon nous, la mobilité doit prévoir également une **gestion des talents** ou « Talent Management ». En effet, l'entreprise doit être capable de créer une **gestion optimale de ses talents** pour traverser ses changements tout en restant compétitive : cela permet de passer d'une gestion de la mobilité « passive » (répondre aux demandes des collaborateurs qui souhaitent se positionner sur des postes affichés en interne), à une gestion « pro-active » (identifier des talents pour leur proposer les postes à pourvoir et leur « vendre » la mobilité interne).

Il est à noter que, aujourd'hui, la vision du « talent » au sein de l'entreprise a changé : le talent se retrouve ainsi à tous les niveaux de l'entreprise et n'est plus un terme réservé à une population privilégiée (les « stars »). Au contraire, il s'agit d'**investir sur le développement de chacun**.

Pour autant, une gestion des compétences efficace doit prendre en compte le prisme stratégique, à savoir : **définir, identifier et développer un talent en phase avec ses enjeux stratégiques et ses ambitions économiques**. Cela implique indéniablement un arbitrage et une priorisation entre les différentes compétences requises, qu'elles soient internes ou externes.

En conséquence, cette approche influe sur les politiques de mobilité, de recrutement et de formation et permet de développer **l'attractivité, l'intégration, la rétention et la fidélisation** des collaborateurs à forte valeur ajoutée. De fait, la mobilité interne peut constituer un réel **outil de fidélisation** à part entière : il apparaît que les collaborateurs travaillant dans des entreprises investissant dans la mobilité interne restent en moyenne deux fois plus longtemps dans leur entreprise que dans celles où la mobilité interne n'est pas valorisée (LinkedIn : *Workplace Learning Report 2021*).

À travers un processus RH fluide et orienté collaborateur, l'enjeu est surtout d'avoir la capacité d'anticiper sereinement les changements à venir en **identifiant les talents internes** susceptibles d'évoluer pour faire progresser l'entreprise et en **déterminant les talents externes** dont elle a besoin pour développer ses activités.

Cela permet également de

- Baisser le **coût de recrutement**, fort du principe qu'une entreprise qui sait repérer, promouvoir et fidéliser ses talents maintient un faible taux de turn-over,
- et Participer à une **meilleure image de l'entreprise** (marque employeur).

Outre une solution à la pénurie de talents, la mobilité interne s'avère également un précieux remède à l'ennui au travail (ou *bore-out*), dans un contexte où l'épanouissement professionnel est devenu le Graal de tout

collaborateur (à noter que seuls 7% des salariés interrogés se déclaraient engagés en 2021, selon un sondage Gallup).

Au niveau des aéroports, selon notre questionnaire, seuls 20% des RH ont mis en place une politique de gestion des talents et à peine plus (24%) ont mis en place des process et mesures pour favoriser la mobilité interne. Les entretiens annuels et professionnels ne sont d'ailleurs exploités qu'à 40% dans le cadre de la gestion des mobilités et des talents alors qu'ils sont des outils phares pour leur identification et accompagnement. Par conséquent un des enjeux pour les aéroports serait la formation professionnelle et la digitalisation des outils et process RH.

La formation professionnelle

La formation professionnelle a pour but de permettre aux salariés **d'acquérir ou d'améliorer** leurs connaissances et **compétences professionnelles**. C'est le principal outil permettant de combler les écarts entre les compétences requises et les compétences réellement acquises par le collaborateur. Elle permet notamment l'acquisition de compétences transverses et transférables dans de nouvelles situations professionnelles. En ce sens, elle facilite la mobilité et améliore les possibilités d'évolution professionnelle.

Investir dans les compétences relève par ailleurs de la **responsabilité de l'employeur** qui veille ainsi à **l'employabilité des salariés** en assurant l'adaptation permanente à leur poste. Dans cette perspective, il est tenu compte des évolutions de l'entreprise, dans une logique d'anticipation des changements et d'identification des besoins en compétences pour l'avenir.

La formation doit donc être pensée comme un lieu de convergence privilégié entre les **projets professionnels des salariés**, exprimés en particulier lors des entretiens professionnels, et les **objectifs de l'organisation en lien avec sa stratégie**, dans un contexte législatif, réglementaire et organisationnel fortement évolutif, identifiés lors des entretiens annuels.

La GEPP permet d'établir un **lien de continuité entre l'anticipation des besoins en compétences et le dispositif de formation**. Cette logique d'intégration est déterminante pour la pertinence et l'efficacité des actions de formation à déployer.

La formation professionnelle permet ainsi de :

- **Optimiser les performances** individuelles des collaborateurs ;
- **Préparer leurs évolutions professionnelles** et améliorer leur employabilité ;
- **Anticiper les changements** auxquels l'entreprise doit faire face et favoriser la capitalisation des savoirs ;
- **Maintenir une compétitivité de l'entreprise** face aux évolutions technologiques et organisationnelles ;
- **Satisfaire à l'obligation d'adapter** les compétences des salariés à leur poste et à leur emploi.

Au niveau « local », la stratégie de formation peut être mise en œuvre à travers différents dispositifs :

- **Les actions de formation du plan de développement des compétences ;**
- **L'AFEST, la formation de prise de fonction ou le tutorat**, qui permettent d'assurer une bonne transmission des savoirs et savoir-faire, ainsi qu'une préservation des compétences clés en interne ;
- **L'accompagnement des collaborateurs sur leurs projets** via par exemple la réalisation de bilans de compétences, la réalisation de formations par le CPF (Compte Personnel de Formation) ou une démarche de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

Ainsi, la pertinence des formations proposées aux salariés va impacter directement la capacité de l'entreprise à adapter ses métiers et ses compétences pour rester compétitive. Le plan de développement des compétences permet par conséquent de définir les priorités budgétaires pour les compétences manquantes à développer et détermine la capacité à adapter les métiers et les compétences pour rester compétitif.

Les retours des plateformes aéroportuaires indiquent une **forte prise en compte des besoins de formations réglementaires** : ainsi, pour la moitié des répondants, entre 50% et 100% du budget formation sont réservés aux formations dites « obligatoires ». Celles-ci se font souvent au détriment d'autres besoins en formations, dont le recensement pourrait être amélioré pour 20% d'entre eux. Il en ressort une **importante contrainte budgétaire** :

seuls 32% d'entre elles déclarent être accompagnées par l'OPCO pour optimiser leur budget et 48% précisent que les besoins de formations identifiés ne peuvent pas tous être couverts par le budget.

Au niveau de la branche⁹, la stratégie de formation peut permettre de :

- Adapter des dispositifs certifiants à l'évolution des métiers (par ex. : CQP [Certificat de Qualification Professionnelle], pour les agents de piste¹⁰) ;
- Structurer une offre de formation certifiante et permettre la mise à jour des référentiels des certifications et parcours de formation clés du secteur ;
- Faciliter les mises à niveaux et les démarches de professionnalisation pour les agents d'opérations sur piste et les opérateurs logistiques.

La digitalisation des outils et process RH / SIRH

Tous les outils RH que nous avons recensés sont indispensables pour la mise en place d'une GEPP. Aussi, il nous semble indispensable que ces différents outils soient « **interconnectés** ».

Par ailleurs, puisque, par essence, la « Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels » évolue avec le temps, les éléments sur lesquels elle s'appuie nécessitent d'être mis à jour fréquemment, ce qui implique d'avoir le temps pour ces mises à jour et risque de complexifier les processus.

Pour limiter la pénibilité de ces démarches et faciliter la visualisation des métiers et des compétences dont les entreprises disposent, les équipes RH et les dirigeants doivent pouvoir **se reposer sur des solutions digitales** permettant de :

- **Centraliser et visualiser** l'ensemble des données au même endroit ;
- **Mettre à jour** de façon rapide ces informations.

Par conséquent, la digitalisation des processus RH est essentielle : outre que la révolution digitale bouleverse la plupart des entreprises depuis plusieurs années, **la fonction RH a également pour vocation de développer la culture digitale** au sein des organisations. La gestion quotidienne de l'activité RH et surtout la prise de décision stratégique s'avèrent complexes sans l'intelligence apportée par les données digitales. Il importe donc de pouvoir centraliser et analyser les données RH afin de fluidifier et faciliter les échanges entre managers, collaborateurs et équipe RH.

Par ailleurs, les métiers RH ont évolué : d'une gestion administrative du personnel, ils sont passés à une direction des ressources humaines, celle-ci se transformant peu à peu en direction du développement des ressources humaines, avant de sans doute devenir demain une direction du développement des compétences.

L'outil dématérialisé doit permettre de gagner du temps, d'être plus proche des collaborateurs et de travailler sur l'identification des compétences de demain. Selon nous, **l'outil digital doit permettre d'accompagner cette transformation et permettre aux équipes RH de mettre en place une démarche GEPP.**

Or, d'après les remontées des questionnaires, si les missions plus administratives sont relativement bien couvertes par un SIRH (paie à 92%, gestion du temps à 76% et gestion du personnel à 52%), il apparaît clairement que le volet développement RH est nettement moins couvert par la digitalisation.

Ainsi, si la formation est gérée par un logiciel spécifique ou un SIRH dans 56% des aéroports répondants, cela est nettement moins le cas pour l'entretien annuel (44%), l'entretien professionnel (40%), le recrutement et la gestion des carrières (12%) ou la mobilité (8%).

⁹ EDEC numérique branche du transport aérien.

¹⁰ Fiche Action n° 3-3 Air EDEC 2024.

CONCLUSION

Dans un monde en perpétuelle évolution, **une meilleure prise en compte des compétences des collaborateurs est plus que nécessaire**. C'est dans ce sens que la GPEC laisse peu à peu sa place à la GEPP. Cette nouvelle approche ambitionne en effet d'être plus près de la réalité du terrain en améliorant l'adéquation entre les besoins du marché et les compétences des collaborateurs, et ce dans une approche dynamique.

Durant les 6 mois pendant lesquels nous avons réalisé l'étude, **de janvier à juin 2022, le contexte a très fortement évolué** : nous sommes passés de la préparation d'une reprise suite à la crise COVID à une activité aéroportuaire qui, à la veille de l'été 2022, a repris plus vite et plus fortement que prévu.

Ainsi, au-delà des impacts spécifiques de la crise COVID, il y a eu une **forte accélération des impacts sur l'emploi et les métiers**, l'activité économique, la place du numérique dans les activités, la transition écologique et les contraintes réglementaires, et une difficulté accrue d'anticipation.

Recommandations

Il apparaît que, pour pouvoir mettre en place et faire vivre une démarche GEPP, **l'implication des équipes RH est indispensable** : elles doivent pouvoir **gérer les outils** (mise en place, exploitation...) mais aussi et surtout **les animer et accompagner managers et collaborateurs**. Par ailleurs, au-delà des problématiques de temps et de ressources, les équipes RH ont souvent besoin d'être elles-mêmes accompagnées dans la méthodologie et la gestion de ce type de projet complexe et chronophage.

Un certain nombre d'**outils** (études, cartographies, etc.) sont **proposés par la branche ou d'autres parties prenantes** (UAF, AKTO, etc.), mais bien souvent cette grande **richesse documentaire**, si elle peut permettre de donner des pistes d'actions, n'exonère pas d'un lourd travail en local d'appropriation et d'adaptation aux spécificités du secteur des aéroports et de chaque plateforme. De fait, il est ainsi souvent difficile pour des équipes RH, soumises par ailleurs à des impératifs d'urgences et de priorités, de pouvoir prendre le temps d'analyser et assimiler toutes ces informations. Ainsi, nous avons pu constater durant la préparation de l'étude, que très peu de participants connaissent ou maîtrisent les études ou documents pourtant à disposition (*cf Annexe*).

Il nous semble donc important de **communiquer régulièrement sur les outils existants et les études produites et proposer ensuite un travail de synthèse et d'accompagnement des plateformes plus individualisé et plus opérationnel**.

Aujourd'hui, les difficultés rencontrées par les équipes RH qui nous ont été remontées par le questionnaire, mais aussi lors de nos échanges, sont de : **manquer d'outils et de digitalisation** (alors même que la digitalisation est de plus en plus présente dans tous les métiers et dans la relation clients), **disposer de ressources RH insuffisantes** (avec rarement une ressource ou une équipe dédiée aux sujets de développement RH), **gérer de nombreuses autres priorités et urgences** (charge de travail pendant la crise sanitaire, multitudes de sujets administratifs, réglementaires ou légaux prenant le pas sur les sujets de développement...).

Il nous semble par ailleurs nécessaire qu'une réflexion soit engagée au sein des plateformes pour permettre aux équipes RH de **bénéficier des apports des différents partenariats** (UAF, AKTO, branche, pairs RH locaux hors secteurs ou des autres plateformes) en ayant les moyens de faire des arbitrages entre le temps à consacrer à ces partenariats et la gestion des urgences du quotidien.

Compte tenu des spécificités des différents aéroports concernés, il importe de manière prioritaire d'envisager **une approche méthodologique de la GEPP sur deux axes**, et ce de façon parallèle et complémentaire :

- **Collectif au niveau branche pour la prospective** et les actions communes pour les différents acteurs (par ex. les Fiches actions d'Air EDEC 2024) ;

- **Local au niveau de chaque aéroport pour une dimension de stratégie RH** adaptée aux enjeux organisationnels et territoriaux.

Au niveau collectif nous identifions des axes principaux de plans d'actions possibles :

- Une **action conjointe et transversale des aéroports** qui passerait par une mise en commun de réflexion stratégique, d'actions et d'outils, par exemple :
 - *Communication positive sur les métiers, l'activité des aéroports, les innovations* (en matière de RSE notamment) afin de donner du sens et contrer l'« aviation bashing » qui pénalise l'attractivité du secteur et donc l'image de ses métiers et parcours professionnels,
 - *Elaboration d'un Référentiel de compétences UAF*, sur une même logique que le travail qui a été fait dès 2007 sur les fiches métiers,
 - *Travail de réflexion/négociation/lobbying au niveau de la branche ou de l'UAF* sur les problématiques *d'alternance, de certification* et, plus globalement, de *formation* (notamment auprès des organismes de formation),
 - *Benchmark sur les outils RH utilisés ou existants sur le marché*, et tout particulièrement sur les différentes possibilités de leur digitalisation ;
- Une mise en avant du **développement des compétences comportementales** dans les parcours professionnels et la formation ;
- Une **identification des « nouvelles » compétences managériales attendues** et **l'accompagnement des managers** en termes de parcours, suivi, montée en compétences.

Au niveau local, au-delà de la nécessaire **adaptation des outils RH et managériaux centrés sur les compétences**, et **interconnectés grâce à la digitalisation**, il nous semble indispensable de :

- Mener une **réflexion sur l'écosystème de l'aéroport concernant la question de l'emploi** et impliquant sous-traitants, donneurs d'ordre et acteurs du territoire afin de :
 - Identifier les *passerelles possibles pour alimenter les parcours professionnels*,
 - *Elaborer des stratégies convergentes* (recrutement, formation, etc.) ;
- Mener une **réflexion sur les conditions de travail permettant de mieux valoriser les métiers** :
 - *Identifier, optimiser* (le cas échéant) *et promouvoir les « compensations »* existantes en contrepartie des contraintes (par ex. en matière de rémunération ou d'organisation), en contrepartie des contraintes
 - *Mettre en place de nouveaux avantages sociaux* correspondant aux attentes et besoins des collaborateurs (par ex. crèche, accessibilité du lieu de travail, participation à la prise en charge des repas, etc.) ;
- Développer une **communication positive sur les métiers et les parcours professionnels** :
 - *A l'externe* (marque employeur)
 - *A l'interne* (communication sur les différents métiers, les parcours professionnels, mais aussi les avantages sociaux...)
- **Adapter l'organisation aux nouveaux enjeux RH** (ressources et expertises RH, priorités...).

Ségolène JEUDY, juin 2022

« Pour ce qui est de l'avenir,
il ne s'agit pas de le prévoir,
mais de le rendre possible. »

(Antoine de Saint-Exupéry)

ANNEXES

Bibliographie : liste des documents sources

- UAF - Guide sur les métiers des exploitants d'aéroports –2007
- UAF - Besoins en recrutement dans le secteur aéroportuaire : résultats de l'enquête - 2018
- UAF - Guide Emploi Formation des exploitants d'aéroport - 2018
- FNAM –Rapport de branche 2019 (édition 2020)
- FNAM –Rapport de branche données 2019 – 2020 (édition 2021)
- FNAM –Rapport EMPLOI données 2019 – 2020 (édition 2021)
- AKTO - Impacts de la crise sanitaire du COVID 19 sur les besoins en emplois et en compétences du secteur du transport aérien (2020 ?)
- AKTO - Bilan Activité SPP Transport aérien 2020
- CG Conseil & Roland Berger EDEC Numérique branche du transport aérien -- 2019
- OPQM – OPCALIA – Ambroise Bouteille et Associés – Etude de Cadrage démarche GPEC - 2014
- OPMQ Obea : Etude sur les métiers de l'assistance en escale / exploitation aéroportuaire et certifications professionnelles - 2021
- COVID 19 : des conséquences colossales et inédites sur l'activité aérienne, aéroportuaire et aéronautique de la région IDF – octobre 2021
- Université Gustave Eiffel – Laboratoire Ville Mobilité Transport & Université Paris Saclay – Restitution de l'étude d'impact économique de l'écosystème aérien et aéroportuaire- 2021
- Synthèse présentation activités secteur aérien
- Cabinet Gouineau Conseil RH - Etude d'opportunité sur la plateforme aéroportuaire de Bordeaux dans le cadre de l'ADEC transport Aérien -- 2015
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'insertion : Projet d'accord Air'EDEC 2024

Document Ressources UAF Version mise à jour : 06/2022	<h2 style="margin: 0;">FICHE METIER</h2>	 <div style="font-size: 8px; margin-top: 5px;"> UNION DES AÉROPORTS FRANÇAIS & FRANCOPHONES ASSOCIÉS </div>
---	--	--

Intitulé du métier H/F

Autres appellations courantes :

Un métier regroupe des postes ayant des activités comparables et des compétences identiques. On peut considérer que des emplois font partie du même métier lorsque les activités et les compétences sont proches et lorsqu'il y a interchangeabilité dans un délai défini et court.

DESCRIPTION GENERALE DU POSTE

Mission principale et finalités :

Exemple de questions à se poser :

Raison d'être du poste / finalité / Il est en charge de xxx /Garant de xxxx

Bureau / terrain ?

Rattaché à xxx / En lien avec xxxx/ Auprès de (service, direction, xxx)

Domaines d'interventions : (cocher)

Installations, périmètres concernés, sur :

- Zone publique – côté ville : préciser _____
- Zone réservée – côté piste (habilitation badge rouge nécessaire) : préciser : _____

CLASSIFICATION

FAMILLE & sous-famille (à cocher)

- | | | | | |
|---|--------------------------------------|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> EXPLOITATION | <input type="checkbox"/> TECHNIQUE | <input type="checkbox"/> MARKETING ET DEVELOPPEMENT COMMERCIAL | <input type="checkbox"/> MAITRISE ET PREVENTION DES RISQUES | CONFORMITE EASA |
| <input type="checkbox"/> Parcs et Accès | <input type="checkbox"/> Etudes | <input type="checkbox"/> Aéronautique | <input type="checkbox"/> Sureté | <input type="checkbox"/> SGS |
| <input type="checkbox"/> Aérogare | <input type="checkbox"/> Travaux | <input type="checkbox"/> Extra aéronautique | <input type="checkbox"/> Environnement | <input type="checkbox"/> Sécurité EASA |
| <input type="checkbox"/> Piste | <input type="checkbox"/> Maintenance | | <input type="checkbox"/> Sécurité | |

MISSIONS / ACTIVITES

Missions / Activités principales :

1 à 4 grandes activités, chaque activité est composée d'un ensemble de tâches

Ensemble de tâches qui tendent vers une même finalité

En lien avec xxxx

Il est en charge - verbes d'action

• **ACTIVITÉ 1 – NOM DE L'ACTIVITE**

- Tâche 1 – verbe d'action
- Tâche 2 – verbe d'action
- ...

• **ACTIVITÉ 2 – NOM DE L'ACTIVITE**

- Tâche 1 – verbe d'action
- Tâche 2 – verbe d'action
- ...

• **ACTIVITÉ 3– NOM DE L'ACTIVITE**

- Tâche 1
- Tâche 2
- ...

• **ACTIVITÉ 4 - NOM DE L'ACTIVITE**

- Tâche 1
- Tâche 2
- ...

Autres activités : (activités ponctuelles, le cas échéant) :

ou activités spécifiques à certains aéroports

- Autre activité 1
- Autre activité 2

CONDITIONS D'ACCES AU POSTE
PRE REQUIS ET COMPETENCES

PREREQUIS

Formation initiale requise :

Si indispensable (pour la réussite des missions ou réglementaire) ...

Expérience requise :

Préciser le type d'expérience, la durée...

Formation continue ou en prise de fonction :

Si indispensable (pour la réussite des missions ou réglementaire) ...

Habilitations / Permis :

Indispensable à la prise de poste ? acquis(e) lors de la formation interne initiale ? ...

Conditions de travail :

COMPETENCES REQUISES ET NIVEAU DE MAITRISE DES COMPETENCES

Reprend les compétences nécessaires pour être capable de mener les activités du poste.

Elles sont divisées en 3 typologies (cf explications en Annexe)

Un niveau de maîtrise attendu est indiqué de 1 à 4 (cf explications en Annexe)

Elles sont classées verticalement par ordre de priorité

Pour tous les postes, sont nécessaires les compétences transversales suivantes : adaptabilité et précision et rigueur.

TECHNIQUES		COMPORTEMENTALES & TRANSVERSALES	
Compétences	Niv	Compétences	Niv

Pour les aéroport soumis à la réglementation européenne ; pour les compétences techniques concernant la maîtrise de la langue anglaise, préciser le niveau attendu (A1-A2 ; B1-B2 ; C1-C2)

MANAGERIALES	
Compétences	Niv

PROSPECTIVE ET IMPACTS POTENTIELS

Estimation de l'impact à 2 ans des thématiques suivantes sur le métier :

(de 1 peu impactant à 4 très impactant)

IMPACTS	1	2	3	4	Commentaires
Réglementation					
Digitalisation					
Développement Durable					

MOBILITES POSSIBLES & PERSPECTIVES D'EVOLUTION : OU PASSERELLES ET EVOLUTION PROFESSIONNELLE

D'où viennent et où vont les personnes qui occupent ce poste ?

DE QUELS METIERS :

De l'interne :

De l'externe :

VERS QUELS METIERS :

(cf historique des évolutions internes sur le métier sur les différents site + évolutions externes des personnes parties) :

De l'interne :

De l'externe :

Métiers Proches :

Métiers Envisageables Si Evolution / Formation :

- Branche / Secteur Aéroport :
- Autre Secteur De La Branche :
- Autre Branche :

Cette fiche métier est une base à ajuster en fonction de la taille de l'aéroport, de ses choix organisationnels et des niveaux de polyvalence sur les différents postes.

Dans les grands aéroports, la spécialisation conduit à ce qu'une fiche métier soit répartie sur plusieurs postes alors que dans les plus petites structures, plusieurs fiches métiers seront regroupées sur un seul poste.

Glossaire

Termes spécifiques liés au métier à compléter

Glossaire compétences

Définition de compétence

On considère communément qu'une compétence regroupe plusieurs composantes :

- **Savoir** : connaissances théoriques nécessaires au poste ;
- **Savoir-être** (*soft skills*) : compétences comportementales et attitudes attendues pour le poste ;
- **Savoir-faire** (*hard skills*) : compétences techniques et maîtrise des outils mises en pratique pour exercer le métier.

Entendue comme une habileté professionnelle, la compétence combine connaissances et pratiques professionnelles et doit pouvoir être évaluée (notamment par des comportements observables).

Types de compétences

TYPES DE COMPETENCES	DEFINITION
TECHNIQUES	Spécifiques au métier considéré, elles mettent en œuvre des connaissances et structurent le métier (par ex. : comptabilité client)
COMPORTEMENTALES & TRANSVERSALES	Communes à plusieurs métiers, elles sont essentielles à l'activité (par ex. : communication). Comportements et attitudes appropriés en situation de travail que l'organisation cherche à privilégier (<i>en vue de développer la performance collective</i>).
MANAGERIALES	Compétences communes et inhérentes à des responsabilités de management d'équipe ou de projet (par ex. : délégation).

Niveau de maîtrise des compétences

NIVEAU DE MAITRISE	DEFINITION INITIALE
1 : NOTIONS	Connaissances de base Permettant la réalisation d'actions simples et sous supervision / encadrement/ou sous contrôle (hiérarchique)
2 : INTERMEDIAIRE	Compétences partiellement maîtrisées Permettant d'œuvrer de façon autonome dans des situations courantes
3 : AVANCE	Compétences approfondies Permettant d'agir de façon autonome dans de multiples situations et de participer à des méthodes de travail associées
4 : EXPERT	Compétences variées & approfondies Permettant d'analyser et de résoudre des situations complexes, en faisant appel à son expertise et en faisant preuve d'innovation. Capacité à transmettre son savoir.

