

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master (Académique) en Management des Ressources Humaines.

**ÉTUDE D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION DES
COMPETENCES.
CAS: Tassili Airlines**

Elaboré par : GUELMAOUI Yasmine

Encadré par : Dr. BENDAOUY Yacine

2017

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master (Académique) en Management des Ressources Humaines.

**ÉTUDE D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION DES
COMPÉTENCES.
CAS: Tassili Airlines**

Elaboré par : GUELMAOUI Yasmine

Encadré par : Dr. BENDAOUY Yacine

2017

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier le grand Dieu tout puissant de m'avoir donné la foi, le courage et la volonté de réaliser ce modeste travail.

Je tiens à exprimer mes remerciements à l'ensemble du personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour la formation de qualité, leur soutien et leur disponibilité.

Mes remerciements s'adressent également à mon encadreur académique M.BENDAOUD Yacine qui s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que M.CHAALAL Mounir mon encadreur professionnel.

Mes remerciements vont en suite à madame la directrice de l'ENSM Mme. MESSAID Amina Hasna pour son précieux temps qu'elle nous accorde en dehors de l'école.

Je remercie encore l'ensemble du personnel de la Tassili Airlines pour son soutien et sa collaboration au cours de mon stage.

Enfin, je remercie mes très chers parents, mon frère, mon mari Nazim, ma petite princesse Sahar, qui m'ont apporté leur soutien et leur affection tout au long de la recherche.

RÉSUMÉ

L'objet du présent travail est d'étudier le système d'évaluation des compétences mis en place par la compagnie aérienne Tassili Airlines. Pour ce faire, nous avons mobilisé une démarche qualitative afin de traiter ce même système et de proposer un dispositif d'évaluation des compétences adéquat, qui minimise la subjectivité et répond aux objectifs de l'évalué et de l'entreprise en même temps.

Mots clés : évaluation, compétences, système d'évaluation des compétences et dispositifs d'évaluation.

ABSTRACT

The purpose of this work is to study the competency assessment system set up by the company Tassili Airlines. In order to do this, we have mobilized a qualitative approach to deal with the same system and to propose an appropriate evaluation devices of competency which minimizes subjectivity and enable to achieve the objectives of the appraised staff and the company at the same time.

Key words: assessment, competencies, competency assessment system and evaluation devices

ملخص

الغرض من هذا العمل هو دراسة نظام تقييم الكفاءات الذي تنفذه مؤسسة طاسيلي للطيران. للقيام بذلك، قمنا بإتباع نهج نوعي لمعالجة النظام نفسه واختيار جهاز تقييم كفاءات مناسب يسمح لنا للحد من ذاتية المقيمين وبالتالي تحقيق أهداف الموظفين المقيمين و المؤسسة في وقت واحد.

كلمات البحث: التقييم، الكفاءات، نظام تقييم الكفاءات و أجهزة التقييم.

LA LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé	page
1	Les points abordés lors de l'entretien.	30
2	Présentation générale de la compagnie aérienne Tassili Airlines.	36
3	L'effort en formation années 2015 et 2016.	47
4	Présentation de l'échantillon.	49
5	Résultats et discussion de l'entretien avec le sous-directeur Engineering.	50
6	Résultats et discussion de l'entretien avec le chef de service planning et ordonnance.	51
7	Résultats et discussion de l'entretien avec le directeur de l'Exploitation.	52

LA LISTE DES FIGURES

N°	Intitulé	page
1	Compétences acquises et requises.	16
2	Typologies des compétences.	16
3	Triangulation de trois principales sources de données.	28
4	Organigramme général de la Tassili Airlines.	37
5	Organigramme de la DRH de la TAL.	39
6	Le diagramme cause à effet d'ISHIKAWA.	44

LA LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Abréviation/ Sigles/ Acronymes	Explication
GRH	Gestion des ressources humaines.
PS	Personnel au sol.
PN	Personnel naviguant.
DRH	Direction des ressources humaines.
EAE	Entretien annuel d'évaluation
GPEC	Gestion prévisionnelle emploi et compétence.
VAE	Validation des acquis d'expérience.
TAL	Tassili Airlines.
SPA	Société par action.
RH	Ressources humaines.
DG	Direction générale.

LISTES DES ANNEXES

N°	Intitulé	Page
A	Guide d'entretien	62
B	Formulaire d'évaluation des compétences d'un TSA.	65
C	Formulaire d'évaluation des compétences d'un Ingénieur en aéronautique.	70
D	Formulaire d'évaluation des compétences d'un Agent d'Escale.	75
E	Formulaire d'évaluation des compétences d'un Agent de Servitude.	79
F	Formulaire d'évaluation des compétences d'un Agent d'Opérations aériennes.	84
G	Formulaire d'évaluation des compétences d'un Ingénieure en Opérations aériennes.	89
H	Organigramme de la direction Technique de la TAL.	94
I	Organigramme de la direction d'Exploitation de la TAL.	96

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	I
RÉSUMÉ.....	II
ABSTRACT.....	II
ملخص.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	
1. L’approche compétence.....	13
2. Concepts.....	14
3. Les cœurs de métiers du domaine aérien.....	17
4. les dispositifs d’évaluation des compétences.....	20
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	
1. Approche méthodologique.....	26
2. Stratégie de recherche et méthodes de collecte de données.....	27
3. Procédure de collecte de données.....	29
4. Fiabilité et validité de l’étude.....	34
5. Présentation de l’organisme d’accueil.....	36
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION	
1. Analyse et synthèse	43
2. Test des hypothèses et présentation des résultats.....	48
3. Résultat général.....	52
4. Propositions.....	53
CONCLUSION.....	55
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	57
TABLE DES MATIÈRES.....	59
ANNEXES.....	60

INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises se recentrent sur les compétences de leurs ressources humaines d'une part, et d'autre part sur leurs cœurs de métier. Autrement dit, afin de rester compétitive, les entreprises se focalisent sur les compétences de leurs cœurs de métier. Ces mêmes compétences, nécessitent un maintien et un développement, d'où intervient la nécessité de les évaluer.

Au fil du temps, la pratique en matière d'évaluation des compétences s'impose progressivement comme une démarche explicite et outillée de la gestion des ressources humaines et qui s'inscrit dans le cadre de la gestion des compétences.

Selon Tresanini (2013, p. 17) « on n'était pas très éloigné du marché aux esclaves où l'apparence de force, la qualité des dents et des muscles prévalaient à tout autres critères et déterminaient souvent le prix d'achat. » et elle poursuit que « dans les entreprises de la fin du XIX^e et jusqu'au XX^e nous avons fonctionné sur un dérivé de ce modèle. »

Au fil du temps, cette même pratique s'est améliorée, est « devenue une nécessité » (Bérard, 2000, p. 63) et permet « de mettre en adéquation les ressources aux besoins » est noté par Bender, Condomines, Dejoux, Marbot, Normand, Pennaforte, Silva, Storhayé & Thévenet (2015, p. 141).

Mais, ces dernières années, elle « constitue un sujet de débat potentiel au sein des entreprises » (Cadin, Guerin, Pigeyre & Pralong, 2012, p. 404), vu qu'elle repose sur un nombre important de dispositifs d'évaluation.

De ce fait, les professionnels des ressources humaines sont tous confrontés à la même interrogation : celle de la prise en charge des dispositifs d'évaluations des compétences qu'ils ont entre les mains, afin de choisir celui qui répond aux objectifs de l'évalué et de l'entreprise en même temps et dans le but de réduire la subjectivité de l'évaluation.

Nous avons effectué notre étude au sein de la compagnie aérienne Algérienne Tassili Airlines (filiale de la compagnie pétrolière Sonatrach), qui assure des services aériens dédiés aux sociétés pétrolières et parapétrolières en Algérie, ainsi que pour le grand public. Notre recherche c'est limitée aux structures fonctionnelles des ressources humaines et des structures opérationnelles plus précisément la structure Technique et la structure Exploitation (deux cœurs de métier de la TAL avec 65% des effectifs).

D'après les questionnaires des compétences de la TAL, le système d'évaluation des compétences mis en place par la DRH ne semble pas se baser sur les notions de compétences et ne semble plus répondre aux opératifs en matière de qualité de travail (subjectivité).

Dans la perspective de proposer des solutions adéquates, notre objectif de recherche est de traiter le dit problème, en identifiant les raisons empiriques qui ont conduit à l'inefficacité de ce même système.

Pour ce faire, nous cherchons donc à répondre à la question suivante :

Que pouvons-nous proposer comme dispositif pour évaluer les compétences cœurs de métiers de la compagnie aérienne Tassili Airlines?

Plus précisément, nous déclinons notre question de départ, en trois sous-questions de recherche, à savoir :

- Quels sont les cœurs de métier de la compagnie aérienne et les catégories socio professionnelles Tassili Airlines ?
- Quels sont les dispositifs d'évaluation des compétences qui s'offrent à nous ?
- Quel est le dispositif privilégié (qui s'accorde au cas échéant) pour évaluer les compétences?

Nos hypothèses retenues dans le cadre de cette recherche sont les suivantes :

Hypothèse 1 : Le personnel maîtrise et exécution tous cœurs métiers confondus devraient être évalués sur la base d'un entretien annuel.

Hypothèse 2 : Le personnel cadre devrait être évalué par un 360°.

Pour cette dernière hypothèse nous allons se focaliser uniquement sur l'aspect managérial.

Nos hypothèses ont été retenues sur la base de notre recherche exploratoire moyennant des études empiriques :

Pour la première hypothèse selon L'étude de Wadjou Petenga (2012, p. 14) l'entretien annuel est « adopté par un grand nombre d'entreprises » de plus c'est le « complément obligatoire de toutes les méthodes » (Bender et al, 2015, p. 136).

Pour la seconde, et selon la même étude de Wadjou petenga, le 360° est dédié au « manager » ou par Teresanini (2013, p. 202) « un 360° c'est pour stimuler son management et qu'il ne s'adresse qu'aux cadres »

Pour répondre à nos interrogations, notre recherche repose sur une méthodologie qualitative, centrée sur une étude de cas (cas unique), vu les contraintes rencontrées par rapport au temps dans le cycle de master de recherche et le fait que notre ambition est de comprendre notre objet d'étude dans sa globalité, tel qu'il est interprété par les acteurs.

Pour ce faire, notre recherche s'inscrit aussi dans une perspective exploratoire.

Cette volonté d'explorer, d'identifier à la fois les faits et les perceptions des acteurs nous oriente vers une position épistémologique intermédiaire entre le positivisme et l'interprétativisme, qu'Huberman & Miles (1991, p.31) qualifient de « positiviste aménagée ».

Ce présent mémoire est structuré en trois chapitres comme suite :

- Le premier chapitre est intégralement théorique. Il porte sur les différents concepts ayant trait à notre travail : évaluation, compétences, évaluation des compétences et système d'évaluation des compétences.
- Le second chapitre explique nos choix d'ordre méthodologique, ainsi que la présentation du contexte organisationnel de l'étude.
- Le dernier chapitre présente les discussions et les résultats issus de cette étude, notamment nos propositions.

Ce sont ces différents points qui formeront l'ossature du travail.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce présent chapitre, portera sur les concepts ayant trait à notre problématique.

1. L'approche compétence :

Gestion des compétences, gestion par compétences ou encore management des compétences, des intitulés multiples, que selon Anne Dietrich (2015, p. 185) la gestion des compétences est un « terme générique désignant les modalités, techniques et outils de gestion mobilisés par le service ressources humaines pour identifier, évaluer, développer les compétences des salariés. Elle ajoute (2015, p.86) qu'elle « est devenue gestion par les compétences pour indiquer que la compétence gouverne l'ensemble des pratiques de GRH : du recrutement à la rémunération des salariés, en passant par l'évaluation et la formation. Cet intitulé a été concurrencé par celui de management des ou par les compétences pour désigner un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. »

D'après Thiery Colin et Benoit Grasser (2007, p.21), « l'établissement, s'il gère les compétences, est censé les intégrer dans sa logique de prise de décision».

Les entretiens d'évaluation doivent donc contribuer au processus décisionnel en ce qui concerne les choix de promotion et de formation, faute de quoi l'évaluation des compétences resterait une procédure superficielle. »

Ces mesures doivent être accompagnées par une forte volonté managériale de développement des compétences des salariés et ce, par un réel investissement financier en terme de formation (mesuré en pourcentage par rapport à la masse salariale).

D'après la même source, « un établissement considéré comme réalisant un effort de développement des compétences consacre plus de 3% de sa masse salariale aux dépenses de formation.

D'une façon générale, une organisation sera considérée comme ayant des pratiques de gestion des compétences si :

- Elle procède régulièrement à des entretiens d'évaluation au près de l'ensemble du personnel.
- Les décisions de formation et de promotion ont un lien direct ou indirect avec les résultats des évaluations.
- Un effort financier significatif en terme de formation est déployé.

2. Concepts :

Dans cette section, nous présentons les concepts clés de notre problématique.

2.1 Définition de l'évaluation :

Partons de la définition de J.M Peretti dans le dictionnaire des ressources humaines (2011, p. 116), l'appréciation ¹ c'est « le fait de déterminer la valeur, de porter un jugement sur quelqu'un ou quelque chose. En GRH, l'appréciation porte en particulier sur les compétences, les performances et le potentiel. »

Selon Marie Tresanini (2013, p. 09) : l'évaluation « s'agit bien de mesurer le comportement, les connaissances, les compétences, voir la performance du salarié lors de sa vie dans l'entreprise. »

De ses définitions, l'objectif de l'évaluation se décline vers la mesure de la performance, le potentiel ou la compétence qui est le cas de notre étude.

¹ Les termes « évaluation » et « appréciation » ne sont guère distincts et renvoient à la notion : mesurer.

2.2 Définition de la compétence :

La définition la plus classique et la plus simple à retenir selon le Boterf (2015, p.18), la compétence est « une somme de savoir, de savoir-faire et de savoir être ». Cette définition est restée statique pour une certaine durée, mais face aux nouveaux défis de la compétitivité et des nouvelles organisations du travail ; elle demeure l'une de celles « qui ont la vie dure » est noté par le Boterf (2008, p. 15). Il souligne en paraphrasant de H. Von Foester (cité par Bender et al, 2015) que la compétence est « caméléon conceptuel » et « qu'il convient de le définir en amont » (Bender et al, 2015, p. 147).

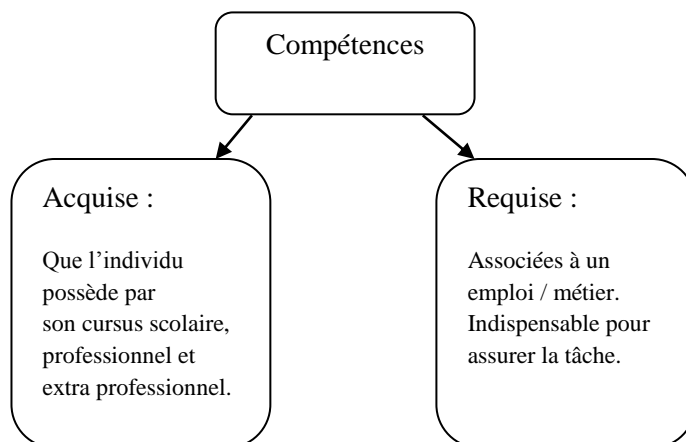
Autrement dit par Claude Flück (2015, p.134), « elle peut être à la fois une ressource dont on dispose (utiliser Excel), une responsabilité (garantir les délais), une performance (atteindre les résultats), un savoir-faire (savoir utiliser le SIG), un comportement (être force de proposition), un potentiel (il serait un manager compétent si on lui demandait...), une activité (former, vendre...). tout est dans tous, ou presque. En fait, chacun choisit « ses » termes et les utilise dans le sens qui lui convient ». Il ajoute (2015, p. 198), que les compétences sont « observables et mesurables ».

Donc, la compétence est un concept centré sur la notion de l'action, dynamique, multiforme que nous pouvons mesurer.

2.2.1 Typologies des compétences :

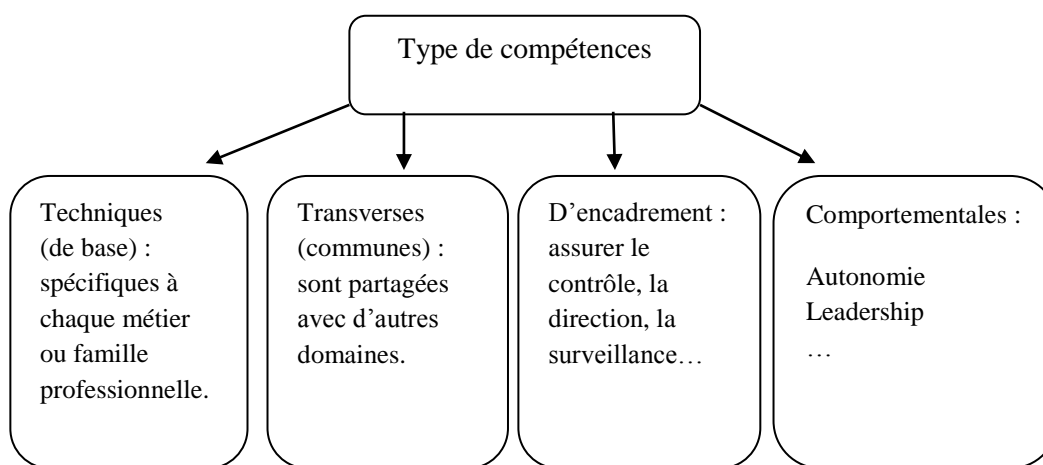
Il ya plusieurs types de compétences, mais dans notre étude nous intéressons qu'au résumé dans les figures suivantes:

Figure 1 : Compétences acquises et requises.



Source : Élaborée par nous-mêmes.

Figure 2 : Typologies de compétences.



Source : Élaborée par nous-mêmes.

2.3 Définition de l'évaluation des compétences :

Après avoir éclairci les deux concepts (évaluation et compétence), passons définir l'évaluation des compétences.

Selon Claude Flück (2015, p.197), l'évaluation des compétences est un « positionnement du degré de maîtrise des compétences sur une échelle, sur la base des référentiels² (emploi/compétences). Les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné sont évaluées et les besoins de développement ou de perfectionnement identifiés ».

« Un formulaire, un questionnaire ou une grille peuvent servir de support à l'appréciation » (Irangabiye, 2015, p. 10). De plus, selon Tresanini (2013, p. 13) l'évaluation des compétences « s'est dotée de méthodes éprouvées ».

De ce qui vient d'être citée, on constate que l'évaluation des compétences repose sur un ensemble de moyens mise en place dans l'entreprise. Cela constitue bien un système d'évaluation des compétences selon Perriti (2011, p. 116).

3. Les cœurs de métier du domaine aérien :

« Après avoir diversifié leur portefeuille d'activités et de produits au cours des décennies 1970-1980, les entreprises se recentrent sur leurs cœurs de métier, c'est-à-dire leurs noyaux d'expertise ou ce qui constitue leur avantage compétitif. Pour rester compétitif, il ne suffit plus d'être bon, il faut être le meilleur et recentrer ses ressources et capacités là où l'on détient une longueur d'avance sur les concurrents » (Dietrich, 2015, p. 23).

² Le référentiel des compétences est un système de référence qui permet d'identifier les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier.

Dans les compagnies aériennes et tout autour de ce géant du ciel qu'est l'avion, des centaines de personnes œuvrent sans relâche, d'un bout à l'autre de la chaîne en mobilisant leur compétence. Autrement dit, le secteur de l'aérien offre une multiplicité de parcours professionnels, pour des personnes présentant des profils variés et exerçant dans des domaines très différents.

3.1 Les métiers de l'aérien :

Selon l'observatoire des métiers de l'aérien³, les métiers de ce domaine sont exercés par le personnel au sol (PS) et le personnel navigant (PN) dans le cadre de la réglementation spécifique au secteur induisant des procédures et consignes à respecter.

Selon la revue de l'observatoire des métiers: Zoom sur les métiers (2008, p.25), nous identifions les cœurs de métier de l'aérien et qui sont comme suit :

3.1.1 Exploitation :

Ensemble des activités permettant d'assurer la préparation du vol (prestations aéroportuaires, traitement des bagages et du fret) et de l'aéronef lors de la touchée, de l'atterrissage au décollage, ainsi que la gestion du risque (sécurité/sûreté).

3.1.2 Logistique :

Ensemble des activités permettant de gérer, organiser et maîtriser les flux physiques et d'informations.

³ L'observatoire des métiers de l'aérien assure un travail de veille technologique et sociale dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation dans le secteur de l'aérien.

3.1.3 Maintenance :

Ensemble des activités de maintien :

- en état de navigabilité d'un aéronef, de modification/ d'entretien de pièces de structures ou systèmes d'aéronef.
- en état des engins de manutention / transport des équipements aéronautiques, entretien des infrastructures, installations et bâtiments.

3.1.4 Naviguant :

Ensemble des activités permettant d'assurer le vol d'un aéronef.

3.1.5 Relation clients/ commercial :

Ensemble des activités d'accompagnement du client, services et vente de produits adaptés à son besoin.

3.1.6 Supports :

Ensemble des activités concernant la gestion des ressources et des moyens communs aux différents métiers de l'entreprise (ressources humaines, qualité, sécurité, éco-finances, communication, systèmes d'information, environnement, administration et juridique).

3.2 Les caractéristiques de l'environnement aérien :

Selon la même revue (2008, p. 01), travailler dans une compagnie aérienne c'est :

- S'engager dans un secteur dynamique.
- Relever les défis de la technologie.
- Evoluer dans un contexte international.
- Agir pour la liberté de mouvement des personnes.

4. Les dispositifs d'évaluation des compétences :

Le directeur des ressources humaines dispose de plusieurs dispositifs à diffuser auprès du management afin d'évaluer les compétences. Même si ses dispositifs répondent à la même finalité (évaluation des compétences), elles se différencient sur de nombreux points tel que la mise en place et la visée.

4.1 L'auto-évaluation :

L'auto-évaluation est un travail préparatoire à l'entretien d'évaluation par le salarié, pour qu'il puisse se défendre et préparer son argumentation par rapport à son stock de compétences, ses forces et ses faiblesses, l'atteinte des objectifs et son comportement au travail.

L'auto-évaluation peut se faire par tous les salariés puisque « l'agent est le maître de sa carrière ».

Elle se fait généralement soit par la rédaction d'un paragraphe par le salarié, soit par un formulaire à remplir par le salarié, conçu par la DRH.

4.2 Le 360° :

C'est un dispositif d'évaluation plurielle, c'est-à-dire « son originalité réside dans la multiplicité des évaluateurs » (Tresanini, 2013, p.202).

Un 360° est plus couteux en temps puisque il interroge :

- L'individu (auto-évaluation).
- Le supérieur hiérarchique N+1 ou N+2.
- Certains de ses subordonnés.
- Certains de ses collègues.
- Certains de ses clients internes.

En fonction du nombre d'intervenants dans l'évaluation, on peut rencontrer l'évaluation à 180° (plus restreint l'individu, les pairs et le supérieur) à 540° (incorpore les clients ou parties prenantes externes).

Généralement une entreprise décide de mettre en place le 360° pour stimuler son management. S'il ne s'adresse qu'aux cadres, on va trouver généralement un certain nombre de critères fondamentaux qui font l'efficacité et la qualité du manager selon la même source (2013, p.203), tels que :

- Le leadership, l'autorité.
- La prise de décision.
- La capacité de motiver une équipe.
- La capacité de négocier.
- Les qualités de communication.
- Les qualités de partage de l'information.
- Le jugement.
- La gestion des hommes.
- La gestion des conflits.

4.3 L'entretien annuel d'appréciation / d'évaluation (EAE) :

C'est la méthode la plus utilisée au sein des organisations. « Il est le complément obligatoire de toutes les méthodes » (Bender et al, 2015, p.136), vu que c'est un moment d'échange privilégié entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct (N+1) afin de faire le point sur les compétences du collaborateur à l'issue d'une année de travail, détecter les écarts de compétences, identifier les besoins de formation et même des opportunités d'évolution, tous cela, dans le cadre d'une procédure formalisée appuyée par des documents spécifiques (guide d'entretien, grille ou formulaire d'évaluation).

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute. Il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties.

L'entretien obéit à un scénario conventionnel, organisé en trois temps (Dietrich, 2015, p.83) :

- Le bilan de l'année écoulée (N-1) :
 - Sous l'angle du vécu et du ressenti.
 - Sous l'angle des compétences.
- Le présent N (formalisation écrite de l'appréciation des compétences) :
Acquises/ requise/ écarts/ à développer.
- Le futur (N+1) : engagement pour l'année à venir :
 - En termes d'objectifs.
 - En termes de développement.

4.4 L'entretien collectif :

C'est un entretien de groupe qui vise à obtenir un premier jet d'évaluation à croiser obligatoirement avec les entretiens individuels afin d'évaluer les compétences dans un contexte individuel et collectif. Il permet à chacun d'exprimer son accord ou désaccord sur le retour d'un travail ou projet.

Cette technique présente des limites telles que la difficulté de tenue de cet entretien, son coût, le temps important que cela nécessite et sa mise en place est assez complexe.

4.5 Les entretiens de construction de parcours :

Elles servent à évaluer les compétences du parcours professionnel tel que :

- Entretien d'orientation de la carrière.
- Entretien professionnel : réalisé entre le salarié et l'employeur, obligatoire tous les deux ans afin d'étudier les perspectives d'évolution professionnelle des salariés.

4.6 L'assessment center :

Conçu à l'origine pour des opérations de recrutement. Son usage a été détendu à la compétence et à la mobilité professionnelle.

Il permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction, un poste déterminé ou un métier. Il permet aussi d'identifier les capacités et les compétences professionnelles par rapport à un poste cible, en le soumettant à une série d'exercices et épreuves pratiques inspirées des situations rencontrées dans l'entreprise et dans le poste visé (stimulation). Ces épreuves nous renseignent de façon précise sur la capacité de la personne à mettre en œuvre ses connaissances, ses compétences et sur son niveau de savoir-faire.

4.7 Bilan de compétences :

C'est un document de synthèse qui permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Il est réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises.

Le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur (inscrit dans le plan de formation) ou mis en œuvre à l'initiative du salarié (congé de bilan de compétences).

Pour l'entreprise, il est l'occasion de mieux organiser la GPEC et de favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

4.8 Validation des acquis d'expérience (VAE) :

La VAE permet de faire reconnaître son expérience professionnelle afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

Les compétences acquises au fil des années sont ainsi valorisées au même titre que celles acquises par une formation équivalente. Sa seule limite c'est qu'elle pose problème d'articulation entre les savoirs pratiques et les savoirs académiques.

En entreprise, la VAE peut être organisée dans le cadre du plan de formation ou du congé pour la validation des acquis d'expérience.

Ce premier chapitre nous a permis de définir les principaux concepts ou notions qui sont en jeu dans ce travail.

L'évaluation des compétences est un élément important pour toute entreprise qui se veut être performante.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous présentons les choix méthodologiques de notre recherche, ainsi que la manière dont elle a été conduite.

Dans la construction de notre démarche on s'est particulièrement inspiré des cours de méthodologie de recherche dispensés dans notre master management des ressources humaines.

1. Approche méthodologique :

1.1 Positionnement épistémologique :

En ce qui concerne, la nature de la question de recherche (que pouvons-nous proposer comme dispositifs pour évaluer les compétences de cœurs de métier d'une compagnie aérienne ?) et le contexte dans lequel nous avons opéré, nous a conduit à opter pour une position épistémologique intermédiaire entre le positivisme et l'interprétativisme, qu'Huberman & Miles (1991, p.31) qualifient de « position aménagée » et ajoute que « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnables stables ».

Trois interrogations se posent à chaque chercheur qui veut positionner sa recherche selon Guba et Lincoln (cité par Grenier & Pauget, 2007) : « (a) une question dite ontologique sur la forme et la nature de la réalité observée...(b) une question épistémologique sur la nature et la forme du lien entre le chercheur et son terrain...(c) une question méthodologique sur les modes d'accès et d'analyse des données empiriques ».

Par rapport à nous :

- Nous avons d'une part étudié la réalité d'une manière objective, et d'autre part, voir comment les acteurs appréhendent et interprètent cette même réalité. Ce faisant, pour nous la réalité n'est nullement construite.
- Notre position sur terrain été neutre à l'égard des faits et situations professionnelles tout en étant empathique vis-à-vis des acteurs interrogés.
- Nos investigations sur terrain ont été axées tantôt sur des descriptions et des explications, tantôt sur la compréhension de la réalité à travers les interprétations des protagonistes des situations professionnelles.

1.2 Le mode de raisonnement mobilisé :

Dans le cadre du présent mémoire du master nous avons opté pour la démarche hypothético-déductive pour réponse à notre question centrale. Du fait que :

- La revue de littérature que nous avons établie a été réalisée au fur et à mesure de l'avancement de notre travail et qu'elle nous a servi pour produire nos hypothèses.
- Le thème de notre étude (l'évaluation des compétences) est relativement nouveau et selon notre question de départ nous l'avons relié avec un autre angle (dispositifs d'évaluation et cœurs métiers d'une compagnie aérienne), ce qui a nécessité des propositions théoriques et conceptuelles appropriées.

2. Stratégie de recherche et méthodes de collecte de données :

Notre recherche repose sur une démarche qualitative, centrée sur une étude de cas conduite au sein d'une compagnie aérienne.

L'approche qualitative nous a paru la plus appropriée, d'une part, elle met l'accent sur les acteurs qui pensent, parlent et agissent dans un contexte ou une situation et non sur les variables comme le cas de l'approche quantitative. D'autre part, elle permet d'observer les faits et exploiter les documents de gestion.

Nous avons aussi eu recours à des résultats statistiques sans procéder au traitement des chiffres afin de rester toujours dans une approche qualitative.

Quant à la stratégie de recherche, j'ai eu recours à l'étude de cas. Cette dernière, ce définit selon Avenier (1989, p. 203) comme une méthode type de « recherche de terrain » qui consiste « en l'étude approfondie d'une catégorie de phénomènes dans une organisation (ou un nombre limité d'organisations) ».

Pour Yin (1994, p.13) ; « une étude de cas est une enquête empirique qui traite une investigation, sur un phénomène contemporaine dans son contexte quotidien, spécialement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ».

Vu les contraintes rencontrées par rapport au temps dans le cycle de master de recherche, le choix de l'étude d'un « *cas unique* » était quelque part un « *choix forcé* ».

Nous avons aussi adopté une démarche d'exploration du terrain, pour faire ressortir un état des lieux. En se basant sur ce dernier et sur la revue de littérature nous avons l'occasion de construire une problématique et supposer des hypothèses adéquates à la situation trouvée.

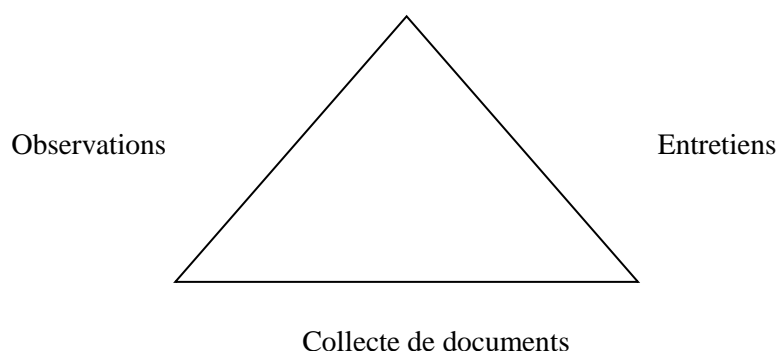
Pour les instruments de mesures, Yin (2012, p.10) compte traditionnellement six instruments :

- l'observation directe.
- Les entretiens.
- La documentation.
- L'observation participante.
- Les archives.
- La simulation.

Parmi ses sources, nous avons utilisé trois d'entre elles, que nous présenterons successivement en fonction de leur degré d'importance à l'égard de notre étude et ce, selon le principe de triangulation :

- a- Collecte de documents.
- b- Les observations.
- c- Les entretiens.

Figure 3: Triangulation des trois principales sources de données.



Source : Élaborée par nous-mêmes.

3. Procédures de collecte de données :

Comme n'importe quel travail de recherche, le chercheur passe par l'étape de collecte de données concernant son sujet.

3.1 Entretien de groupe :

Nous avons dit précédemment que nous avons eu recours à un état des lieux afin d'explorer le terrain. Autrement dit, afin de faire un diagnostic de l'état présent de la

Pour cela nous avons effectué un entretien de groupe.

3.1.1 Généralité sur l'entretien de groupe :

Donc, il s'agissait d'une discussion organisée avec 12 participants choisis intentionnellement pour leurs caractéristiques :

- Ont des connaissances ou des compétences dans le domaine de l'évaluation des compétences.
- De différents cœurs de métier de la compagnie.
- Trois participants de chaque catégorie socioprofessionnelle (cadres supérieurs, cadres, maîtrise et exécution).

L'entretien a duré 1h 45min de temps et a permis d'assurer la participation de tout le monde et d'offrir un temps de parole à chaque participant, dans un but de vérification-confrontation avec des personnes très concernées et très informées.

L'entretien a été réalisé sur la base d'un guide d'entretien qui n'est pas structuré en forme de questionnaire, c'est juste un aide-mémoire qui nous a servi pour ne pas omettre les différents points et pour plus de flexibilité.

Le tableau suivant cite les points abordés :

Tableau 1 : Les points abordés lors de l'entretien.

les points abordés lors de l'entretien.
<ul style="list-style-type: none"> • L'importance de l'évaluation des compétences. • La disponibilité d'un système d'évaluation des compétences. • Les connaissances et les avis sur le système d'évaluation des compétences. • L'objectivité et l'équité du système. • La méthode par laquelle ils sont évalués. • La méthode par laquelle ils préfèrent être évalués. • Le contenu des formulaires d'évaluation des compétences. • Les critères d'évaluation des compétences. • La formation sur l'évaluation des compétences. • Sensibilisation par l'évaluation des compétences. • Les compétences des évaluateurs. • L'apport de l'évaluation des compétences. • L'articulation de l'évaluation avec d'autres politiques de GRH.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

3.1.2 Structuration de l'entretien de groupe :

L'entretien est articulé en trois temps :

Dans le premier, nous avons pris le temps nécessaire pour nous présenter, expliquer notre recherche et les raisons de notre présence dans l'entreprise.

Ensuite, l'entretien proprement dit a pu commencer, l'ordre des points abordés n'a pas été respecté et l'enchaînement était plutôt dépendant de l'évolution de la conversation. L'entretien a été mené avec flexibilité et avec une collaboration des participants. La prise de note a été faite par écrit.

A la fin, nous avons demandé aux intéressés s'ils ont des arguments supplémentaires.

Après avoir fait un état des lieux et déceler les raisons empiriques qui ont conduit à l'inefficacité du système d'évaluation des compétences, nous sommes passés à une deuxième étape de collecte de données afin d'essayer de remédier la situation et tester nos hypothèses.

Nous avons eu recours comme nous l'avons cité précédemment à : la collecte de documents, l'observation directe et les entretiens.

3.2 Collecte de documents :

Nous avons procédé par une collecte de documents, puisque ses derniers sont un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'études. Autrement dit, pour acquérir une bonne connaissance sur l'entreprise, ses cœurs de métier et les compétences requise pour ses derniers. Ces documents sont comme suit :

- Documents externes : site web de la compagnie.
- Document internes :
 - a) Documents généraux : organigramme et historique de la compagnie.
 - b) Documents relatifs aux métiers : les cœurs de métier de la compagnie, la nomenclature des postes et le répertoire de fiches de postes.
 - c) Documents relatifs au management des compétences : budget de formation, les formulaires d'évaluation des compétences, les formations effectuées par rapport à l'évaluation des compétences.

3.3 L'observation directe :

L'observation est très importante, du fait que notre objet de recherche est axés sur les compétences et qui ne sont observables qu'en situation professionnelle.

L'observation nous a accompagnés tout au long de notre séjours dans la compagnie et nous a aidés à compléter le recueil de données issu de documents et plus précisément les contenus des fiches de postes.

Cette source de données s'est conduite sans une grille d'observation, mais à partir de notes de terrain.

3.4 Les entretiens :

Les entretiens étaient notre dernier mode de collecte de données, du fait, que la documentation et l'observation nous ont permis d'extraire des informations afin de se préparer pour ses entretiens et de tester les hypothèses.

Nous avons effectué trois entretiens individuels avec trois responsables de structures :

- La direction technique : le sous-directeur engineering et le chef de service planning ordonnance.
- La direction exploitation : le directeur exploitation.

Les entretiens ont été réalisés d'une manière semi-directive et sur la base d'un guide d'entretien, ci joint en Annexe- A et par l'élaboration des formulaires d'évaluation des compétences pour les postes suivants :

- Direction Technique : un technicien supérieur en aéronautique (TSA) et un ingénieur en aéronautique.
- Direction d'Exploitation : un agent de servitude, un agent d'escale, un agent d'opération aérienne et un ingénieur en opérations aérienne.

Les formulaires ont été conçus sur la base du contenu des fiches de postes par rapport aux compétences requises, et à partir de l'observation sur terrain afin de valider le contenu des fiches de postes.

Elles contiennent une partie d'identification, une autre pour les compétences, une synthèse et une partie de validation. (Les formulaires sont joints en Annexes : B, C, D, E, F, G).

Avant de proposer Les formulaires d'évaluation des compétences aux responsables concernés, elles étaient proposées d'abord aux deux encadreurs (professionnels et académiques) afin d'apporter des mesures correctives et les valider.

3.4.1 Le choix des informants :

Le choix des informants est une étape fondamentale de la réalisation des entretiens.

Elle consiste à déterminer les acteurs susceptibles d'apporter des éléments de réponse à notre problématique. Autrement dit, des critères prédéterminés spécifiques ont été utilisés pour choisir les informants :

- Ont des compétences et des connaissances dans le domaine de l'évaluation des compétences.
- Responsables de structures.

3.4.2 Structuration de l'entretien :

- 1- On a commencé par se présenter, expliquer notre objet d'étude et proposer les formulaires d'évaluation des compétences.
- 2- L'entretien a pu commencer avec une certaine flexibilité par rapport au guide d'entretien.
- 3- On l'a conclu par des suggestions de la part des interviewés.

Nous avons eu affaire à des allés-retours entre l'observation et les entretiens. La triangulation de ses outils de collecte d'information, fait l'objet de réduire la subjectivité de l'intervention, elle nous permet aussi de toucher du doigt la réalité du terrain, ainsi que la vérification et la validation des données recueillies par le triptyque.

4. Fiabilité et validité de l'étude :

« La valeur d'une recherche scientifique est en grande partie dépendante de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes. »(Drapeau, 2004, p.80)

Les recherches basées sur des études de cas ont on fait objet de nombreuses critiques notamment en ce qui concerne la faiblesse de la généralisation possible des résultats obtenus, la dimension subjective de l'interprétation des données et le manque de rigueur d'analyse. Pour y remédier Gagnon (2012, p.5, 6) propose plusieurs critères de validité (du construit, interne et externe) et fiabilité permettant de tester la qualité du travail de recherche.

4.1 Validité du construit :

Pour une validité du construit selon Gagnon (2012, p.6), il faut recourir au maximum de sources d'information afin de minimiser l'effet de l'observateur dans le phénomène sous étude. Pour cela nous avons eu recours à plusieurs outils de collecte de données (triptyque).

Pour améliorer la validité du construit « il est donc important que le chercheur ait pour préoccupation principale de permettre d'accéder à une compréhension commune des concepts qu'il utilise dans sa recherche » (Drucker-Godard, Ehlinger& Grenier, 1999, p. 259). Pour ce faire, nous avons essayé durant toute notre étude de définir les concepts clés, à savoir, évaluation, compétences, évaluation des compétences et système d'évaluation des compétences.

4.2 La fiabilité :

La fiabilité « consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec les mêmes résultats par des chercheurs différents et/ou à des moments différents » (Drucker-Godard & Al., 1999 ; p 275). Ceci dit que la fiabilité du travail de recherche est corollaire à une présentation minutieuse de la démarche de recherche pour garantir sa reproductibilité.

C'est le cas de notre étude. En effet, tout au long de ce chapitre nous avons essayé de décrire le plus précisément et le plus fidèlement possible la démarche de recherche en commençant à présenter nos choix méthodologiques et épistémologiques, le choix du terrain, les différentes techniques de recueil de données, l'échantillonnage et la délimitation du périmètre d'investigation.

4.3 La validité interne :

La validité interne fait référence à la pertinence et à la cohérence des résultats générés par la recherche Drucker-Godard et al (citée par Ayerbe & Missonier, 1999).

Concrètement nous avons comparé systématiquement et en permanence les analyses empiriques (Chapitre 3) aux enseignements de notre littérature (Chapitre 1). (L'importance de la prise en compte simultanée des données empiriques et des apports théoriques).

Par ailleurs, l'explicitation de la démarche générale de notre recherche rend plus transparent le cheminement permettant l'élaboration des résultats et par conséquent renforce davantage la validité interne de notre recherche.

4.4 La validité externe :

La validité externe consiste à généraliser les observations recueillies à d'autres objets ou contextes.

Pour ce faire, l'échantillon utilisé doit être ciblé et représentatif de la problématique, sa description la plus exacte et précise possible (Aubin-Auger, Imbert, Lehr-Drylewicz, Letrilliart, Mercier & GROUM-F, 2008, p.145)

Une réplique littérale (généralisation) des résultats de la recherche ressortis de notre « échantillon qualitatif » aux autres unités relevant de la même Société.

5. Présentation de l'organisme d'accueil :

5.1 Présentation générale de la compagnie aérienne TAL

Tableau 2 : Présentation générale de la compagnie aérienne TAL.

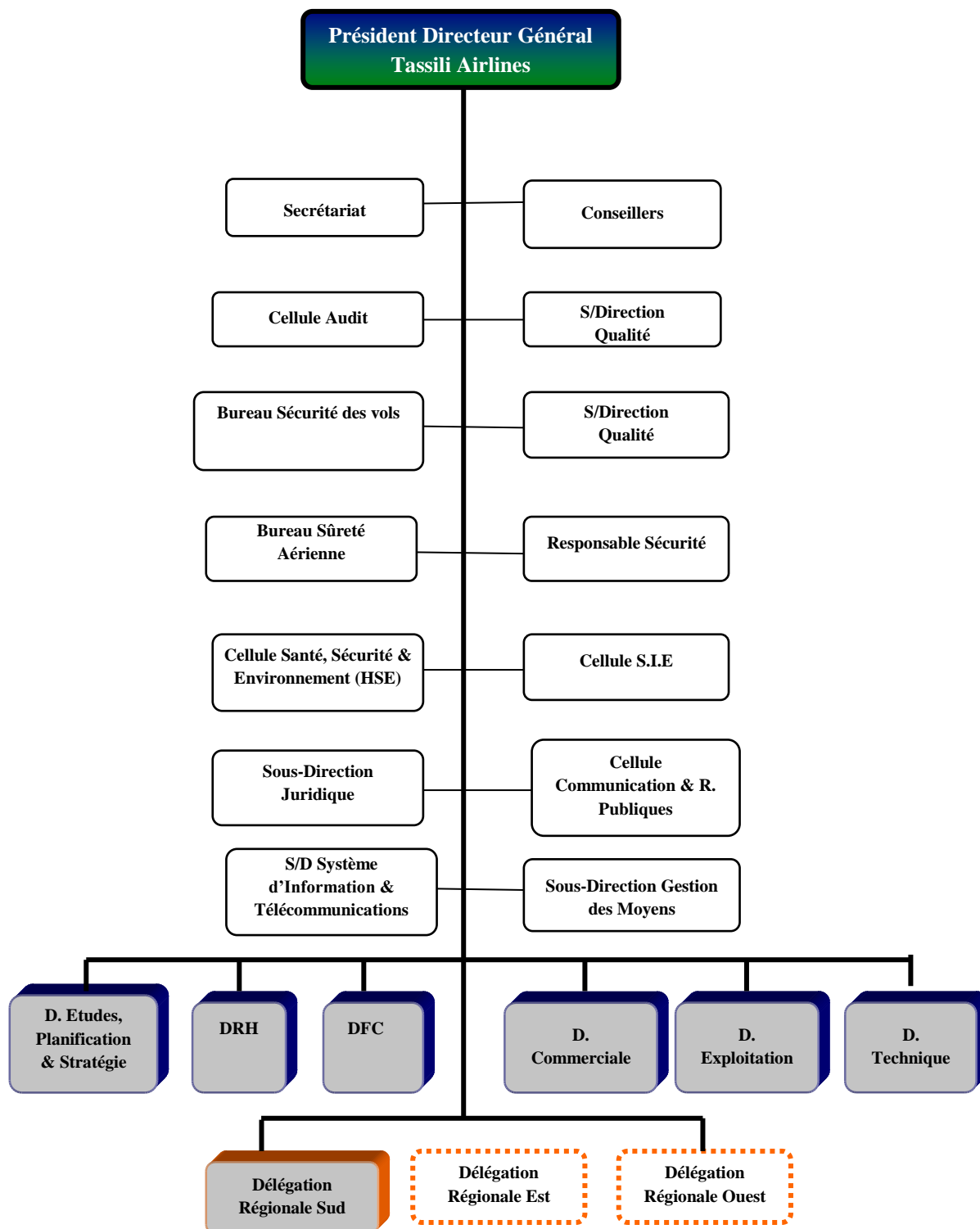
Dénomination de la compagnie	TASSILI Airlines / TAL
Date de création	30 Mars 1998
Logo	
Adresse	El Hamma ALGER
Statut juridique	SPA
Capital social	29 000 000 000 DA
Filiale de	Sonatrach (Avril 2005)
Filiales de la TAL	NAFTASSILI Air TASSILI Airlines Tassili Travail Aérien
Secteur d'activité	Transport Charters Pétroliers (national et international), Grand public.
Mission	Transport aérien du personnel de Sonatrach. Segment pétrolier et parapétrolier.
Activité principale	Transport aérien (passagers et fret)
Président directeur général	M. HARCHAOUI Belkacem.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

5.2 L'organisation de la compagnie :

Dans le but de réaliser ses missions, Tassili Airlines est organisée de façon globale comme le montre l'organigramme suivant :

Figure 4 : Organigramme général de la Tassili Airlines.



Source : La DRH de la TAL.

5.3 Les cœurs de métier de la TAL :

Les cœurs de métier ou bien les métiers de base de la Société Tassili Airlines sont comme suit :

- Commercial.
 - ✓ Marketing.
 - ✓ Vente.

- Exploitation
 - ✓ Opérations Aériennes.
 - ✓ Opérations au Sol.
 - ✓ Formation.

- Maintenance (technique).
 - ✓ Engineering.
 - ✓ Production.
 - ✓ Ateliers.
 - ✓ Approvisionnement.
 - ✓ Formation maintenance aéronautique.

- Qualité Aéronautique et Management de la Qualité.
- Sécurité des vols.
- Sureté Aéronautique.
- Santé, Sécurité et environnement.
- Systèmes d'information et Télécommunication Compagnie Aérienne.

5.4 les catégories sociaux professionnelles de la TAL :

- a) Cadres supérieurs.
- b) Cadres.
- c) Agents de maîtrise.
- d) Agents d'exécution.

5.5 Description du terrain :

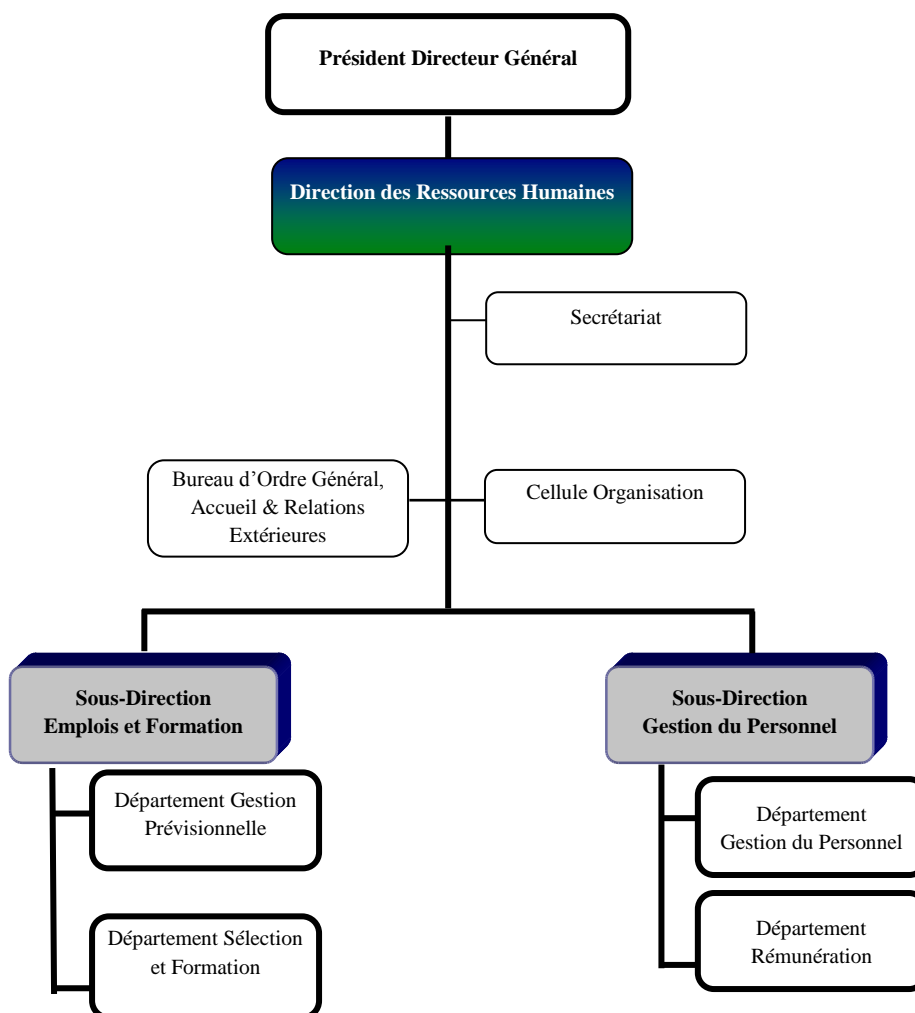
Notre terrain de recherche était entre la direction des ressources humaines, la direction technique et la direction exploitation.

5.5.1 Direction Ressources Humaines :

Elle met en œuvre la politique de gestion des ressources humaines.

Pour cela, elle est organisée comme l'organigramme ci-dessous l'indique :

Figure 5: Organigramme de la DRH de la TAL.



Source : La DRH de la TAL

5.5.2 Direction Technique :

Son rôle est l'engineering et la maintenance afin de garantir la sécurité des vols. Pour cela, elle est organisée selon un organigramme joint en Annexe H.

5.5.3 La Direction Exploitation :

Elle se charge des opérations aériennes, les opérations sol et formation du personnel navigant. Pour cela, elle est organisée selon un organigramme joint en Annexe I.

5.5 Le choix du terrain :

Le choix de notre terrain était murement fixé et ce, pour les raisons suivantes :

- Le fait que la compagnie aérienne Tassili Airlines se trouve dans notre résidence en Algérie, nous a offert un grand avantage logistique.
- Le fait de connaître plusieurs personnes travaillant dans cette même compagnie, ce qui nous a facilité l'accès à l'information.

5.6 La négociation du terrain :

Comme nous l'avons cité précédemment, notre terrain de recherche était entre les structures fonctionnelles qui gèrent les ressources humaines et les structures opérationnelles (c'est le lieu des compétences des cœurs de métier).

L'accès au terrain n'a pas été d'une grande contrainte, il a juste suffi de préparer un laissez passer et d'organiser des rendez-vous avec les responsables concernés en fonction de leur disponibilité, à savoir : le sous-directeur engineering, le chef de service planning ordonnance et le directeur exploitation, pour leur expliquer la pertinence de notre étude sur ses deux aspects : la science et la compagnie.

Ces mêmes responsables ont fait preuve de collaboration à l'issue de notre présente étude.

5.7 Délimitation du périmètre d'investigation :

Vu les contraintes rencontrées par rapport au temps, nos investigations sur terrain ont été sélectives et n'ont concerné que deux cœurs de métier de la compagnie (technique et exploitation). Autrement dit, les deux structures concernées étaient considérées comme des « *échantillons qualitatifs* ».

De plus, nous considérons par conséquent que les conclusions de notre étude ressorties de ses deux structures peuvent être valables sur le reste des unités opérantes dans la même activité.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'objectif de ce dernier chapitre est de présenter les résultats empiriques et théoriques de notre recherche. Autrement dit, il s'agit de traiter notre problématique et répondre à la troisième sous-question de recherche énoncée dans notre premier chapitre en testant nos hypothèses, et à partir de la confrontation entre notre revue de littérature et notre étude empirique.

1. Analyse et synthèse :

Nous avons citée dans notre introduction que d'un regard des gestionnaires de compétences de la TAL, le système d'évaluation des compétences mis en place par la DRH ne semble pas assis sur les notions de compétences qui diffèrent d'un métier à un autre (standard pour tous les métiers) et ne semble plus répondre aux opératifs en matière de qualité de travail (subjectivité) et nous avons citée aussi que notre recherche s'inscrit dans une perspective exploratoire afin de se familiariser avec notre terrain de recherche et déceler un état des lieux.

1.1 L'étude de l'inefficacité du système d'évaluation des compétences de la TAL :

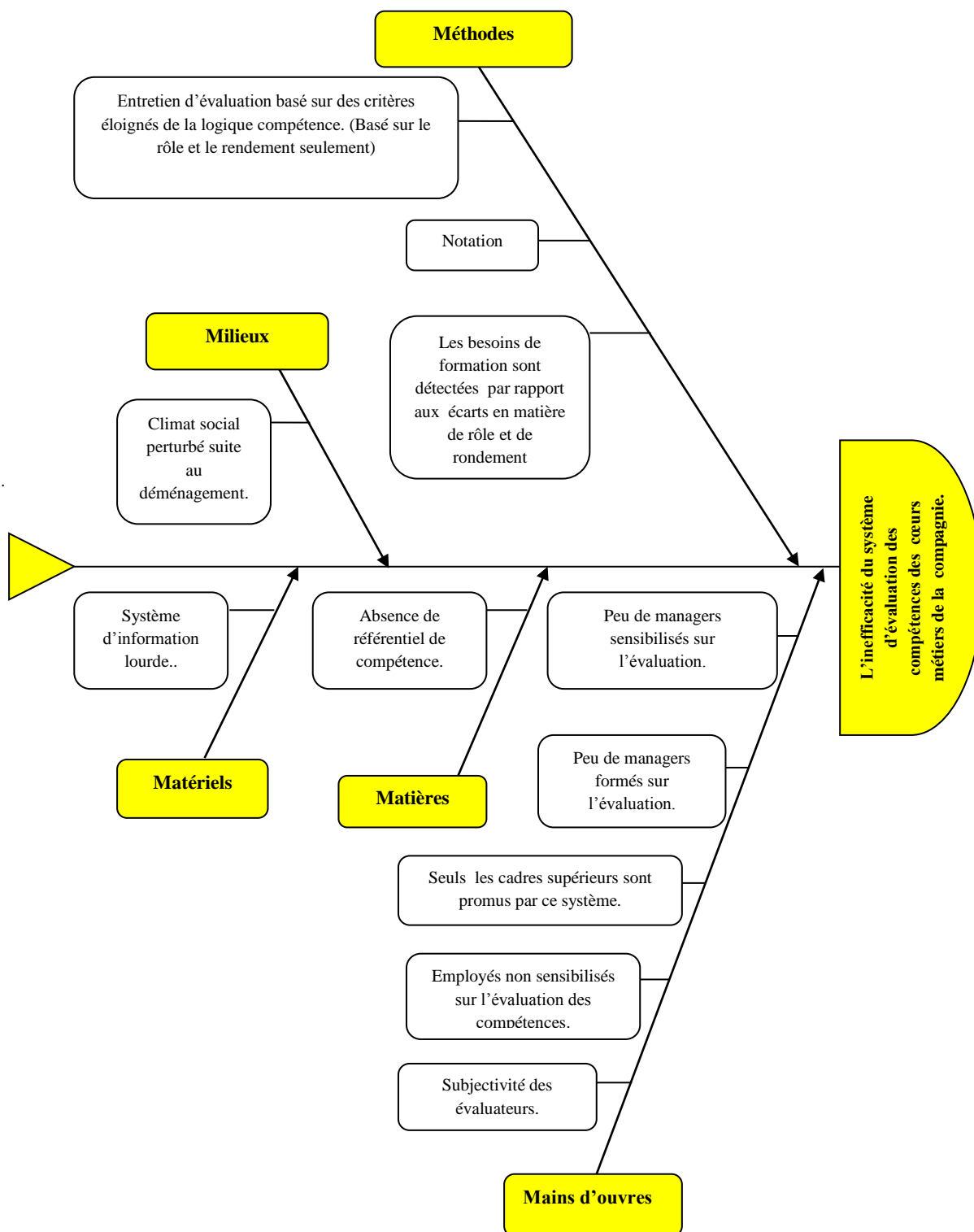
1.1.1 L'analyse du dispositif d'évaluation des compétences de la TAL selon ISHIKAWA :

Le diagnostic réalisé par un entretien de groupe se base sur la grille d'analyse d'ISHIKAWA⁴ à effet d'identifier et répertorier les raisons empiriques qui ont conduit à l'inefficacité du système d'évaluation des compétences par rapport aux cœurs de métier de la compagnie.

Ce problème pourrait être diminué ou anéanti, en connaissant les causes qui lui donnent naissance, afin d'agir sur elles.

⁴ISHIKAWA est une méthode d'analyse inventé par le japonais Kaoru ISHIKAWA qui sert à chercher et à représenter de manière synthétique les différentes causes possibles d'un problème selon les 5M : méthodes, mains d'œuvres, matières, milieux, matériels.

Figure 6 : Le diagramme cause à effet d'ISHIKAWA.



Source : Élaboré par nous-mêmes.

1.1.2 Interprétation du diagramme cause à effets d'ISHIKAWA :

Dans l'optique de résoudre le problème posé, il convient d'étudier chaque cause individuellement afin de mener une action corrective.

Mains d'œuvre :

Il va sans dire qu'un système d'évaluation des compétences ne serait efficace, si le personnel qui le manipule n'est ni qualifié, ni informé sur son utilité et son importance. Autrement dit, peu de managers de la TAL sont sensibilisés et formés sur l'évaluation des compétences, vu que c'est une nouvelle pratique dans la compagnie.

Ses mêmes managers, évaluent l'ensemble du personnel de l'entreprise, ce qui introduit une subjectivité du fait qu'ils ne sont pas des responsables de proximité pour certains employés (N+3 ou N+4).

De plus, les promotions résultantes de ce système ne concernent que les cadres supérieurs et non l'ensemble des autres employés, du fait que les cadres supérieurs sont considérés comme une catégorie qui constitue le maître à penser dans la compagnie, ce qui ne met pas en relief la contribution individuelle des employés et ne favorise pas une gestion équitable des compétences.

Méthodes :

En ce qui concerne les méthodes d'évaluation, l'entretien annuel est l'outil privilégié par la DRH de la TAL.

L'entretien annuel se base sur un formulaire d'évaluation composée de critères mesurables, définis en fonction de la catégorie socioprofessionnelle du travailleur. Ces critères portent sur deux notions : le rôle et le rendement.

Ces deux notions sont considérées comme des compétences, vu l'interprétation multiformes du concept compétences.

Le résultat de l'appréciation est une notation attribuée par le supérieur hiérarchique (N+3 ou N+4), en détectant les écarts par rapport aux deux notions seulement et d'une manière subjective.

De ce fait, l'entretien annuel introduit que le face à face et la signature du formulaire, loin du dialogue voir la discussion ou la confrontation entre le manager de proximité (N+1) et le collaborateur sur les situations rencontrées, les compétences requises et acquises.

Cela rend au manque d'expérience des managers, de formation, voire des séminaires sur la pratique d'évaluation des compétences.

Matières :

Pour la matière d'évaluation des compétences, on a constaté que l'entreprise ne dispose pas d'un référentiel de compétences qui permet d'identifier les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier, ce qui explique le faite que l'évaluation se base sur le rôle et le rendement et non sur les compétences requises.

Milieux :

La compétence ne peut se détecter ou être évaluée dans un milieu perturbé ou qui favorise le laisser aller, mais cela reste qu'une question de temps et d'adaptation, vu que l'entreprise a changé son siège social, ce qui a fait apparaître des résistants.

Cela peut s'arranger par la conduite du changement et la gestion des résistances afin de favoriser le climat social.

Matériels :

Le système d'information de la TAL est un peu lourd, du fait que les différentes structures de la compagnie ne se localisent pas tous dans le siège social (entre le siège et l'aéroport), ce qui réduit la fluidité de l'information entre les structures et le département RH.

1.2 L'évaluation de l'approche compétence :

Comme nous l'avons cité dans notre premier chapitre qued'une façon générale, une organisation sera considérée comme ayant des pratiques de gestion des compétences si :

- Elle procède régulièrement à des entretiens d'évaluation au près de l'ensemble du personnel.
- Les décisions de formation et de promotion ont un lien direct ou indirect avec les résultats des évaluations.
- Un effort financier significatif en termes de formation est déployé (plus de 3%).

Pour le premier critère et comme nous l'avons cité précédemment dans l'interprétation du diagramme d'ISHIKAWA que la DRH de la TAL procède à des entretiens d'évaluation au près de son personnel même si la relation du face à face n'est pas maîtrisé par l'encadrement.

En ce qui concerne le deuxième critère et en se référant toujours au diagramme d'ISHIKAWA, certaines décisions de formation et de promotion des cadres ont un lien direct ou indirect avec les résultats des évaluations.

Pour le dernier critère, nous avons cité dans le deuxième chapitre que nous avons eu recours à des données statistiques à partir des plans de formation sans procéder au traitement des chiffres comme suit :

Tableau 3 : L'effort en formation de la TAL années 2015 et 2016.

Année	Masse salariale	Budget de formation	Le % du budget de formation de la masse salariale
2015	3.4 Milliard DA	107 Millions DA	3.1%
2016	3.6 Milliard DA	172 Millions DA	4.7%

Source : Service formation de la TAL.

Entre 2015 et 2016, la compagnie aérienne a augmenté sa masse salariale, ce qui a fait remonter son budget de formation aussi et qui a dépassé les 3% de la masse salariale. Cela, affirme notre dernier critère.

1.2 Synthèse :

De ces différents M d'ISHIKAWA de notre état des lieux et à partir de l'évaluation de l'approche compétence au sein de la TAL, on constate que malgré les efforts consentis en matière de gestion de compétences, la DRH de la TAL n'incorpore pas une réelle gestion des compétences.

Cela nous emmène à poser la question suivante :

- Quelle action faut-il entreprendre ?

Pour y répondre, on a proposé que la pratique en matière d'évaluation des compétences doit être sollicitée par un dispositif d'évaluation adéquat pour qu'il fait un meilleur sentiment d'objectivité.

2. Test des hypothèses et présentation des résultats :

Dans cette section, il est question de tester les hypothèses et de présenter les résultats issus de la documentation, de l'observation et des entretiens.

Dans notre introduction nous avons supposé que :

Le personnel maîtrise et exécution tous cœurs de métier confondus s'évaluent par un entretien annuel, et que les cadres s'évaluent par un 360°.

De plus, nous avons cité dans le deuxième chapitre que nos investigations sur terrain ont été sélectives et n'ont concerné que deux cœurs métiers de la compagnie : Technique (Maintenance) et Exploitation.

2.1 Présentation de l'échantillon :

Dans la direction technique, nous avons eu recours à un technicien supérieur en aéronautique et à un ingénieur en aéronautique.

Dans la direction exploitation, nous avons eu recours à un agent d'escale, un agent de servitude, un agent d'opération et à un ingénieur en opérations aérienne.

Nous le résumons dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Présentation de l'échantillon.

	Poste	Catégorie socioprofessionnelle	Missions
Technique	Technicien supérieur en aéronautique.	Maitrise	Exécuter tout ou partie des opérations de maintenance relatives aux systèmes avion et cabine.
	Ingénieur en aéronautique.	Cadre	Définir et rédiger les procédures de réparations et de modifications (services bulletins, consignes de navigabilité) ; Préparer les supports adaptés d'application et de suivi de réparations et de modifications (services bulletins, consignes de navigabilité).
Exploitation	Agent d'escale	Exécution	Exécuter toutes les tâches relevant de l'activité Passagers (accueil, enregistrement, embarquement et assistance particulière).
	Agent de servitude	Exécution	Exécuter les opérations d'assistance au départ de l'aéronef comme à son arrivée et au point de stationnement dans le respect des délais et des règles de sécurité et de sûreté.
	Agent d'opération	Maîtrise	Préparer les dossiers contenant les informations sur les conditions et caractéristiques des vols. Préparer le plan de vol.

	Ingénieur en opérations aérienne	Cadre	Concevoir, étudier, analyser et contrôler les manuels de performances avions à partir des manuels établis par les constructeurs et la Compagnie, les manuels de chargement et centrage avions, les MEL et les check-lists avions . Elaborer le manuel d'exploitation de l'entreprise en collaboration avec les autres structures concernées et en assurer sa mise à jour.
--	----------------------------------	-------	--

Source : Élaboré par nous-mêmes.

2.2 Test des hypothèses et résultats:

Après l'élaboration des formulaires d'évaluation des compétences, et après validation des deux encadreurs (académique et professionnel), nous sommes passés aux entretiens avec les responsables de directions afin de choisir un dispositif d'évaluation des compétences qui sera opérationnel et accepté par les différentes parties prenantes.

Nous résumons les résultats comme suit dans les tableaux suivants :

Tableau 5 : Résultats et discussion de l'entretien avec le sous-directeur Engineering.

Direction Technique
Entretien avec le sous-directeur engineering (N+2 de l'ingénieur en aéronautique et du TSA)
Discussion et résultats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le domaine de la maintenance est parmi les cœurs de métier d'une compagnie aérienne qui nécessite des compétences spécifiques (techniques), afin de garantir la sécurité des vols. 2. Parmi ses missions, c'est de s'assurer de la disponibilité de ses compétences pour l'accomplissement des travaux d'entretien.

3. Il souligne l'importance de l'évaluation des compétences dans ce domaine, vu qu'elle permet :
- D'avoir des données fiables et à jours sur les compétences disposées.
 - Les résultats des évaluations des compétences permettent de bâtir un dispositif de formation sur mesure, vu les coûts de formation dans ce domaine.
 - Permet aux salariés de disposer d'un regard externe sur leurs compétences.
 - Permet de bâtir des plans d'évolution.
4. L'entretien annuel est le dispositif privilégié pour l'évaluation des compétences des employés puisqu' il est accès sur l'échange construit qui permet d'entamer tous les points du formulaire proposé, de détecter les écarts de compétences et prendre les mesures correctives adéquates.
- Pour le TSA et l'ingénieur en aéronautique, il nous conseille toujours l'entretien annuel et nous oriente vers le chef de service planning ordonnance vu qu'il est leur manager de proximité (N+1).

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Tableau 6 : Résultats et discussion de l'entretien avec le chef de service planning et ordonnance.

Direction technique
Entretien avec le chef de service ordonnance planning
Discussion et résultats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Parmi ses missions, c'est de s'assurer du maintien des compétences des personnels en fonction des postes et missions à remplir en soulignant le recours à l'évaluation des compétences vis-à-vis du maintien. 2. Pour les dispositifs d'évaluation, il préfère lui aussi l'entretien annuel, du fait qu'il favorise la communication et la confrontation avec le TSA ou l'ingénieur. 3. Il ajoute que même si le 360⁰ est le dispositif proposé pour les cadres (le cas de l'ingénieur en aéronautique), mais sa mise en place reste impossible, vu qu'il est couteux en temps, et ce dernier est très précieux dans leur domaine.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Tableau 7 : Résultats et discussion de l'entretien avec le directeur de l'exploitation.

Direction exploitation
Entretien avec le directeur d'exploitation
Discussion et résultats
<p>1. Parmi ses missions, c'est de s'assurer de la mise en œuvre des moyens matériels et humains nécessaires à l'exécution des programmes arrêtés et de s'assurer aussi que le personnel sous leur autorité a suivi les formations adéquates d'où intervient l'importance de l'évaluation des compétences.</p> <p>2. Le dispositif favorisé c'est aussi l'entretien annuel et avec toutes les catégories socioprofessionnelles, qui soit un agent de servitude ou un ingénieur en opérations aériennes, du fait qu'il permet d'exprimer, de formuler des souhaits d'évolution et surtout fidéliser les employés.</p> <p>Le refus pour le 360° renvoi à une question de temps et à la charge du travail pour les différentes parties prenantes de ce dispositif.</p> <p>Il propose aussi de recourir à une auto-évaluation par la rédaction d'un paragraphe qui peut comporter des points de discussion nouveaux et qui ne figurent pas dans le formulaire d'évaluation des compétences, ou bien par un formulaire conçu par la DRH qui permet aussi de minimiser la subjectivité de l'évaluation.</p>

Source : Élaboré par nous-mêmes.

3. Résultat général :

- L'entretien annuel est le dispositif privilégié par les responsables de la TAL afin d'évaluer les compétences des différents employés, du fait qu'il est basé sur l'échange construit, la discussion, voire la confrontation entre l'employé et son manager de proximité (N+1) et cela qu'il soit un personnel cadre, maîtrise ou exécution, ce qui confirme notre première hypothèse.
- Pour le 360°, même s'il est destiné au cadres, sa mise en place n'est pas possible dans un environnement chargé de travail et où la notion de temps est très importantes dans le but de satisfaire les clients.
- L'auto-évaluation est proposée afin de minimiser la subjectivité et d'aborder de nouveaux points de discussion.

Même si on a répondu à notre problématique, notre curiosité nous a amené à questionner les responsables sur le traitement des résultats issus de l'évaluation des compétences par un entretien annuel. On a constaté d'après leurs réponses :

Qu'afin d'assurer le suivi et la crédibilité de l'entretien et de garantir un retour sur l'investissement, l'évaluateur est censé remonter les résultats de l'évaluation (formulaire d'évaluation) au niveau de la direction des ressources humaines. Cette dernière, étudie les résultats, les commentaires de l'évaluateur, la notation, les orientations, les commentaires de l'évalué (souhaits, demandes, réponses) et détecte les écarts de compétences, ensuite, elle les met en perspective avec les besoins de l'entreprise, sa politique de formation, ses plans de carrière et ses plans de développements.

Enfin, elle définit un plan d'action (formation, mobilité, VAE.) et un planning de réalisation en informant l'évalué sur la décision.

4. Propositions :

1. La création d'un service d'évaluation des compétences afin de revoir le système d'évaluation actuel et améliorer la pratique de l'évaluation en se basant sur l'entretien annuel comme outil privilégié, en utilisant des supports appropriés à chaque métier (formulaire d'évaluation).
2. La DRH doit programmer plus de formations sur l'évaluation des compétences.
3. La DG doit allouer un budget d'avantage pour la DRH afin de concevoir un référentiel de compétence.
4. Programmer des campagnes de sensibilisation des évaluateurs et des employés sur cette question.

CONCLUSION

L'évaluation des compétences est une pratique qui demeure centrale et vitale dans le système de GRH et qui s'inscrit dans le cadre de la gestion des compétences.

Elle est déployée par les entreprises afin d'identifier, maintenir, développer leurs compétences et rester compétitive, tout en se focalisant sur les compétences de leurs cœurs de métier.

Cette même pratique doit être sollicitée par un dispositif d'évaluation adéquat.

Notre étude s'est déroulée au sein de la compagnie aérienne Tassili Airlines afin d'étudier l'inefficacité du système d'évaluation des compétences mis en place par la DRH et présumé inefficace par ces gestionnaire de compétences. Cela, en identifiant les causes qui ont conduit à ce problème afin de proposer des solutions.

Il en ressort que malgré les efforts consentis en matière de gestion des compétences, la DRH de la TAL n'incorpore pas une réelle gestion des compétences.

Pour y remédier l'entretien annuel est le dispositif favorisé, vu qu'il est basé d'une part sur le dialogue et l'échange construit entre le manager (N+1) et l'employé et d'autre part, il réduit la subjectivité de l'évaluation.

Aussi, dans un souci de bâtir un dispositif de formation sur mesure suite aux coûts des formations dans ce domaine.

Même si d'autres dispositifs existent, tel que le 360°, leur mise en place s'oppose avec la nature de l'environnement de ce domaine.

Comme cette pratique est nouvelle dans la compagnie aérienne TAL, il serait intéressant d'étudier dans le futur les conséquences de ce système et son impact sur les politiques de GRH.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AUBIN-AUGER, Isabelle, Laurence BAUMAN, Patrick IMBERT, Anne-Marie LEHR-DRYLEWICZ, Alain MERCIER, et le groupe de recherche GOUM-F (2008). « Introduction à la recherche qualitative » dans *La revue française de médecine générale*, Volume 19 ; n° 84.

AVENIER, Marie- José (1989). « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique » dans *Economies et sociétés, Série science de gestion*, Tome XXIII, SG 14, n° 14, pp. 199-218.

AYERB, Cécile, et Audrey MISSONIER (2007). « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel » dans *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 10, n°2, Montpellier, pp 37-62.

BENDER, Anne-Françoise, Bérangère CONDOMINES, Cécile DEJOUX, Èlènonore MARBOT, Étienne NORMAND, Antoine PENNAFORTE, François SILVA, Patrick STORHAYE et Maurice THÉVENET (2015). *Fonction RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson, PEA.

BÉRARD, Raymond (2000). « L'évaluation des compétences et des personnels », *BBF*, vol. 45. No 1, p. 63.

CADIN Loüic, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE et Jean PARALONG (2012). *Pratiques et éléments de théories GRH*, Dunod.

COLIN, Thiery, et Benoît GRASSER. « La gestion des compétences : De la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? », *Revue de GRH*, ESKA.

DIETRICH, Anne (2015). *Le management des compétences*, Vuibert.

DRAPEAU, Martin (2004). « Les critères de scientificité en recherche qualitative » dans Elsevier SAS, *pratique psychologique*, n° 10, pp 79-86.

DRUCKER-GODAR, Carole, Sylvie EHLINGER, et Christian GRENIER (1999). « Validité et fiabilité de la recherche » dans Raymond-A THIÉTARD, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp 257-287.

FLÜCK, Claude. *Gestion et management des compétences* (2015), GERESSO.

GAGNON, Yves-C. *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2012), Presses de l'Université du Québec.

GRENIER, Corinne, et Bertrand PAUGET. *Management : concept et recherche* (2007), ARSI.

HUBERMAN, A. Michael, et B. Matthew MILES (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck University.

IRANGABIYE, Boniface (2015). *Analyse du système d'évaluation du personnel hospitalier au SENEGAL : cas de l'hôpital général de GRAND YOFF (HOGGY)*, Mémoire pour le MBA en GRH, Centre Africain d'étude supérieure en gestion.

LE BOTERF, Guy. *Repenser la compétence* (2008), Paris, EYROLLES.

LE BOTERF, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives* (2015), Paris, EYROLLES.

Observatoire des métiers (page consulté le 3 avril 2017). « Les métiers de l'aérien », dans la revue *Zoom sur les métiers*(octobre 2008), [pdf en ligne], http://www.observatoire-metiers-aerien.fr/fichier-utilisateur/fichiers/documents/2008_Zoom_Aerien.pdf

PERRITI, Jean Marie. *Dictionnaire des ressources humaines*(2011),Paris, Vuibert.

Tassili Airlines (Page consulté le 4 avril 2017). Tassili Airlines, [données en ligne], <https://www.google.dz/search?q=tassili+airlines&oq=tassili+&aqs=chrome.1.69i57j0l5.4080j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#>

TRESANINI, Marie (2013). *Évaluer les compétences*, édition ems.

WADJOU PETENGA, Christine M.R (2012). *Analyse critique du système d'appréciation du personnel : cas de BOLLORE AFRICA LOGISTICS CAMEROUNE*, Mémoire pour l'obtention d'un Master Professionnel en science de gestion, option GRH, Centre Africain d'étude supérieur en gestion.

YIN, Robert K. *Case study research, design and methods* (1994), Thousand Oaks (ca), Sage publications.

YIN, Robert K. *Applications of case study reaserch* (2012), Thousand Oaks (ca), Sage publications.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	I
RÉSUMÉ	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL...12	
1. L’approche compétence.....	13
2. Concepts.....	14
2.1 Définition de l’évaluation.....	14
2.2 Définition de la compétence.....	15
2.2.1 Typologies des compétences.....	15
2.3 Définition de l’évaluation des compétences.....	17
3. Les cœurs de métiers du domaine aérien.....	17
3.1 les métiers de l’aérien.....	18
3.1.1 Exploitation.....	18
3.1.2 Logistique.....	18
3.1.3 Maintenance.....	19
3.1.4 Naviguant.....	19
3.1.5 Relation clients/ Commercial.....	19
3.1.6 Supports.....	19
3.2 les caractéristiques de l’environnement aérien.....	19
4. les dispositifs d’évaluation des compétences.....	20
4.1 L’auto-évaluation.....	20
4.2 Le 360°.....	20
4.3 L’entretien annuel d’appréciation/ d’évaluation (EAE).....	21
4.4 L’entretien collectif.....	22
4.5 Les entretiens de construction de parcours.....	22
4.6 L’assessment center.....	22
4.7 Bilan de compétences.....	23
4.8 La validation des acquis d’expérience (VAE).....	23
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	27
1. Approche méthodologique.....	26
1.1 Positionnement épistémologique.....	26
1.2 Mode de raisonnement mobilisé.....	27

2. Stratégie de recherche et méthodes de collecte de données.....	27
3. Procédure de collecte de données.....	29
3.1 Entretien de groupe.....	29
3.1.2 Généralité sur l'entretien de groupe.....	29
3.1.1 Structuration de l'entretien.....	30
3.2 Collecte de documents.....	31
3.3 L'observation directe.....	31
3.4 L'entretien.....	32
3.4.1 Le choix des informant.....	33
3.4.2 Structuration de l'entretien.....	33
4. Fiabilité et validité de l'étude.....	34
4.1 Validité du construit.....	34
4.2 La fiabilité.....	34
4.3 La validité interne.....	35
4.4 La validité externe.....	35
5. Présentation de l'organisme d'accueil.....	36
5.1 présentation générale de la compagnie aérienne Tassili Airlines.....	36
5.2 l'organisation de la compagnie.....	36
5.3 les cœurs de métiers de la compagnie.....	38
5.4 Les catégories sociaux professionnelles de la TAL.....	38
5.5 Description du terrain.....	39
5.5.1 Direction RH.....	39
5.5.2 Direction Technique.....	40
5.5.3 Direction Exploitation.....	40
5.6 Le choix du terrain.....	40
5.7 La négociation du terrain.....	40
5.8 Délimitation du périmètre d'investigation.....	41
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	42
1. Analyse et synthèse.....	43
1.1 L'étude de l'inefficacité du système d'évaluation des compétences de la TAL.....	43
1.1.1 L'analyse du dispositif d'évaluation des compétences de la TAL selon ISHIKAWA.....	43
1.1.2 Interprétations du diagramme cause à effet d'ISHIKAWA.....	45
1.2 L'évaluation de l'approche compétence.....	46
1.3 Synthèse.....	48
2. Test des hypothèses et présentation des résultats.....	48
2.1 Présentation de l'échantillon.....	48
2.2 Test des hypothèses et résultats.....	50
3. Résultat général.....	52
4. Propositions.....	53
CONCLUSION.....	54

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	56
TABLE DES MATIÈRES.....	59
ANNEXE A – GUIDE D’ENTRETIEN.....	62
ANNEXE B – FORMULAIRE D’ÉVALUATION DES COMPÉTENCES D’UN TSA.....	64
ANNEXE C – FORMULAIRE D’ÉVALUATION DES COMPÉTENCES D’UN INGÉNIEUR EN AÉRONAUTIQUE.....	69
ANNEXE D - FORMULAIRE D’ÉVALUATION DES COMPÉTENCES D’UN AGENT D’ESCALE.....	74
ANNEXE E - FORMULAIRE D’ÉVALUATION DES COMPÉTENCES D’UN AGENT DE SERVITUDE.....	78
ANNEXE F - FORMULAIRE D’ÉVALUATION DES COMPÉTENCES D’UN AGENT D’OPÉRATION AÉRIENNE.....	83
ANNEXE G - FORMULAIRE D’ÉVALUATION DES COMPÉTENCES D’UN INGÉNIEUR EN OPÉRATIONS AÉRIENNE.....	89
ANNEXE H – ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION TECHNIQUE DE LA TAL.....	93
ANNEXE I – ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION EXPLOITATION DE LA TAL.....	95

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

ALGER-KOLEA
ECOLE NATIONALE SUPPERIEURE DE MANAGEMENT
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Guide d'entretien

Dans le cadre d'une étude sur l'évaluation des compétences des cœurs de métiers au sein de votre compagnie et spécialement au sein de votre structure, nous avons quelques questions à vous poser pour pouvoir proposer des dispositifs d'évaluation des compétences des cœurs de métiers.

- 1- Quelles sont vos missions vis-à-vis des compétences de votre personnel ?
- 2- Quelle est pour vous l'importance de l'évaluation des compétences ?
- 3- Quel est le dispositif privilégié pour l'évaluation des compétences ? et pourquoi ?
- 4- Que pensez-vous du fait d'évaluer le personnel maîtrise et exécution par un entretien annuel ?
- 5- Que pensez-vous du fait d'évaluer les cadres par la méthode 360⁰ ?
- 6- Avez-vous d'autres avis sur les dispositifs d'évaluation des compétences ?

**ANNEXE B – FORMULAIRE
D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES
D'UN TECHNICIEN SUPÉRIEUR EN
AÉRONAUTIQUE**

Fiche d'évaluation des compétences d'un Technicien Supérieur en Aéronautique

I. IDENTIFICATION :

Matricule : Nom : Prénom :

Direction : Filière :

Poste : Occupé depuis :

Date de recrutement :/...../..... Catégorie : Qualification :

Hiérarchie N (Nom/Prénom et fonction) :

Hiérarchie N+1 (Nom/Prénom et fonction) :

II. COMPÉTENCES TECHNIQUES :

Savoir (connaissances) :

- Qualifications informatiques ;
- Réglementation en vigueur dans la maintenance aéronautique ;
- Normes de sécurité et de sûreté ;
- Procédures générales de l'entreprise et normes de qualité.

Savoir-faire :

- Suivre avec rigueur les processus logiques et méthodologiques ;
- Maîtriser l'utilisation des matériels complexes pour effectuer des tests ;
- Utiliser la documentation technique liée à la mission ;
- Utiliser les logiciels et la documentation numérique relative à la mission ;
- Mettre en œuvre les techniques appropriées correspondantes à sa spécialité

Notation

1	2	3	4	5

TOTAL			
MOYENNE			

NB : pour chaque compétence sélectionner la notation dans la colonne correspondante en inscrivant **X**.

Fiche d'évaluation des compétences d'un Technicien Supérieur en Aéronautique

Niveau de notation (colonne) :

Note 1 : Très insuffisant.

Note 2 : Insuffisant.

Note 3 : passable.

Note 4 : Assez bon.

Note 5 : Satisfaisant.

Commentaire :

.....
.....

III. <u>COMPÉTENCES TRANSVERSES</u> :	Notation				
	1	2	3	4	5
-Organisation des interventions ; -Rédaction des rapports -Analyse de situations					

TOTAL					
MOYENNE					

Commentaire :

.....
.....

Fiche d'évaluation des compétences d'un Technicien Supérieur en Aéronautique

IV. COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES :	Notation				
	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilité - Rigueur ; - Précision ; - Autonomie; ; - Sens de responsabilité. 					

Commentaire :

.....

.....

Synthèse

	ORIENTATION			REMARQUES
Carrière	Mobilité	A promouvoir		
		A réorienter		
	Immobilité			
Formation	Perfectionnement			
	Apprentissage			

Fiche d'évaluation des compétences d'un Technicien Supérieur en Aéronautique

VI. CONCLUSION GÉNÉRALE :

Commentaire de l'évalué :

.....

Commentaire de l'évaluateur :

.....

Date de l'appréciation	Signature de l'évalué	Signature de l'évaluateur

Source : élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE C – FORMULAIRE
D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES
D'UN INGÉNIEUR EN
AÉRONAUTIQUE**

Fiche d'évaluation des compétences d'un Ingénieur en Aéronautique

II. IDENTIFICATION :

Matricule : Nom : Prénom :

Direction : Filière :

Poste : Occupé depuis :

Date de recrutement :/...../..... Catégorie : Qualification :

Hierarchie N (Nom/Prénom et fonction) :

Hierarchie N+1 (Nom/Prénom et fonction) :

II. COMPÉTENCES TECHNIQUES :

Savoir (connaissances) :

- Les techniques aéronautiques et industrielles ;
- L'économie des systèmes ;
- Les procédures générales de la Compagnie et les normes qualité
- L'outil informatique ;
- La réglementation nationale et internationale

Savoir-faire :

- Rédiger des documents d'application (modification, réparation...);
- Etudier les modifications et réparations en respectant le programme de certification acceptable par l'autorité ;
- Définir des actions correctives, compte tenu du retour d'expérience ;

Notation

1	2	3	4	5

TOTAL					
MOYENNE					

NB : pour chaque compétence sélectionner la notation dans la colonne correspondante en inscrivant X.

Fiche d'évaluation des compétences d'un Ingénieur en Aéronautique

Niveau de notation (colonne) :

Note 1 : Très insuffisant.

Note 2 : Insuffisant.

Note 3 : passable.

Note 4 : Assez bon.

Note 5 : Satisfaisant.

Commentaire :

.....
.....

III. <u>COMPÉTENCES TRANSVERSES :</u>	Notation				
	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - Analyser des situations - synthétiser. - Organiser - Donner du sens à l'action 					

TOTAL					
MOYENNE					

Commentaire :

.....
.....

Fiche d'évaluation des compétences d'un Ingénieur en Aéronautique

IV. COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES :	Notation				
	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - Rigueur ; - Impartialité ; - Anticipation ; - Sens du relationnel ; - Travail en équipe ; 					

Commentaire :

.....

.....

Synthèse

	ORIENTATION			REMARQUES
Carrière	Mobilité	A promouvoir		
		A réorienter		
	Immobilité			
Formation	Perfectionnement			
	Apprentissage			

Fiche d'évaluation des compétences d'un Ingénieur en Aéronautique

VI. CONCLUSION GÉNÉRALE :

Commentaire de l'évalué :

.....

Commentaire de l'évaluateur :

.....

Date de l'appréciation	Signature de l'évalué	Signature de l'évaluateur

Source : élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE D – FORMULAIRE
D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES
D'UN AGENT D'ESCALE**

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent d'Escale

III. IDENTIFICATION :

Matricule : Nom : Prénom :

Direction : Filière :

Poste : Occupé depuis :

Date de recrutement :/...../..... Catégorie : Qualification :

Hierarchie N (Nom/Prénom et fonction) :

Hierarchie N+1 (Nom/Prénom et fonction) :

II. COMPÉTENCES TECHNIQUES :

Savoir (connaissances) :

- L'outil informatique
- Le système DCS AVANTIK
- Le système informatique de traitement et de recherches bagages (world tracer)
- La réglementation en vigueur;
- Les procédures d'exploitation;
- Les normes et consignes de sécurité et de sûreté ;
- La politique commerciale de la compagnie.

Savoir-faire :

- Maîtriser l'utilisation des systèmes correspondantes à sa spécialité.
- Respecter les normes et procédures en vigueur ;
- Respecter les règles et procédures de sécurité et de sûreté;
- Transmettre les consignes.
- Accueil, enregistrement, embarquement et assistance particulière

Notation

1	2	3	4	5

TOTAL

MOYENNE

NB : pour chaque compétence sélectionner la notation dans la colonne correspondante en inscrivant **X**.

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent d'Escale

Niveau de notation (colonne) :

Note 1 : Très insuffisant.

Note 2 : Insuffisant.

Note 3 : passable.

Note 4 : Assez bon.

Note 5 : Satisfaisant.

Commentaire :

.....

III. COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES :

- Rigueur ;
- Sens de la communication ;
- Adaptabilité ;
- Discipline.

Notation

1	2	3	4	5

Commentaire :

.....

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent d'Escale

Synthèse

	ORIENTATION			REMARQUES
Carrière	Mobilité	A promouvoir		
		A réorienter		
	Immobilité			
Formation	Perfectionnement			
	Apprentissage			

VI. CONCLUSION GÉNÉRALE :

Commentaire de l'évalué :

.....

Commentaire de l'évaluateur :

.....

Date de l'appréciation	Signature de l'évalué	Signature de l'évaluateur

Source : élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE E – FORMULAIRE
D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES
D'UN AGENT DE SERVITUDE**

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent de Servitude

IV. IDENTIFICATION :

Matricule : **Nom :** **Prénom :**

Direction : **Filière :**

Poste : **Occupé depuis :**

Date de recrutement :/...../..... **Catégorie :** **Qualification :**

Hiérarchie N (Nom/Prénom et fonction) :

Hiérarchie N+1 (Nom/Prénom et fonction) :

II. COMPÉTENCES TECHNIQUES :

Savoir (connaissances)

- Les codes escales – alphabet aéronautique ;
- Les types de bagages, types de marchandises ;
- La conduite des engins ;
- Les normes de sécurité et de sûreté ;
- La réglementation de la circulation sur piste ;
- Les marchandises dangereuses.

Savoir-faire :

- Respecter les règles de circulation sur piste ;
- Respecter les règles de sécurité de conduite et d'utilisation d'un engin ;
- Vérifier les organes de sécurité des matériels utilisés ;
- Mettre en œuvre les différentes techniques liées à l'activité de manutention (gestes et postures pour le port des charges) ;
- Identifier les marchandises dangereuses ;
- Lire un plan de chargement ;
- Charger en conformité avec le plan de chargement ;
- Détecter toute anomalie dans le déroulement des opérations et alerter en cas de nécessité.

Notation

1	2	3	4	5

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent de Servitude

TOTAL					
MOYENNE					

NB : pour chaque compétence sélectionner la notation dans la colonne correspondante en inscrivant **X**.

Niveau de notation (colonne) :

Note 1 : Très insuffisant.

Note 2 : Insuffisant.

Note 3 : passable.

Note 4 : Assez bon.

Note 5 : Satisfaisant.

Commentaire :

.....

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent de Servitude

III. <u>COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES</u>	Notation				
	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilité ; - Dextérité ; - Maîtrise de soi ; - Discipline ; - Esprit d'équipe 					

Commentaire :

.....

.....

Synthèse

	ORIENTATION			REMARQUES
Carrière	Mobilité	A promouvoir		
		A réorienter		
	Immobilité			
Formation	Perfectionnement			
	Apprentissage			

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent de Servitude

IV. CONCLUSION GÉNÉRALE :

Commentaire de l'évalué :

.....

Commentaire de l'évaluateur :

.....

Date de l'appréciation	Signature de l'évalué	Signature de l'évaluateur

**ANNEXE F – FORMULAIRE
D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES
D'UN AGENT D'OPÉRATIONS
AÉRIENNES**

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent d'Opérations aériennes

V. IDENTIFICATION :

Matricule : Nom : Prénom :

Direction : Filière :

Poste : Occupé depuis :

Date de recrutement :/...../..... Catégorie : Qualification :

Hiérarchie N (Nom/Prénom et fonction) :

Hiérarchie N+1 (Nom/Prénom et fonction) :

II. COMPÉTENCES TECHNIQUES :

Savoir (connaissances) :

- La Météorologie ;
- Les spécificités techniques des aéronefs ;
- Les systèmes informatiques de trafic et de télécommunication ;
- La réglementation des vols ;
- L'Organisation des escales.

Savoir-faire :

- Rassembler et contrôler des informations d'ordre technique ;
- Intégrer simultanément de nombreuses informations d'origines diverses ;
- Vérifier la fiabilité des informations reçues et transmises ;
- Travailler en interface avec tous les services concernés détenant des informations sur le vol (y compris les services commerciaux) ;
- Transmettre les informations sous forme de dossier aux PNT ;
- Se conformer aux normes techniques propres à chaque aéronef ;
- Intégrer dans son activité des notions d'ordre économique, commercial, organisationnel.

Notation

1	2	3	4	5

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent d'Opérations aériennes

TOTAL					
MOYENNE					

NB : pour chaque compétence sélectionner la notation dans la colonne correspondante en inscrivant **X**.

Niveau de notation (colonne) :

Note 1 : Très insuffisant.

Note 2 : Insuffisant.

Note 3 : passable.

Note 4 : Assez bon.

Note 5 : Satisfaisant.

Commentaire :

.....
.....

III. <u>COMPETENCES TRANSVERSES</u> :	Notation				
	1	2	3	4	5
-Analyse de situations					

TOTAL					
MOYENNE					

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent d'Opérations aériennes

Commentaire :

.....

IV. <u>COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES</u> :	Notation				
	1	2	3	4	5
-Rigueur					

Commentaire :

.....

Synthèse

	ORIENTATION		REMARQUES
Carrière	Mobilité	A promouvoir	
		A réorienter	
	Immobilité		
Formation	Perfectionnement		
	Apprentissage		

Fiche d'évaluation des compétences d'un Agent d'Opérations aériennes

VI. CONCLUSION GÉNÉRALE :

Commentaire de l'évalué :

.....

Commentaire de l'évaluateur :

.....

Date de l'appréciation	Signature de l'évalué	Signature de l'évaluateur

**ANNEXE G – FORMULAIRE
D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES
D'UN INGÉNIEUR EN OPÉRATIONS
AÉRIENNES**

Fiche d'évaluation des compétences d'un Ingénieur Opérations Aériennes

VI. IDENTIFICATION :

Matricule : Nom : Prénom :

Direction : Filière :

Poste : Occupé depuis :

Date de recrutement :/...../..... Catégorie : Qualification :

Hierarchie N (Nom/Prénom et fonction) :

Hierarchie N+1 (Nom/Prénom et fonction) :

II. COMPÉTENCES TECHNIQUES :

Savoir (connaissances) :

- Les techniques aéronautiques ;
- La réglementation nationale et internationale du transport aérien;
- Le droit Aérien ;
- Les procédures d'exploitation;
- Les règles régissant l'utilisation du personnel navigant;
- Les normes et consignes de sécurité et de sûreté ;
- La politique commerciale de la compagnie ;

Savoir-faire :

- Concevoir et modifier les limitations au décollage des avions en exploitation ;
- Concevoir les règles et procédures d'exploitation;
- Evaluer les effets des conditions de vols et proposer des mesures ;
- Etablir des fiches d'aérodromes et évaluer les minima opérationnels;
- Appliquer les procédures.

Notation

1	2	3	4	5

TOTAL				
MOYENNE				

NB : pour chaque compétence sélectionner la notation dans la colonne correspondante en inscrivant **X**.

Fiche d'évaluation des compétences d'un Ingénieur Opérations Aériennes

Niveau de notation (colonne) :

Note 1 : Très insuffisant.

Note 2 : Insuffisant.

Note 3 : passable.

Note 4 : Assez bon.

Note 5 : Satisfaisant.

Commentaire :

.....
.....

III. <u>COMPÉTENCES TRANSVERSES :</u> - Analyse de situations. - Synthèse - Sens de gestion.	Notation				
	1	2	3	4	5

TOTAL					
MOYENNE					

Commentaire :

.....
.....

Fiche d'évaluation des compétences d'un Ingénieur Opérations Aériennes

IV. COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES :	Notation				
	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - Rigueur ; - Sens de la conception ; - Adaptabilité 					

Commentaire :

.....

.....

Synthèse

	ORIENTATION			REMARQUES
Carrière	Mobilité	A promouvoir		
		A réorienter		
	Immobilité			
Formation	Perfectionnement			
	Apprentissage			

Fiche d'évaluation des compétences d'un Ingénieur Opérations Aériennes

VI. CONCLUSION GÉNÉRALE :

Commentaire de l'évalué :

.....

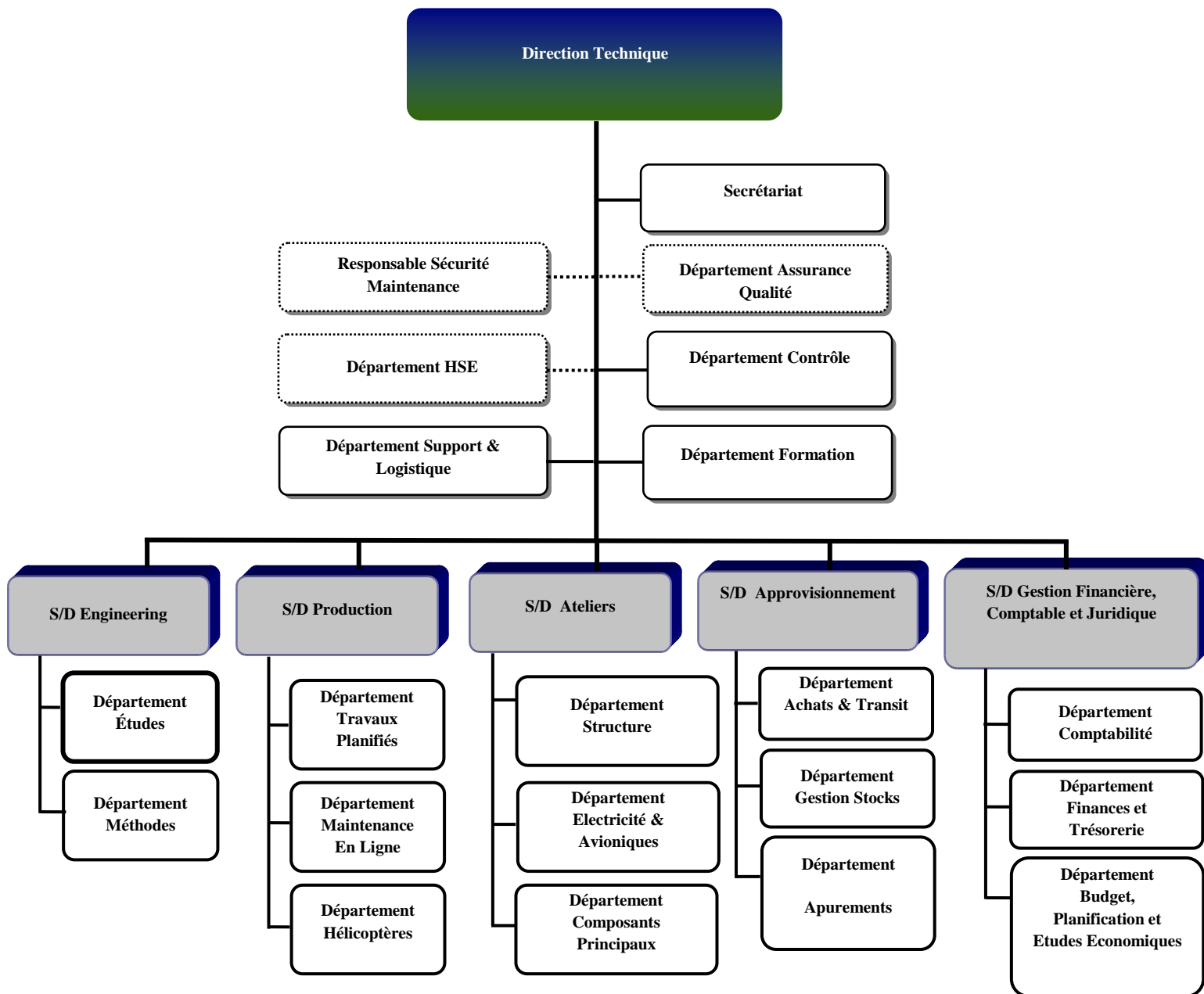
Commentaire de l'évaluateur :

.....

Date de l'appréciation	Signature de l'évalué	Signature de l'évaluateur

**ANNEXE H - ORGANIGRAMME DE LA
DIRECTION TECHNIQUE DE LA TAL**

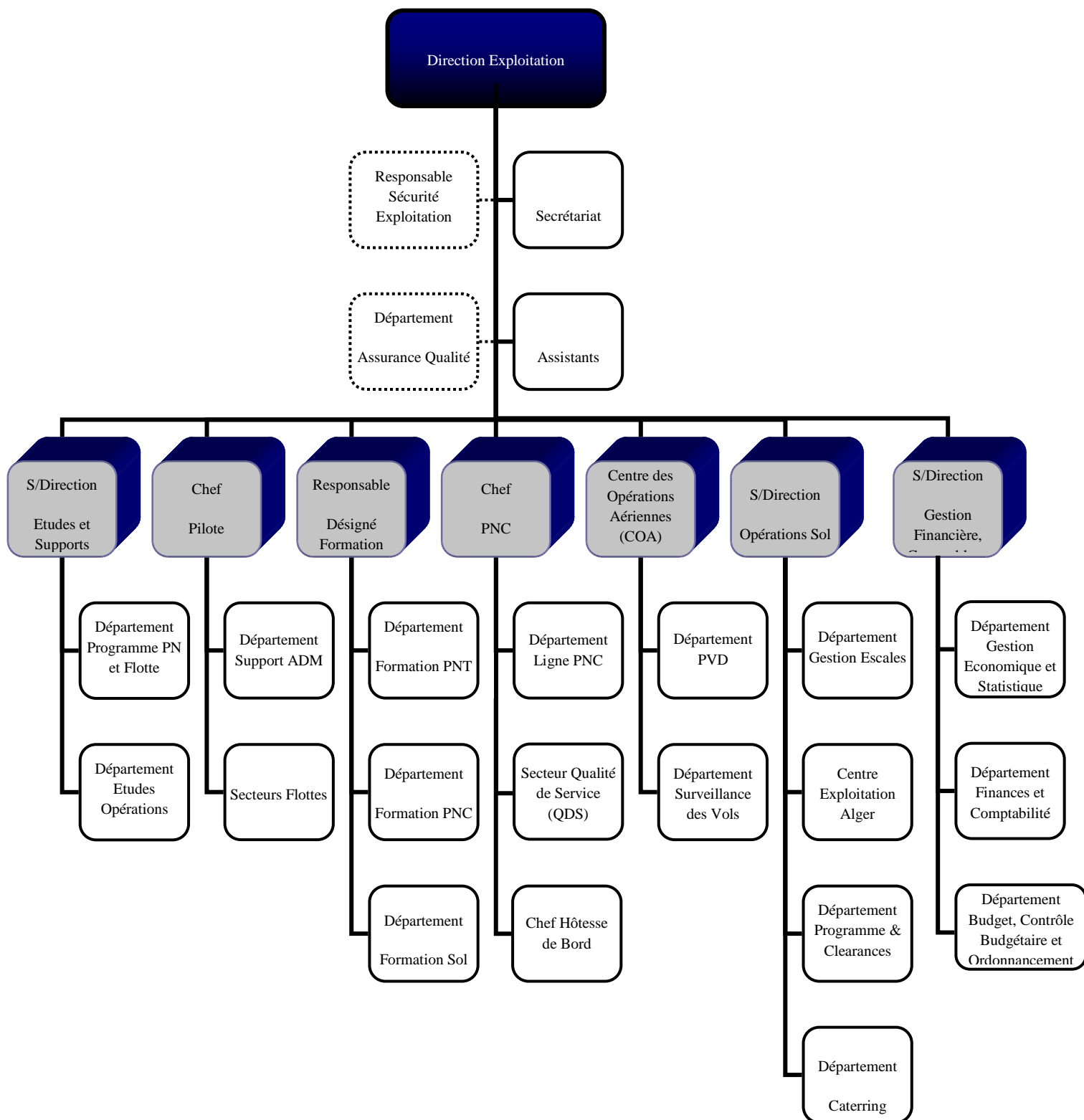
Annexe H : Organigramme de la direction Technique de la TAL



Source : La DRH da la TAL.

**ANNEXE I - ORGANIGRAMME DE LA
DIRECTION EXPLOITATION DE LA
TAL**

Annexe I: Organigramme de la direction Exploitation de la TAL.



Source : La DRH de la TAL.