



DOCUMENT
DE
SYNTHÈSE

**LE METIER DE « PNC » : ETAT DES LIEUX
SUR LE METIER ET REPERAGE DES VOIES
POSSIBLES DE RECONVERSION**

Décembre 2007

En collaboration avec  | Fanny Montarello

Nous tenons à remercier l'ensemble des compagnies aériennes qui ont bien voulu nous ouvrir leurs portes pour la réalisation de cette étude, ainsi que les PNC et anciens PNC qui nous ont fait part de leur expérience et les organismes spécialisés dans l'accompagnement à la reconversion que nous avons rencontrés.

Nous remercions tout particulièrement Mme PICQ-RICARD pour sa collaboration active à nos recherches.

Introduction

Le secteur du transport aérien emploie près de 100 000 salariés, avec une production évaluée à près de 17 milliards d'euros. Les entreprises de la branche exercent des activités variées :

- le transport aérien : régulier ou charter, passager et fret, aviation d'affaire
- le travail aérien et l'aviation générale
- l'assistance en escale
- la maintenance aéronautique

Les métiers représentés relèvent de filières spécifiques à l'aérien : navigant, exploitation, commercial, maintenance.

Le secteur professionnel se décompose en plusieurs familles professionnelles, dont l'une concerne les « navigants » qui regroupe le personnel navigant technique (commandant de bord, pilote...) et le personnel navigant commercial (hôtesse, steward, chef de cabine...). On peut évaluer le nombre de PNC à près de 20 000 en 2006¹.

De nombreux travaux ont été conduits depuis 2000 sur le métier de PNC. En 2007, la CPNE PN a exprimé le souhait de voir mener une étude centrée sur l'analyse des compétences acquises par les PNC durant l'exercice de leur métier, et ce dans une perspective de reconversion dans d'autres secteurs d'activité et d'accompagnement des secondes parties de carrière. Cette étude a été confiée à l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'aérien.

La présente étude s'est donc attachée à :

Dresser un état des lieux du métier de PNC :

- en analysant les différents contextes d'exercice du métier de PNC,
- en analysant les compétences acquises par les PNC durant l'exercice de leur métier.

Repérer les voies possibles de reconversion :

- en identifiant les domaines d'activité qui pourraient offrir des possibilités de reconversion aux PNC,
- en identifiant les dispositifs existants dans le domaine de la réorientation professionnelle.

Le présent document constitue une synthèse des travaux menés dans le cadre de cette étude, qui s'est déroulée au cours du quatrième trimestre 2006 et du premier semestre 2007.

¹ Rapport de branche FNAM 2006 – CRPN

Sommaire

	Page
Introduction	3
Première partie : Le métier de PNC	5
1 – La méthode de recueil des informations	6
2 – Synthèse des entretiens menés	6
2.1 – Les différents emplois observés et les contextes d'exercice du métier de PNC	6
2.2 – Des profils et des motivations très diversifiés à l'entrée dans le métier	8
2.3 – Quelques évolutions actuelles du métier	9
Deuxième partie : Les PNC et le changement d'activité professionnelle	11
1 – La méthode de recueil des informations	12
2 – Synthèse des entretiens menés	12
2.1 – Le changement de métier, une étape difficile	12
2.2 – Des domaines de reconversion privilégiés par les PNC	14
2.3 – Des caractéristiques privilégiées dans les métiers de reconversion	16
2.4 – Des facteurs clés de réussite	16
2.5 – Des attentes pour accompagner les projets de changement d'activité	17
Troisième partie : recommandations et outil de repérage des compétences des PNC	19
1 – Des objectifs pour une action de branche	20
2 – Un guide pratique « PNC – seconde carrière »	20
3 – L'outil de repérage des compétences des PNC	21
Annexe : Expériences conduites dans d'autres secteurs	35
1 – La reconversion des danseurs professionnels	36
2 – La reconversion des pompiers de Paris	38

Première partie

Le métier de PNC

1 – La méthode de recueil des informations

L'état des lieux du métier de PNC s'est appuyé sur une série d'entretiens qualitatifs semi-directifs menés au sein de plusieurs compagnies aériennes représentatives du secteur en termes de taille et de type de services offerts². Ces entretiens ont été menés auprès :

- **de responsables RH** : les différents emplois de PNC et leurs contextes d'exercice, les différents profils des salariés dans les différents emplois de PNC (parcours préalables, formation initiale, formations continues suivies, ...), les parcours de reconversion : expériences réalisées, conditions de réussite, domaines d'activité ciblés ...

- **de responsables opérationnels de l'activité** : les différents emplois de PNC et leurs contextes d'exercice, les activités des PNC, les savoir-faire et les connaissances acquis, les évolutions en cours et à venir, les différents profils des salariés dans ces emplois,

- **des salariés occupant les différents emplois de PNC** : le contexte d'exercice de l'activité, les activités réalisées, les situations professionnelles clés, les savoir-faire et les connaissances acquis, les différents profils (formation initiale, parcours dans l'emploi, ...), le point de vue des salariés sur les domaines de réorientation professionnelle,

- **des représentants des organisations syndicales de salariés** : les différents emplois de PNC et leurs contextes d'exercice, les différents profils des salariés, les activités réalisées, les situations professionnelles clés, les savoir-faire et connaissances, les parcours de reconversion, ...

2 – Synthèse des entretiens menés

2.1 – Les différents emplois observés et les contextes d'exercice du métier de PNC

Le métier de PNC est un métier réglementé : pour être en capacité de l'exercer, les postulants doivent détenir un Certificat de Sécurité Sauvetage (C.S.S.), qui est un diplôme d'Etat délivré par la Direction générale de l'aviation civile. Des spécialités « avion » sont également nécessaires afin d'être en mesure de voler sur différents types d'appareils³.

Plusieurs emplois pour un même métier

Plusieurs emplois de PNC⁴ ont été identifiés dans le cadre des entretiens :

- un emploi « d'hôtesse-steward »,
- un emploi de chef de cabine (CDC), correspondant à une évolution professionnelle pour les « hôtesse-stewards », les CDC assurant notamment la préparation du vol, la responsabilité de la cabine, le suivi du chargement, le relais avec l'équipe PNT⁵, avec l'escale, voir alimentation de la cabine en consommables dans le cadre des vols charters chez certaines compagnies, ... Un CDC : « *le duo « chef de cabine/pilote est le couple-clé d'un vol ».*

² Aigle Azur, Air France, Airlinair, Corsair, Europe Airpost, Star Airlines

³ Selon la réglementation en vigueur au moment de la réalisation de l'étude. Le CSS devient « CFS » - certificat de formation à la sécurité – en juillet 2008

⁴ Ces emplois correspondant à des « grades » chez Air France

⁵ Personnels Navigants Techniques

- un emploi de chef de cabine principal (CCP), au sein de compagnies qui proposent des vols sur des appareils requérant leur présence,
- un emploi d'instructeur, dont la mission varie en fonction des compagnies et de l'organisation des entreprises.

Des conditions d'exercice qui ont un impact sur les activités et les savoir-faire

Les contextes d'exercice et les situations rencontrées sont différents en fonction de l'emploi, de l'organisation des compagnies, du type de vol, ..., et ont un impact sur les activités et les savoir-faire mis en œuvre.

La nature des activités conduites par les hôtesses/stewards et les CDC varie peu d'une compagnie à une autre. Les CDC et les CCP mettent en œuvre des activités d'animation d'équipe et d'encadrement de proximité.

L'emploi d'instructeur recouvre des missions et des activités sensiblement différentes selon les compagnies.

En fonction de la taille des compagnies, des spécialités peuvent être attribuées aux PNC. Ainsi, dans une compagnie de taille importante, outre le CSS, les spécialités avion et le « stage de généralités », obligatoires, les PNC peuvent avoir des « spécialités », acquises par la formation : tuteur, référent handicapé, 1^{ère} classe, classe affaire, ..., le nombre de spécialités étant limité par personne.

Par ailleurs, le type de vol sur lequel le PNC est affecté a un impact non négligeable sur les conditions d'exercice de son métier :

- sur court et moyen courrier, par exemple, le temps de vol et le rythme des rotations nécessitent pour les PNC une gestion du temps très minutieuse,
- sur long courrier, les PNC ont à servir plusieurs repas, peuvent assurer des activités de vente à bord, et doivent gérer la relation aux passagers sur un temps plus long, auprès de publics potentiellement plus difficiles.

La taille de l'équipage constitue également un facteur de différenciation des activités de PNC. Ainsi, selon le nombre de PNC en cabine, la nature des activités à assurer et le niveau d'autonomie changent. Dans une compagnie de grande taille, les PNC pourront par exemple voler en équipage avant d'avoir à gérer un vol en autonomie complète. Dans une compagnie ayant des appareils de petite taille, les PNC peuvent avoir à gérer des vols en toute autonomie dès leur entrée dans le métier.

La taille de la compagnie aérienne a également un impact sur les équipes de travail. Dans une compagnie à faible effectif, les PNC se connaissent avant le vol. Dans une compagnie de grande taille, les membres de l'équipage se découvrent à chaque vol, d'où des compétences spécifiques à mettre en œuvre par le chef de cabine pour que l'équipage puisse fonctionner collectivement très rapidement. Un CDC : *« Il faut être clair et rapide dans l'organisation de l'équipe et la répartition des rôles et savoir déléguer, c'est-à-dire dans notre cas faire confiance à l'autre dans un contexte maîtrisé ».*

Même si les conditions d'exercice varient d'une compagnie ou d'un type de vol à l'autre, il existe bien un seul métier⁶ de PNC. En effet, l'acquisition de nouvelles compétences liées à

⁶ Le « métier » étant défini comme un « ensemble cohérent d'activités professionnelles, regroupant des emplois pour lesquels il existe une identité ou une forte proximité de compétences, ce qui en permet l'étude et le traitement de façon globale et unique » CEREP

un changement d'emploi entre hôtesse / steward et CDC ou entre moyen et long courrier peut s'effectuer dans un délai de moins d'un an. Il existe un « socle » de savoir-faire et de connaissances commun aux différents emplois de ce métier.

Une identité « métier » qui repose sur une organisation de la vie spécifique

Au cours des entretiens, nous avons mis en évidence pour le métier de PNC un ensemble de savoir-faire et de connaissances.

Cependant, les PNC parlent plutôt de leur métier à partir des éléments suivants :

- **L'organisation de la vie** autour du métier, caractérisée par une coupure franche entre les temps professionnels et personnels, une organisation de la vie privée sur des temps différents des autres, une gestion des besoins physiologiques particulière (sommeil, repas, ...). Un PNC : *« J'aime être en marge des horaires des autres. J'aurais des difficultés à gérer un travail routinier avec des horaires réguliers ».*
- La « **dimension affective** » du métier : convivialité des relations dans le cadre professionnel et pendant les temps d'escale, qui crée un cadre sécurisant,
- La **dimension « découverte – changement permanent – refus de la routine »** (de nouveaux collègues, de nouveaux passagers, de nouvelles destinations, ...)

Cette dimension sera à prendre en compte lors des réflexions à mener autour de parcours de seconde carrière. Un PNC : *« On n'appartient pas à un métier mais à un milieu. On n'a pas une vie dans l'entreprise donc on a du mal à valoriser notre activité au quotidien ».*

Une instructrice, dans une compagnie de taille moyenne : *« C'est un métier qui permet de se retrouver dans un « cocon » : l'équipage. Le contact avec les autres navigants est assimilé à une « seconde vie de famille ». C'est aussi le confort d'une coupure franche avec la vie privée ».*

2.2 – Des profils et des motivations très diversifiés à l'entrée dans le métier

Les profils de PNC varient beaucoup en fonction des compagnies et des différentes politiques de recrutement qu'elles ont conduites. En effet, selon les périodes, les recrutements ont pu être massifs ou beaucoup plus sélectifs, en fonction des besoins, et donc s'appuyer sur des critères très différents.

Pour les PNC les plus anciens, les profils majoritaires sont ceux de titulaires d'un Bac à Bac plus 2 dont c'est le premier emploi à des titulaires de Bac à Bac plus 2 qui ont une première expérience, parfois en hôtellerie – services.

Pour les PNC recrutés plus récemment, les profils sont beaucoup plus variés, avec :

- des personnes arrivant dans le métier avec des niveaux Bac à Bac + 5 et avec ou sans première expérience, dans des domaines très différents, dépassant très largement le seul cadre de l'hôtellerie ou des services,
- des PNC qui viennent du sol - accueil passagers et services commerciaux - en plus grand nombre aujourd'hui, ce qui permet à l'équipage de disposer d'une meilleure vision des opérations qui se déroulent au sol. Un PNC : *« Les PNC qui viennent du sol nous permettent de bien comprendre toute la chaîne ».*

Ces différents profils arrivent dans le métier avec des approches très différentes, qui peuvent par la suite avoir un impact sur les projets individuels d'évolution professionnelle ou de changement de métier :

- pour certains, l'orientation vers le métier exprime un véritable projet, une « vocation » (attire pour l'avion, les voyages, l'aérien ...),
- pour d'autres, l'orientation vers le métier peut être considérée a priori comme temporaire (une première expérience professionnelle pour 5 à 6 années avant de changer de métier), même si des difficultés à quitter le métier peuvent être constatées par la suite,
- pour la plupart, le caractère « non routinier » du métier, avec des départs permanents, la découverte de nouvelles équipes, est fondamental dans la motivation à exercer le métier de PNC.

Un PNC : « *J'ai toujours voulu faire ce métier, travailler dans l'aérien. Il fallait attendre 21 ans, donc je me suis formée dans les langues, puis j'ai travaillé comme hôtesse d'accueil à l'aéroport. Ça a été mon premier contact avec l'aérien. J'ai le sentiment de travailler dans un monde magique, dans une ambiance spéciale et d'avoir vraiment la vocation pour le métier* ».

Une CDC reconvertie : « *Au début, je ne voulais pas être PNC toute ma carrière. Je pensais y rester 5 ans. Puis, par facilité de vie et du fait de mon histoire personnelle, j'y suis restée 20 ans* ».

Une PNC reconvertie : « *Je ne me voyais pas assise sur les bancs de l'université. Devenir PNC, c'était l'attrait de la mobilité, de la diversité, le refus de la routine aussi car les activités dans l'avion sont routinières mais on ne les voit pas passer, on n'arrête pas. On a un rapport au temps très différent dans l'avion car on est happé par les choses à faire. En revanche, tout ce qui entoure cela n'est pas routinier* ».

2.3 – Quelques évolutions actuelles du métier

Parmi les évolutions en cours du métier de PNC et de son environnement direct, plusieurs ont un impact sur les conditions d'exercice du métier :

- En matière de sécurité et de sûreté, un **renforcement des vérifications à effectuer** du fait des procédures liées à la sûreté est constaté, en particulier lors des escales et de l'embarquement.
- En matière de gestion des escales, une **tendance à l'élargissement des activités** gérées par les PNC lors des escales est à noter (par exemple : supervision du ménage, supervision du catering, récupération des ceintures bébé, des pochettes distribuées, prévisions pour le vol d'après, réapprovisionnement en consommables pour passagers, ...), ainsi qu'un accroissement des relations avec les services au sol.

Un PNC : « *On doit gérer les chargements avion. S'ils sont non conformes, on doit appeler le catering. On a aussi des relations avec le service entretien si le ménage n'est pas fait ou avec l'aménagement cabine si on constate des dysfonctionnements de matériel comme les toilettes bouchées ou les éclairages de secours déficients* ». Un CDC : « *On doit gérer une quantité très importante d'informations dans un temps très limité* »

Les impacts de ces évolutions sont plus importants sur courts et moyens courriers compte tenu du rythme des rotations. Un PNC : « *Pendant les 10 premières minutes après l'atterrissage, il est impossible d'appeler car on gère le débarquement. Les appels se font souvent dans l'urgence* ».

- En matière de relations passagers et de services à bord, il apparaît que l'intensification des contraintes devant être gérées par les passagers avant l'embarquement influe sur le **caractère potentiellement conflictuel** des relations navigants / passagers.
- De même, la « démocratisation » du transport aérien a une conséquence directe sur les **caractéristiques** de certains passagers (destinations touristiques de « masse », charters, accès au transport aérien pour des populations nouvelles ...), sur leur relation au voyage (le voyage en avion doit coûter le moins cher possible), et sur leur **comportement**. Un PNC : « *Désormais, on doit apprendre à neutraliser physiquement un passager au comportement agressif et à manipuler des équipements de contention, en particulier quand on est affecté sur certains vols long courrier* ».
- Pour les compagnies développant une politique de prix volontariste (compagnies traditionnelles et low-cost), l'accent peut-être mis davantage sur **l'activité de vente** que sur le relationnel passager.

Un chef PNC : « *Il y a deux grands types de stratégie : d'un côté, les passagers qui veulent voyager pas cher, avec une stratégie de la compagnie qui s'appuie sur les tarifs et pour les PNC, on veut des gens efficaces, polyvalents et « commerciaux » au premier sens du terme. Les billets sont vendus par Internet, le passager est autonome pour éditer son billet, sa carte d'embarquement, acheter son casse croûte avant d'embarquer, ... On a une industrialisation croissante du traitement passager. De l'autre côté, on a des passagers plus « traditionnels », donc une stratégie de la compagnie qui est de faire la différence par la qualité de l'accueil et des services offerts aux passagers et pour les PNC, on veut de l'écoute, de l'empathie, du contact humain. On a un passager moins autonome, pour qui tout compte, y compris la qualité du plateau repas* ».

Une CDC reconvertie : « *Aujourd'hui, les prestations se sont considérablement simplifiées : produits servis à bord, mode de service. Quand on voit « La navette », on voit bien qu'on est dans l'air du temps. C'est comme prendre un train. En même temps, les cadences se sont accélérées, la productivité demandée aux équipages a été augmentée aussi. Aujourd'hui, on n'est plus dans le mythe. En plus, avec les compagnies de troisième niveau, les critères ont évolué. Quel est l'intérêt du métier ? Il n'y a plus la relation humaine qui en faisait la richesse : on ressent la violence du monde extérieur dans la cabine. Les gens sont stressés, pressés, énervés, et les PNC aussi.* »

Seconde partie

Les PNC et le changement d'activité professionnelle

1 – La méthode de recueil des informations

La question du changement d'activité professionnelle des PNC a été abordée au travers de différents entretiens menés auprès :

- **des PNC en activité** rencontrés dans les **compagnies aériennes** visitées ou lors des échanges organisés avec les **organisations syndicales de salariés**,
- **des responsables RH** rencontrés dans les compagnies aériennes visitées,
- **de deux représentants de deux sociétés spécialisées**⁷ accompagnant des PNC dans leurs projets de reconversion,
- **de PNC reconvertis** dans d'autres activités professionnelles.

Des travaux de recherche sur le métier de PNC ont également été utilisés⁸.

2 – Synthèse des entretiens menés

2.1 – Le changement de métier, une étape difficile

Les témoignages de PNC reconvertis et de PNC en exercice ayant connu des ruptures d'activité dans leur vie professionnelle expriment une grande difficulté à concevoir et à mettre en œuvre un projet de changement de métier, que ce projet soit voulu ou subi, à la suite d'une perte d'emploi ou de licence par exemple.

De nombreux PNC font part de leur **méconnaissance** ou de leur **image faussée du marché du travail**, ce qui rend difficile pour eux la projection dans un autre secteur d'activité que le transport aérien. Ce sentiment est d'autant plus fort chez les PNC n'ayant pas obtenu de diplôme ou de certification professionnelle avant de démarrer leur activité.

La plupart des PNC exprime également un sentiment parfois très fort de **perte d'identité**, de perte de repères liés à l'arrêt de l'exercice du métier, d'autant plus déstabilisant que cette situation n'est pas choisie. Cette perte de repères est aussi souvent associée à une perte de rémunération ainsi qu'à un changement de cadre et de niveau de vie.

A ces difficultés, vient s'ajouter le sentiment de **ne pas pouvoir tirer profit** de ce que l'on a appris en tant que PNC, avec une vraie difficulté à identifier et à valoriser les compétences acquises, alors qu'elles sont réelles. La difficulté vient notamment du fait que les compétences potentiellement transférables sur une autre activité professionnelle relèvent plutôt du « savoir-être » que du « savoir-faire » technique, très spécifique.

Une CDC reconverte : « *J'ai le sentiment que mon expérience de PNC m'a peu aidée dans mon nouveau métier. Les PNC ont du mal à transférer leurs savoir-faire sur autre chose. En plus, ils doutent beaucoup d'eux-mêmes. En fait, le métier procure une assise, une vue sur le monde qu'on ne trouve pas au sol. Pourtant, on peut très facilement s'adapter à des gens qui ont des caractéristiques très différentes. En tant que CDC, on sait aussi manager de*

⁷ SODESI et HOREMIS

⁸ Catherine PICQ-RICARD : « Hôtesse/steward un vrai métier ou un job de passage » DESS gestion du personnel, université de Paris I

petites équipes. On a une écoute visuelle, réactionnelle très importante. C'est un « état d'être » et on a du mal à trouver l'équivalent ».

Par ailleurs, **l'image du métier** de PNC auprès des employeurs et des organismes d'orientation et de recherche d'emploi constitue un obstacle supplémentaire à la recherche d'une autre activité professionnelle : image de légèreté, d'insouciance, ... Les types d'emplois proposés à partir d'une connaissance partielle du métier de PNC sont vécus comme peu valorisants. Un CDC : *« On nous propose de devenir surveillant d'examen, animateur de foires, gardien de nuit, de travailler dans la restauration (service) ou comme hôtesse d'accueil, ... ».*

A signaler, l'absence ou la faiblesse des compétences des PNC liées à l'utilisation de **l'outil informatique** pénalise fortement leurs démarches de recherche d'un autre projet professionnel.

Plusieurs PNC rencontrés ont soulevé des difficultés du fait de **l'absence d'accompagnement** dans la mise en œuvre du projet de reconversion. Les projets de reconversion sont souvent menés de manière isolée alors que les PNC ont l'habitude du travail collectif, en équipe.

Une CDC reconvertie : *« J'ai décidé de me reconverter de ma propre initiative après un parcours de formation long. Mais la décision a été très difficile à prendre. Il y a un décalage de salaire important quand on a eu un déroulement de carrière comme PNC, puis une « réadaptation à la vraie vie » à mener. On a l'impression de sauter dans le vide. On est déphasé, perdu. On n'a pas le même code langage que les autres. Quand on est navigant, on lâche prise avec un certain nombre de choses, on doit pouvoir passer à côté de sa nature : voir décliner son cercle d'amis, car on ne peut plus rien prévoir, mettre de côté une passion, voir apparaître un décalage avec ses proches, ... En plus, le PNC vit dans un univers où tout est officiel, programmé, calibré, procéduré, ...*

Le soutien qui m'a été apporté a été essentiellement financier, avec le paiement d'une partie de mon salaire puis le financement d'une petite partie de la formation, 10 % environ. Il n'y a pas vraiment eu d'appui méthodologique ni d'accompagnement personnel. Ce qui m'a le plus manqué lors de cette phase de reconversion est de ne pas avoir été aidée pour quitter le métier de PNC : ce n'est pas un métier que l'on quitte, c'est une vie. C'est comme dans le médical, on n'a pas d'horaires, on perd ses repères. J'aurais aussi apprécié d'être accompagnée à la création d'entreprise : quand on est PNC, on perd un peu le sens des réalités et il est très difficile de mener à bien une création d'entreprise. Il faut vraiment travailler cet aspect pour les PNC ».

Une CDC reconvertie : *« Ma reconversion, j'y ai pensé pendant 4 ans mais avec des préoccupations fortes : quelle assise financière pour demain ? Comment se relancer dans la vie sans diplôme et avec une expérience si spécifique ? (.../...). J'ai trouvé un stage à Paris chez une agence de communication spécialisée dans les relations publiques dans le domaine de la mode : le choc. C'est un choc culturel de quitter un avion pour se retrouver dans un bureau : on a l'impression de ne rien savoir faire, même répondre au téléphone pose problème. L'outil informatique aussi pose problème car on n'a pas de formation. Puis on ne sait pas vivre dans un bureau, gérer la compétition, l'individualisme, ... Je ne savais pas m'affirmer. On a le sentiment de ne pas comprendre les codes. Puis on a une impression de routine « qui avale » : impression de ne plus vivre, par rapport au métier de PNC et aux changements permanents. Dans l'aérien, le système ressemble à l'armée. Tout est réglé, codifié, tout ce que vous devez faire, dire dans un avion est répertorié, noté. Brutalement, on n'a plus de feuille de route. On est incapable de passer de l'exécution à la conception, à la prise d'initiative. Il faut travailler sur le bagage confiance des PNC et leur faire voir qu'ils ont le droit et qu'ils peuvent avoir des idées.*

Quand on quitte le métier, c'est très dur. On quitte aussi une indépendance. On perd à jamais la liberté que le PNC a dans la tête car quand le vol finit, on n'y pense plus. On perd aussi définitivement le soutien de l'équipage. La vie d'équipe au bureau n'est pas du tout équivalente. Dans un avion, on dépend les uns des autres. Il y a aussi la carence affective à gérer, l'identification très forte à l'entreprise, sa culture, ...»

2.2 – Des domaines de reconversion privilégiés par les PNC

L'analyse des secteurs d'activités vers lesquels se tournent les PNC reconvertis a été conduite à partir d'échanges avec les PNC reconvertis et d'un travail de capitalisation mené par une société spécialisée dans l'accompagnement des projets de reconversion professionnelle⁹

Elle porte donc sur une cinquantaine de parcours de reconversion concernant d'ex PNC.

Sept types d'activités privilégiées par les PNC se dégagent de cette analyse :

- **création d'activité** dans le domaine des **services** notamment des ressources humaines (formation, conseil, ...),
- **création de petits commerces**, parfois à partir de contacts noués au cours de la carrière de PNC (produits ou services « d'excellence », avec une idée de qualité, d'originalité et s'adressant à une clientèle « haut de gamme »),
- métiers de services mettant fortement l'accent sur le **relationnel client** : immobilier, notamment agences de standing s'adressant à une clientèle étrangère,
- **soin aux personnes** (médical ou paramédical, esthétique,...), permettant de valoriser le sens du service,
- activités prenant appui sur des **projets de vie** (création de chambres d'hôte, de gîtes, retour au pays, ...),
- **activités « nomades »** dans le domaine du tourisme ou de l'humanitaire : accompagnement de groupes à l'étranger, création d'une activité touristique (notamment hôtellerie) parfois à l'étranger, inscription dans des projets humanitaires,
- activités prenant appui sur des **passions** (activités artistiques).

On peut dégager certaines tendances en fonction des profils de PNC.

Des PNC plutôt jeunes et bénéficiant d'une qualification professionnelle avant leur entrée dans le métier s'orientent plus volontiers vers une activité salariée.

Des PNC plus âgés s'orientent plus souvent vers une création d'activité. Quelle que soit cette activité, elle est souvent en relation avec un service ou une clientèle « haut de gamme ». Par exemple, un instructeur souhaitant poursuivre une activité professionnelle au-delà de 55 ans : *« Je pense m'orienter vers l'entretien de jardins et de piscines dans des résidences secondaires sur la Côte d'Azur ».*

⁹ Catherine PICQ-RICARD, société HOREMIS

L'analyse d'une cinquantaine de parcours de reconversion d'ex PNC fait notamment apparaître les métiers suivants :

Métiers à forte dimension relationnelle

Sophrologue
Commercial ventes dans l'agroalimentaire
Agent immobilier
Conseiller loi Besson
Responsable commercial
Animatrice force de vente commerciale (cosmétique)
Secrétaire générale d'une fédération professionnelle
Commercial véhicules haut de gamme
Président de club de sport (golf)

Ressources humaines, services aux entreprises

Secteur du travail temporaire :
DRH,
Responsable société d'hôtesse,
Création d'un cabinet de recrutement
Chargée de recrutement
Conseiller assurances
Formatrice gestion du stress / gestion d'équipe
Traductrice
Inspecteur qualité (dans l'aéronautique)

Tourisme, voyages

Directeur commercial
Guide accompagnateur
Chargé de voyages à thèmes
Agent commercial
Création de produits touristiques depuis l'étranger

PNC

Création commerce / création d'activité de service

Antiquaire
Restaurateur de tableaux
Entrepreneur bâtiment
Décoratrice
Fleuriste
Détaillant linge de maison, décoration maison ou vêtements enfants haut de gamme
Gérant de salon de thé
Hôtelier
Traiteur produits italiens
Entrepreneur produits agricoles

Changement d'activité lié à projet de vie / passion

Gérant de chambres d'hôtes
Œnologue
Viticulteur
Réalisateur audiovisuel
Concepteur site web
Graphiste
Infographiste
Directeur clientèle multimédia
Critique gastronomique
Métiers du livre (libraire, documentaliste)

2.3. Des caractéristiques privilégiées dans les métiers de reconversion

Une activité valorisante dans la relation avec les autres et des métiers de contact

Les PNC accordent souvent une grande importance à l'**aspect valorisant** du nouveau métier dans la relation avec les autres et dans la société, faisant écho à l'image qu'ils ont de leur métier antérieur. Une CDC en exercice : *« J'aime le contact client, la vie décalée, le prestige du secteur, le contact différent avec les passagers : ils sont assis, on est debout, ce n'est pas comme au sol ».*

Un DRH : *« Nous avons tenté d'orienter des PNC vers des emplois de vendeuse en boutique de luxe, au travers d'un partenariat avec une grande maison mais ce fut un échec. La nature des relations avec les clients ne leur convenait pas ».*

Les PNC sont également pour certains en **recherche de métiers de contacts** diversifiés et de métiers valorisant le sens du service, se reconnaissant une compétence particulière dans ces domaines, même si elle n'est pas clairement formalisée.

Une CDC reconvertie : *« Les PNC aiment l'humain, la diversité, la rencontre, l'adaptation aux gens. On arrive au bout d'un moment à « sentir les gens ». On en a tellement vu ... On a un panel de gens dans la tête, une expérience humaine très forte, et une grande tolérance ».*

Indépendance et rythme « non routinier »

Certains PNC sont également à la recherche de métiers offrant un **degré d'indépendance**, une **possibilité d'autonomie** dans un cadre donné, ainsi qu'un rythme de travail non « routinier ». Une PNC ayant connu une période de chômage : *« Avec mon BTS tourisme, on avait tendance à m'orienter vers un emploi en agence de voyage mais je me suis rapidement rendu compte que ce n'était pas envisageable. Ce que je rejetais ? Travailler dans un bureau, voir tout le temps les mêmes collègues, la sédentarité, le fait de perdre son indépendance et « d'avoir un chef sur le dos » et puis aussi l'obligation de « faire du chiffre ».*

2.4 – Des facteurs clés de réussite

Plusieurs facteurs clés de réussite ont pu être identifiés au travers des échanges conduits avec les PNC et ex-PNC rencontrés.

Tout d'abord, les PNC qui ont réussi leur changement d'activité se sont appuyés sur un **projet fort**, permettant de dépasser les **contraintes** liées au changement de métier.

Pour tous, un **appui au projet** de reconversion professionnelle apparaît comme un plus. Ainsi, pour les plus jeunes, un accès à une formation peut faciliter l'embauche en entreprise. Pour les plus âgés, un soutien méthodologique permettra de mener à bien un projet de création d'entreprise ou d'activité (conseil notamment), et de renforcer sa capacité à exploiter son réseau relationnel.

Il apparaît également que **certaines périodes dans la vie professionnelle sont plus propices** au changement d'activité, par exemple en début de parcours, au cours des premières années d'exercice ou en fin de parcours, lorsqu'une certaine lassitude a pu s'instaurer.

Des PNC et CDC reconvertis : *« J'ai ressenti une grande fatigue et une grande lassitude face au métier de PNC. » ; « J'ai ressenti une lassitude par rapport au métier de PNC, j'étais en manque de « nourriture intellectuelle », puis j'en avais assez des conditions de vie du*

métier. J'étais fatiguée, j'avais des difficultés à gérer ma vie privée, à créer et à maintenir un réseau relationnel en dehors de l'aérien ».

L'appréhension du changement d'activité – voulu ou subi – est un frein important.

Une PNC ayant connu une période de chômage : « *A l'arrêt de la compagnie, cela a été un choc brutal, tout s'arrête. J'ai connu un an de chômage, avec un retour chez mes parents en Province, à me retrouver dans la peau d'un demandeur d'emploi, à devoir apprendre à me vendre. C'était très difficile, d'autant que tout le monde se retrouvait sur le carreau en même temps et que la concurrence était rude. J'avais une seule idée en tête : retourner dans un avion.* »

Aussi, **la capacité à anticiper un éventuel changement d'activité professionnelle** au cours de sa vie professionnelles est-elle déterminante. Cette anticipation, accompagnée d'une réflexion sur la motivation et les objectifs peut permettre de « faire le deuil » du métier de PNC et de construire un nouveau projet.

2.5 – Des attentes pour accompagner les projets de changement d'activité

Pour les accompagner dans un éventuel changement d'activité, les PNC ont fait part d'un certain nombre d'attentes, de diverses natures :

La première attente porte sur la **sensibilisation** aux questions posées par le changement d'activité professionnelle le plus tôt possible, tout en gérant le caractère « sensible » de ce type d'information.

Des PNC et CDC en exercice : « *Il faut sensibiliser les jeunes très tôt à cela car ils ont tendance à être de plus en plus insouciants. Ils ont tendance à ne plus s'assurer contre une perte de licence par exemple. Mais il faut faire attention à la façon dont l'information est diffusée car l'information sur la reconversion peut être considérée comme intrusive dans la vie du PNC* ».

Une **communication** sur le métier de PNC à l'**extérieur** de la branche (valorisation du métier de PNC) est également attendue, ainsi que des parcours permettant un accès à des formations qualifiantes, y compris dans d'autres domaines d'activité. Un accès à des démarches de VAE permettant une reconnaissance des compétences et connaissances acquises a également été souvent évoqué.

Des demandes de **prestations** permettant d'anticiper le changement de métier mieux **adaptées aux spécificités des PNC** ont été évoquées : bilans de compétence, parcours de formation, aide à la structuration d'un projet professionnel, accompagnement à la création d'entreprise, accompagnement à la gestion du changement de vie lié à l'arrêt de l'activité de navigant, ...

La prise en compte des caractéristiques des PNC, de leurs motivations et du rapport qu'ils entretiennent avec leur métier apparaît ici fondamentale.

Une PNC évoquant la cellule de reclassement chargée de l'aider à retrouver un emploi : « *Le cabinet ne connaissait pas notre métier, on était incité à changer de métier alors qu'on ne voulait pas et on nous orientait vers des choses inacceptables pour nous. Je me sentais incomprise par la consultante et j'ai commencé à être méfiante à l'égard du cabinet et des outils proposés. On nous demandait de venir sur Paris pour faire un CV ou avoir accès à Internet ou suivre des stages « mieux se connaître » ou « préparer un entretien ». Inutile. En revanche, si on m'avait aidé à faire le deuil de mon métier, j'aurais probablement réagi différemment* ».

Un chef PNC évoquant une période similaire : « *Il n'y avait pas de prise en compte du métier de PNC, des caractéristiques des salariés, du côté « nomade », de la déstabilisation que l'on vit quand on arrête car c'est un métier qui est déstabilisant quand on commence et encore plus quand on arrête. Il y avait des petits groupes de travail avec un référent mais il ne connaissait rien au métier de PNC. Avoir en face de nous un PNC reconverti nous aurait aidés à prendre confiance en nous. Il aurait fallu qu'on puisse rencontrer des PNC qui ont arrêté, avoir des témoignages, même sous forme de vidéos ou de livrets* ».

La question de la diffusion des informations sur les outils et prestations pouvant être utilisés par les PNC a également été évoquée ainsi que leur mise en œuvre. Ainsi, plusieurs PNC ont-ils émis le souhait que des outils, des prestations facilement accessibles (depuis le siège de l'entreprise par exemple) soient proposés et qu'une sensibilisation de l'encadrement intermédiaire des PNC (chefs PNC, instructeurs, ...) à la démarche soit menée afin que l'information soit relayée efficacement auprès des PNC (lors des entretiens professionnels par exemple).

Troisième partie

Recommandations et outil de repérage des compétences des PNC

1 – Des objectifs pour une action de branche

Afin de répondre aux préoccupations exprimées par les PNC rencontrés, une action engagée par la branche du transport aérien en faveur de parcours de seconde carrière pour les PNC pourrait se donner un triple objectif :

- **rendre plus lisibles les compétences** détenues par les PNC vis-à-vis des PNC eux-mêmes et de leurs interlocuteurs potentiels,
- faciliter la **sensibilisation** des PNC vis-à-vis de parcours réussis de seconde carrière,
- **faciliter la conception** et la **mise en œuvre** des **projets individuels** des PNC

Les deux premiers points pourraient se traduire par la conception et la diffusion de supports d'information et de documentation, en direction des PNC et de leurs interlocuteurs. Ces supports pourraient prendre notamment appui sur un site internet ou un CD-ROM de type « guide pratique seconde carrière PNC ».

Par ailleurs, pour faciliter la conception et la mise en œuvre de projets individuels, nous préconisons la mise en place d'une réflexion autour d'une offre d'« accompagnement au projet » tenant compte des spécificités des PNC et mise en œuvre par des prestataires connaissant le métier de PNC. Un repérage de prestataires potentiels et une mise en évidence de leurs offres à partir d'un cahier des charges élaboré par la branche constitueraient des outils non négligeables pour les PNC en recherche de parcours de seconde carrière.

2 – Un guide pratique « PNC – seconde carrière »

A partir des éléments mis en évidence dans le cadre de la présente étude, ce guide « PNC – seconde carrière » pourrait comprendre :

- Une **présentation du métier de PNC** et une mise en valeur des compétences des PNC, à l'image de l'expérience développée par la brigade de sapeurs pompiers de Paris, l'étude ayant mis en évidence que la complexité et la richesse de ce métier étaient mal connues,
- Un **outil de repérage des compétences** permettant aux PNC souhaitant faire le point sur leurs acquis de bénéficier d'un support de réflexion aboutissant à la réalisation d'un « portefeuille de compétences » personnalisé,
- Une **présentation des pistes de reconversion** généralement exploitées par les PNC précisant les critères d'attractivité pour les PNC ainsi que des exemples de métiers exercés par d'anciens PNC. Cette partie pourrait également intégrer des exemples de parcours réussis présentés à partir de témoignages,
- Une **présentation des outils de la mobilité** à disposition des PNC : caractéristiques des actions existantes (bilans de compétences, ...), dispositifs de financement mobilisables, priorités de branche en matière d'accès aux fonds de la formation professionnelle continue, ... Une présentation de l'offre d'accompagnement au projet individuel développée à l'initiative de la branche trouverait ici parfaitement sa place.

3 – L’outil de repérage des compétences des PNC

Les objectifs de ce guide seraient de **faciliter**, pour chaque PNC souhaitant changer d’activité professionnelle, **l’analyse et la formalisation de ses compétences**, quel que soit son parcours professionnel dans le métier de PNC. Les résultats obtenus permettraient d’apporter une visibilité sur les compétences mises en œuvre par les PNC pour communiquer sur le métier auprès des organismes susceptibles d’accompagner les PNC dans leur orientation professionnelle : ANPE, organismes de bilans de compétences, organismes de formation,

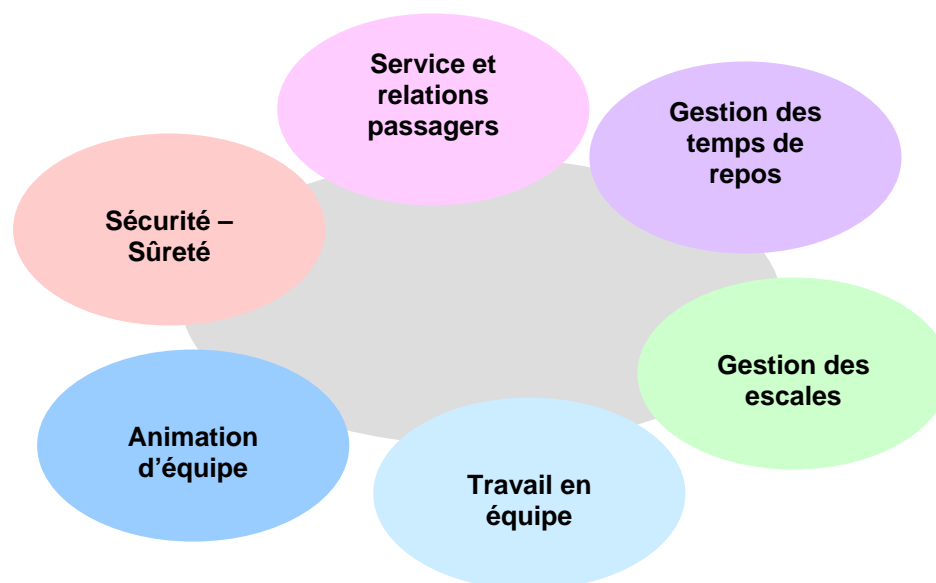
Afin d’en faciliter l’utilisation, le point de départ de l’outil porte sur **les situations et les expériences vécues** par les PNC, y compris dans des situations qui vont parfois au-delà du professionnel. Elles peuvent être liées à des situations particulières, qui n’ont pas été vécues par l’ensemble des PNC.

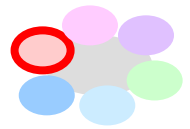
En effet, chaque PNC a pu développer et démontrer des savoir-faire, des connaissances ou des qualités spécifiques en fonction des situations qu’il a rencontrées. L’outil est construit pour permettre la mise à jour de ces compétences individuelles car tous les PNC ne développent pas l’ensemble des compétences décrites.

En termes d’utilisation, le principe est que l’outil puisse être utilisé par les PNC en autodiagnostic ou dans le cadre d’un accompagnement externe :

- L'utilisateur peut identifier les situations qu'il a rencontrées au cours de son expérience professionnelle : j'ai pratiqué, j'ai vécu, Il peut compléter cette liste,
- Pour chacune de ces situations, l'utilisateur peut identifier les savoir-faire, les connaissances et les qualités qu'il a plus particulièrement acquis et mis en œuvre et peut compléter cette liste,
- L'utilisateur peut enfin identifier des domaines pour lesquels son expérience lui donne des atouts et ceux qui peuvent représenter des centres d'intérêt. Il peut compléter cette liste.

Six « dominantes » de compétences ont été mises en évidence pour le métier de PNC, toutes n’étant pas mises en œuvre par tous les PNC :





Une situation ...

Anticipation des situations susceptibles de se présenter en vol

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Adopter un état de vigilance et d'anticipation des situations d'urgence et conserver cet état de vigilance sur une longue période, en utilisant tous ses sens (ouïe, vue, odorat), y compris dans un état de fatigue
- ➔ Renforcer cet état de vigilance et d'alerte lors des phases critiques, y compris dans un état de fatigue
- ➔ Mettre en œuvre des gestes techniques précis sur les différents équipements de l'avion en utilisant rigoureusement des procédures de sécurité
- ➔ Se préparer à une intervention éventuelle en situation d'urgence : se remémorer les procédures et les actions à mener en cas de problème (check-list silencieuse), ...
- ➔ Mettre en œuvre des contrôles avec rigueur et fiabilité, en évitant les comportements de type « routinier »
- ➔ Organiser la sécurité d'un groupe de personnes dans un espace donné : repérer lors de l'embarquement les passagers susceptibles d'apporter un soutien aux PNC en cas de difficulté et les positionner dans ce but dans l'avion
- ➔ Identifier les différents profils psychologiques des passagers
- ➔ Identifier les besoins de sécurisation des personnes (repérer lors des phases de décollage et d'atterrissage les passagers devant être rassurés, ...)
- ➔ Actualiser en permanence ses connaissances des procédures de sécurité et de sûreté en vue de satisfaire aux contrôles des connaissances réalisés annuellement

Connaissances

- Procédures de sécurité
- Caractéristiques techniques des différents appareils sur le plan de la sécurité
- Modes opératoires techniques
- Techniques de vigilance au regard de la sécurité
- Décodage de la communication non verbale

Qualités

- ◆ *Rigueur*
- ◆ *Fiabilité*
- ◆ « *Attention dispersée* »
- ◆ *Conscience du danger*

Un attrait, des atouts pour :

Les situations où l'on est responsable de la sécurité d'autrui
La formation, l'acquisition de connaissances et de savoir-faire
Les activités nécessitant une anticipation de ses actions



Une situation ...

Gestion de la sûreté dans toutes les phases d'un vol

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- Appliquer rigoureusement des procédures de contrôle de sûreté : identification des passagers, contrôles par sondage, ...
- Identifier les signes, mêmes mineurs, permettant d'anticiper des risques liés à la sûreté
- Déterminer les informations pertinentes devant être transmises à d'autres PNC, au commandant de bord, ...

Connaissances

- Procédures de sûreté
- Techniques de vigilance au regard de la sûreté

Qualités

- ◆ *Rigueur*
- ◆ *Fiabilité*

Un attrait, des atouts pour :

Les situations où l'on est responsable de la sûreté

Une situation ...

Gestion d'un incident en vol dans le cadre d'un travail en équipe

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- Appliquer de manière stricte les procédures prévues et les consignes données tout en rassurant les passagers
- Organiser ses propres interventions en se mettant au service du chef de cabine en se coordonnant avec l'équipe
- Montrer l'exemple par son sang froid
- Faire preuve d'autorité vis-à-vis de passagers récalcitrants

Connaissances

- Procédures de sécurité
- Transmissions ciblées

Qualités

- ◆ *Rigueur*
- ◆ *Sang froid*
- ◆ *Réactivité*
- ◆ *Gestion du stress*
- ◆ *Autorité*

Un attrait, des atouts pour :

Les interventions dans des situations d'urgence
Les situations nécessitant de faire preuve d'autorité



Une situation ...

Coordination d'une équipe pour la gestion d'un incident en vol

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Coordonner le traitement d'un incident en s'appuyant sur une parfaite maîtrise des procédures à appliquer
- ➔ Déterminer les consignes adéquates et les transmettre de façon claire, ciblée et sûre à l'équipe
- ➔ Organiser rapidement les différentes activités à assurer par l'équipe : intervention sur l'incident, dialogue avec les passagers, ...
- ➔ Utiliser une technique de transmission de l'information adaptée à une situation d'urgence (diffuser le plus précisément possible les informations en provenance du poste de pilotage pour que tous les PNC diffusent la même information aux passagers, ..., déterminer les informations pertinentes à transmettre au commandant de bord, ...)
- ➔ Se positionner en temps que leader d'une équipe fragilisée par un incident
- ➔ Inspirer confiance à l'équipe par sa maîtrise des procédures

Connaissances

- Procédures
- Transmissions ciblées

Qualités

- ◆ *Leadership*
- ◆ *Rigueur*
- ◆ *Sang froid*
- ◆ *Réactivité*
- ◆ *Résistance psychologique*

Un attrait, des atouts pour :

La coordination d'une équipe pour des interventions en situation d'urgence

Une situation ...

Extinction d'un feu

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Identifier rapidement un foyer
- ➔ Identifier le degré de gravité d'une situation d'urgence et décider d'alerter à bon escient
- ➔ Organiser les mesures à prendre
- ➔ Utiliser des moyens d'extinction d'un feu dans un espace confiné

Connaissances

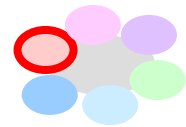
- Techniques d'extinction d'un feu

Qualités

- ◆ *Sang-froid*
- ◆ *Réactivité*
- ◆ *Gestion du stress*

Un attrait, des atouts pour :

Les interventions dans les situations d'urgence



Une situation ...

Situation médicale d'un passager nécessitant une intervention

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Identifier rapidement une situation à risque médical pour le passager
- ➔ Analyser l'état de gravité et l'opportunité d'alerter (SAMU, commandant de bord, ...)
- ➔ Utiliser les gestes appropriés de premier secours en fonction de la situation
- ➔ Utiliser un défibrillateur semi-automatique
- ➔ Régir de façon pertinente dans des situations de crise nouvelles et inattendues

Connaissances

- Observation d'un malade ou d'un blessé.
- Gestes de premier secours et conduites à tenir face : aux atteintes cardio-respiratoires, aux traumatismes, aux maladies contagieuses et/ou tropicales, à l'accouchement à bord... (CSS)

Qualités

- ◆ Sang-froid
- ◆ Réactivité

Un attrait, des atours pour :

Les activités de soin / Les interventions dans des situations d'urgence
Les activités liées au domaine humanitaire

Une situation ...

Evacuation de l'avion

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Coordonner une évacuation en donnant les ordres appropriés à l'équipe et aux passagers
- ➔ Gérer son stress dans des situations de danger

Connaissances

- Procédures d'évacuation
- Caractéristiques des différents appareils

Qualités

- ◆ *Courage : prendre soin de la vie d'autrui avant la sienne*
- ◆ *Leadership : donner des ordres à 300 personnes*

Un attrait, des atours pour :

Les interventions dans des situations d'urgence et de danger



Une situation ...

Gestion de passagers représentant un danger immédiat en cabine

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Mettre en œuvre une technique de neutralisation physique des passagers au comportement dangereux
- ➔ Manipuler des équipements de contention dans un espace restreint (menottes, liens, ...)

Connaissances

- Techniques de neutralisation physique

Qualités

- ◆ *Sang froid*
- ◆ *Travail en équipe*
- ◆ *Réactivité*

Un attrait, des atouts pour :

Les interventions dans le domaine de la sécurité



Service et relations passagers

Une situation ...

Relations avec les clients « haute contribution »

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Identifier les différentes clientèles
- ➔ Repérer des clients « haute contribution »
- ➔ Etablir une relation adaptée avec ces clients
- ➔ Proposer une prestation adaptée en fonction de la situation
- ➔ Proposer de façon adaptée l'offre commerciale de l'entreprise pour fidéliser les clients
- ➔ S'adresser correctement à une personnalité

Connaissances

- Techniques de communication verbale et non verbale
- Techniques de fidélisation
- Techniques de service hôtelier « haut de gamme »

Qualités

- ◆ *Tact*
- ◆ *Discrétion*
- ◆ *Savoir-vivre*

Un attrait, des atours pour :

Les services « haut de gamme » auprès d'une clientèle VIP

Une situation ...

Relation clients dans différentes circonstances

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Initier et entretenir - dans un temps très court et dès l'embarquement - une relation positive avec les passagers
- ➔ Adopter un comportement qui soit apprécié par les clients dans différentes situations : attitude ouverte, relation d'aide, dialogue, ...
- ➔ Etablir une relation agréable et courtoise lors d'un service
- ➔ Anticiper les demandes des clients
- ➔ Etablir un dialogue avec facilité avec des personnes très différentes

Connaissances

- Techniques de communication verbale et non verbale

Qualités

- ◆ *Aisance relationnelle*
- ◆ *Gentillesse*
- ◆ *Courtoisie*
- ◆ *Empathie*
- ◆ *Générosité*
- ◆ *Energie*

Un attrait, des atours pour :

Une relation et des échanges de qualité avec les autres
Des activités à dominante relationnelle et valorisantes sur le plan affectif



Une situation ...

Prestation de service en cabine dans le cadre d'un court courrier

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Anticiper avant l'embarquement les activités de service à prendre en charge en vol
- ➔ Adapter le rythme du service au temps disponible
- ➔ Adapter l'organisation du service en fonction des informations communiquées par les PNT avant le vol et en vol (zones de turbulence, incidents divers, ...)
- ➔ Offrir une prestation de qualité tout en garantissant une rapidité d'exécution, y compris en état de fatigue

Connaissances

- Techniques d'organisation d'un service

Qualités

- ◆ *Dextérité*
- ◆ *Adaptabilité*
- ◆ *Gestion du temps*

Un attrait, des atours pour :

Le service dans un environnement à fortes contraintes, notamment en termes de gestion du temps
Les activités nécessitant une bonne résistance physique sur le long terme

Une situation ...

Relation clients dans des situations difficiles (attente, incident, ...)

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Initier un dialogue rapidement et le maintenir, y compris en situation de stress
- ➔ Identifier et gérer ses propres réactions en situation de stress
- ➔ Rassurer des personnes et un groupe de personnes
- ➔ Expliquer les causes de l'attente ou de l'incident avec patience et calme
- ➔ Garder la maîtrise de la relation avec les passagers lors des situations difficiles

Connaissances

- Techniques de gestion de crise
- Techniques de gestion de stress

Qualités

- ◆ *Calme et patience*
- ◆ *Assurance et crédibilité dans des situations difficiles*
- ◆ *Résistance psychologique*

Un attrait, des atours pour :

Le service dans un environnement à fortes contraintes
Les activités où l'on doit s'adapter rapidement à des situations nouvelles



Une situation ...

Gestion de clients agressifs, difficiles, indisciplinés

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Désamorcer des conflits par un dialogue adapté en gardant la distance et le recul professionnels nécessaires
- ➔ Contenir des comportements agressifs avec autorité et avec rapidité
- ➔ Rassurer et gérer un groupe de personnes confrontées à des comportements difficiles
- ➔ Anticiper avec vigilance les risques au sein d'un groupe de personnes : risque de comportement agressif, risque médical, ...
- ➔ Choisir le registre relationnel adapté en fonction de la situation dans la relation aux passagers

Connaissances

- Techniques relationnelles de gestion des conflits

Qualités

- ◆ *Autorité / Se faire respecter*
- ◆ *Adaptabilité / patience*

Un attrait, des atours pour :

La vigilance et l'autorité dans des situations à risque où l'on est amené à protéger des personnes
L'anticipation des risques

Une situation ...

Gestion des petits dysfonctionnements des équipements passagers en cabine

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Apporter une solution à des problèmes techniques diversifiés (vidéo, sièges, ...) pour conserver une qualité de service optimum
- ➔ Répondre à des demandes très diverses des clients dans un souci de qualité de service
- ➔ Identifier rapidement une solution pertinente face aux problèmes qui se présentent

Connaissances

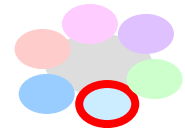
- Fonctionnement technique des différents équipements à disposition des passagers (connaissance niveau utilisateur)

Qualités

- ◆ *Inventivité*
- ◆ *Sens du service*
- ◆ *Réactivité*

Un attrait, des atours pour :

Le service dans un environnement à fortes contraintes



Une situation ...

Organisation d'une prestation de service dans le cadre d'un travail en équipe

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Organiser son activité avec la préoccupation du travail en équipe (entraide, recherche d'efficacité dans l'organisation, contrôles mutuels des procédures de sécurité...)
- ➔ Organiser l'espace pour gérer une prestation de service dans un espace confiné
- ➔ Mettre ses points forts au service de l'équipe
- ➔ Accepter les différences au sein d'une équipe composée de personnes issues d'horizons divers
- ➔ Rechercher toutes les informations nécessaires pour organiser son activité et assurer la relation client
- ➔ Gérer ses ressources physiques en fonction des activités à réaliser au cours des différentes phases du vol, parfois sur une période longue
- ➔ Identifier les contraintes des autres métiers de la chaîne de service

Qualités

- ◆ *Souplesse / humour (travail en équipe)*
- ◆ *Sens du collectif*

Un attrait, des atours pour :

Travail en équipe avec de nouveaux collaborateurs issus d'horizons divers
Organisation d'une activité en équipe dans un espace confiné

Une situation ...

Reporting de l'activité et des incidents

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ◆ Repérer tous types de dysfonctionnements (matériels, gestion des passagers, ...)
- ◆ Identifier la nature du reporting devant être effectué
- ◆ Analyser l'opportunité de déranger le commandant de bord en fonction de la nature du problème à régler et des phases du vol
- ◆ Elaborer un relevé d'incidents clair, précis et ciblé au commandant de bord
- ◆ Identifier les points clés de l'activité commerciale
- ◆ Elaborer un rapport commercial écrit en fin de vol

Connaissances

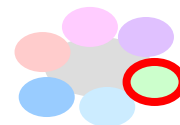
- Expression écrite et orale

Qualités

Rigueur et précision

Un attrait, des atours pour :

Activités nécessitant de réaliser des comptes-rendus factuels et précis



Gestion des escales

Une situation ...

Gestion des escales

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Organiser le bon déroulement des opérations devant avoir lieu entre deux rotations
- ➔ Déterminer les mesures à prendre en cas d'anomalie : par exemple, relancer les services compétents en cas de problème (catering en cas de non-conformité du chargement), faire appel au service aménagement cabine en cas de déficience d'équipements matériels de l'avion
- ➔ Gérer de multiples informations dans un temps très restreint (court et moyen courrier)
- ➔ Conduire une relation avec un fournisseur

Connaissances

- Chaîne client fournisseur dans un service

Qualités

- ◆ *Gestion du temps / Gestion du stress*
- ◆ *Conscience du danger, de la responsabilité dans une chaîne d'intervenants*
- ◆ *Rigueur*
- ◆ *Vigilance*

Un attrait, des atouts pour :

L'organisation des activités d'exploitation dans les métiers de service avec une dimension qualité
L'anticipation dans l'organisation
Les activités de logistique

Une situation ...

Prise en charge de l'avion avant le vol

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Identifier rigoureusement et rapidement toute anomalie sur les points clés en terme de sécurité, de sûreté et de prestations de service
- ➔ Déterminer et organiser rapidement les mesures appropriées en cas d'anomalie
- ➔ Etablir de bonnes relations avec des prestataires dans un timing très serré (spécificité court et moyen courrier)
- ➔ Etablir de bonnes relations avec des prestataires de pays différents (spécificité long courrier)
- ➔ Identifier et expliquer à l'équipage les contraintes des autres métiers de la chaîne de service
- ➔ Organiser les activités de service en donnant les consignes nécessaires pour que l'équipage anticipe au maximum les activités à prendre en charge en vol (spécificité court courrier)

Connaissances

- Techniques d'organisation
- Chaîne client fournisseur dans un service

Qualités

- ◆ *Vigilance*
- ◆ *Rigueur*

Un attrait, des atouts pour :

L'organisation des activités d'exploitation dans les métiers de service avec une dimension qualité
Les activités de logistique



Une situation ...

Suivi d'une équipe en escale

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Accompagner des personnes dans la découverte d'un pays
- ➔ Mener des démarches de la vie quotidienne dans de nombreux pays différents
- ➔ Animer une équipe pour que celle-ci véhicule une image positive de la compagnie même au-delà du temps de vol

Qualités

- ◆ *Curiosité*
- ◆ *Débrouillardise*

Un attrait, des atouts pour :

La curiosité pour la découverte, les lieux nouveaux, les situations nouvelles

Une situation ...

Organisation de ses temps de repos en adéquation avec un rythme de travail irrégulier

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Organiser sa vie personnelle en tenant compte d'un planning irrégulier, de temps de travail qui peuvent varier à court terme (situations de réserve) en maintenant une bonne hygiène de vie afin de satisfaire aux contraintes imposées par les contrôles médicaux annuels
- ➔ Organiser sa vie personnelle autour d'une activité professionnelle qui s'exerce notamment les jours fériés, les week-ends et sur des horaires décalés
- ➔ Optimiser l'organisation de tâches administratives dans des temps d'escale

Qualités

- ◆ *Adaptabilité*
- ◆ *Organisation*

Un attrait, des atouts pour :

Les activités à horaires décalés ou qui s'organisent les jours non ouvrables
Les horaires de travail irréguliers

Animation d'équipe



Une situation ...

Briefing d'une nouvelle équipe

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Déterminer les points clés des messages à transmettre à une équipe
- ➔ Donner des objectifs clairs à l'équipe et s'assurer de la compréhension des objectifs
- ➔ Adapter l'animation d'une équipe à des personnes nouvelles et différentes
- ➔ Constituer rapidement une équipe soudée avec des personnes qui ne se connaissent pas et qui sont issues d'horizons divers
- ➔ Juger très rapidement de la capacité d'un PNC à embarquer si son état pose problème
- ➔ Etablir une relation de qualité avec le commandant de bord

Connaissances

- Techniques d'animation d'équipe

Qualités

- ◆ *Adaptation à des personnes et à des situations nouvelles*
- ◆ *Curiosité*

Un attrait, des atouts pour :

La découverte de personnes nouvelles et le fait d'initier des échanges et de tisser des liens en très peu de temps
Les équipes composées de personnes issues d'horizons divers

Une situation ...

Organisation et animation d'une équipe chargée d'une prestation de service dans un contexte contraint

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Faire appliquer rigoureusement des règles de sécurité et de sûreté par une équipe
- ➔ Animer et dynamiser une équipe pour optimiser la relation client dans le cadre de directives d'entreprise
- ➔ Repérer, utiliser et valoriser les personnalités et les points forts des membres de son équipe
- ➔ Décider des actions à mener dans les différentes situations en relation avec les clients
- ➔ Faire adhérer les membres de l'équipe aux objectifs et aux décisions
- ➔ Détecter des potentiels au sein de son équipe
- ➔ Créer un climat de confiance et une synergie entre l'équipe PNC et les PNT
- ➔ Gérer ses propres ressources physiques et celles de son équipe en adéquation avec les activités à réaliser au cours des différentes phases du vol

Connaissances

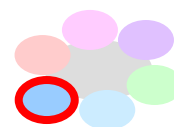
- Techniques d'animation d'équipe

Qualités

- ◆ *Leadership*
- ◆ *Exemplarité*
- ◆ *Energie*
- ◆ *Résistance psychologique*

Un attrait, des atouts pour :

L'animation d'une équipe avec une proximité relationnelle et affective dans une activité de service de qualité
Les situations d'encadrement nécessitant une bonne résistance physique et psychologique



Une situation ...

Gestion de conflits et de problèmes individuels au sein d'une équipe

Des savoir-faire, des connaissances et des qualités ...

Savoir-faire

- ➔ Traiter un conflit : écouter et trouver des solutions pour un retour au calme
- ➔ Ecouter les problématiques individuelles, apporter une réponse adaptée et l'expliquer
- ➔ Apporter un message adapté
- ➔ Faire appliquer des règles de comportement favorisant le travail en équipe
- ➔ Rassurer et gérer un groupe de personnes confrontées à des comportements difficiles

Connaissances

- Techniques de gestion de conflit

Qualités

- ◆ *Leadership*
- ◆ *Souplesse et rigueur*

Un attrait, des atours pour :

L'animation d'une équipe avec une proximité relationnelle et affective

Annexe

Accompagnement des parcours de seconde carrière : expériences conduites dans d'autres secteurs

1 – La reconversion des danseurs professionnels

Une étude menée à la demande du Ministère de la Culture à la fin de l'année 2004¹⁰ a permis de mettre en évidence les principales difficultés posées par la reconversion des danseurs professionnels - environ 5000 personnes - et d'y apporter des solutions. Elle a donné lieu à la mise en œuvre de plusieurs réponses.

Parmi les constats effectués, l'étude réalisée note une insuffisante préparation des danseurs à un changement d'activité professionnelle, un isolement des danseurs en phase de reconversion, un financement souvent personnel de la formation support à la reconversion et des processus de reconversion souvent difficiles, longs, aux résultats aléatoires :

« La mission a pu constater que l'occultation de la reconversion fait l'objet d'un véritable consensus : pourquoi parler de ce sujet qui dérange, placé dans un avenir supposé lointain, alors que l'urgence est de danser et appelle la mobilisation de toutes les énergies ? (.../...). D'une façon générale, aussi bien du côté des formateurs que des employeurs, la préoccupation est d'éviter aux danseurs de « briser leur élan d'artiste ». C'est donc, dans une forme de loi du silence, dont les danseurs sont les victimes largement consentantes, supposée les protéger et les laisser vivre pleinement leur art, que débutent et se déroulent leurs carrières. Ce silence conduit le plus souvent le danseur à une grande solitude au moment où l'obligation de quitter la scène s'impose, liée à des problèmes physiques (accident ou épuisement du corps), ou bien à la raréfaction, voire à l'extinction de ses engagements. Une danseuse, en cours de reconversion, confirme « s'être sentie bien seule dans cette histoire » et avoir compris qu'elle devait elle-même « tailler sa route ». Dans trop de cas, le danseur, mal préparé et mal informé, éprouve de grandes difficultés à se reconstruire une nouvelle vie professionnelle dans un contexte d'emploi peu favorable ».

Pour répondre à ces constats, les préconisations effectuées sont multiples :

- Poser **dès la formation initiale** du danseur les **fondations d'un projet** pour toute sa vie active en proposant de découvrir les autres métiers des arts et de la culture, en encourageant les formations post baccalauréat et en sensibilisant les jeunes à la nécessité de se construire un « **second projet de vie** » ;
- **Accompagner le déroulement de carrière** des danseurs professionnels en assouplissant les conditions d'accès des danseurs aux dispositifs de formation à leur disposition (plan de formation, CIF, DIF, ...), en incitant le Ministère de la culture et le Ministère du travail à participer au financement de cet effort « formation », en incitant les employeurs à intégrer la problématique de la reconversion des danseurs et en organisant la coordination des acteurs institutionnels susceptibles d'aider les danseurs dans leur projet de reconversion : OPCA, ANPE, Centre National de la Danse... (échange de données, élaboration d'outils d'information communs, ...) ;
- Engager à **mi-parcours** de la carrière des danseurs une **démarche volontariste d'accompagnement** en proposant aux danseurs un « entretien de carrière » piloté par le Centre National de la Danse, débouchant sur un calendrier de rencontres et aboutissant sur l'élaboration d'un projet professionnel de seconde carrière et en élaborant des outils d'orientation et de positionnement professionnel adaptés aux danseurs ;

¹⁰ La reconversion des danseurs : une responsabilité collective, Inspection Générale de l'administration des affaires culturelles et Inspection générale des affaires sociales, septembre 2004

- **Adapter les prestations de bilan de compétences**, le constat ayant été effectué par nombre de danseurs ayant mené un projet de reconversion adossé à un bilan de compétences d'une **méconnaissance du métier** de danseur de la part des organismes chargés de ces prestations et élaborer un outil de positionnement professionnel propre aux danseurs prenant en compte leur sensibilité et facilitant la **transposition de leurs potentiels vers d'autres métiers**. La proposition est par exemple d'identifier et valoriser les qualités interpersonnelles, les compétences professionnelles et comportementales acquises par les danseurs (sens de la discipline, goût de l'effort, capacité d'adaptation, sens des relations collectives, capacité à travailler en équipe, connaissance du corps, connaissances des langues étrangères....).

Parmi les réalisations, figurent la création en juillet 2006¹¹ d'un **fonds d'aide à la reconversion des danseurs** abondé par l'AFDAS, l'OPCA de la branche, et le ministère de la culture pouvant être utilisé pour financer :

- des stages de courte ou longue durée,
- un bilan de compétences,
- une validation des acquis de l'expérience.

Le Centre National de la Danse (CND)¹² a mis en œuvre plusieurs actions :

- **réalisation d'un film**, « Le temps de la reconversion », documentaire qui retrace sous forme de portraits le parcours de neuf danseurs aujourd'hui investis dans un second métier,
- **développement du partenariat entre le CND et l'ANPE** culture spectacle (échanges d'information réguliers sur les problèmes rencontrés par certains demandeurs d'emploi et sur le suivi de danseurs en situation de reconversion),
- **nouveau partenariat avec le CNFPT** pour aboutir au développement d'une action expérimentale d'accompagnement à la reconversion des danseurs employés dans les opéras théâtres ballets de la fonction publique territoriale. (Résultat : 12 danseurs ont pu développer une méthodologie pour élaborer un nouveau projet professionnel).

Des programmes de rencontres ont également été mis en place autour de la question de la reconversion :

- « Autour de la reconversion du danseur », journée organisée en collaboration avec l'Arcade Paca dans le cadre du festival de danse de Cannes,
- Programme d'accompagnement à la reconversion des danseurs employés dans des maisons d'opéra et de ballet à Paris, Pantin, Metz et Nancy (5 jours).

Une étude sur le devenir des jeunes retraités a été menée par l'Opéra de Paris avec comme objectifs de mieux connaître les activités des anciens danseurs et les chemins suivis depuis leur départ, pour améliorer la politique de préparation et d'accompagnement de la reconversion des danseurs du Corps de Ballet (moyenne d'âge pour le départ : 42 ans). Des entretiens qualitatifs et une enquête par questionnaire ont été conduits auprès d'une centaine de danseurs ayant quitté l'Opéra de Paris au cours des 10 dernières années

¹¹ Fonds reconduit en 2007

¹² Source : rapport d'activité du CND 2005

Ce travail a permis :

- **une identification et une quantification des différents métiers** exercés dans l'univers de la danse (grande variété de statuts et d'activités) et dans d'autres domaines, presque toujours liés à l'art,
- **une meilleure identification des attentes** des futurs partants : exercer un métier de passion, lié à l'art et à la créativité, anticiper le départ par des actions concrètes (information, formations, ouverture sur d'autres univers professionnels, accompagnements psychologiques,...),
- **une identification de facteurs clés de succès** : prendre en charge son parcours, cultiver son réseau relationnel, ... activités difficiles pour des danseurs ayant évolué dans un environnement très exigeant mais également très protégé.

Il a également abouti à l'élaboration d'une **méthode adaptée de bilan de compétences** tenant compte de la forte sensibilité des danseurs explorant finement la transposition de potentiels dans d'autres métiers que celui de danseur.

La diffusion des résultats de l'étude auprès des danseurs en fonction a été bien perçue et qui a favorisé une prise de conscience.

2 – La reconversion des pompiers de Paris

La brigade de sapeurs-pompiers de Paris a mis en place une cellule de reconversion chargée de gérer la conception des parcours de seconde carrière. En effet, plusieurs centaines de pompiers quittent chaque année définitivement la brigade avec le projet de commencer une deuxième carrière professionnelle.

Un « espace reconversion » sur internet accessible à partir de la page d'accueil du site des « Pompiers de Paris¹³ » a donc été mis en place par cette cellule.

Cet « espace reconversion » comporte :

- un espace « candidats » permettant de publier son CV et de consulter des offres d'emploi,
- un espace « employeurs » permettant aux employeurs de déposer leurs offres d'emploi, de rechercher un CV et de gérer les candidatures reçues,
- des informations sur les savoir-faire des pompiers valorisant leurs compétences et sur les étapes proposées pour leur parcours de reconversion :

« POURQUOI UN SAPEUR-POMPIER DE PARIS ?

Chefs d'entreprises, Directeurs des Ressources Humaines, recruteurs, pour vos recrutements la cellule reconversion de la BSPP vous propose des professionnels qui ont acquis des savoirs, dont un savoir-faire et un savoir-être remarquables.

Tout militaire de la Brigade peut choisir à un moment de sa carrière de rejoindre le monde de l'entreprise. En effet, après s'être attachée à fournir à la Brigade de Sapeurs-Pompiers de Paris un savoir, un savoir-faire et un savoir-être, la Brigade s'engage à donner à ceux qui quittent l'Institution toutes les chances pour réussir une deuxième carrière ».

¹³ <http://www.reconversion-emploi-pompiers-paris.fr>

« **Un savoir**

Développé dans les centres de formation de la Brigade (centre d'instruction des recrues et centre de formation des cadres).

Un savoir-faire

La Brigade exige des compétences professionnelles de haut niveau acquises et développées par la formation professionnelle et en opération.

Un savoir-être

La vie dans les unités opérationnelles forge les caractères, façonne le sens des responsabilités, développe l'aptitude au commandement, la rigueur dans l'exécution des tâches et le respect d'autrui.

Une opportunité pour votre entreprise de s'attacher les services de professionnels reconnus pour leurs compétences, leur faculté d'adaptation et leur engagement. »

En complément de ce site, un ensemble d'actions est mis à la disposition des pompiers professionnels souhaitant changer de métier :

- un accès à des « accompagnateurs reconversion » facilitant l'élaboration d'un projet professionnel individuel,
- des Sessions Bilan Orientation (SBO) permettant de mettre en adéquation l'emploi qui correspond le mieux à chacun avec la réalité socio-économique de sa région,
- une aide de l'agence pour l'emploi des militaires qui cherchera à mettre en relation les candidats avec des entreprises partenaires en fonction de leur expérience professionnelle et de leurs attentes personnelles,
- un accès à des parcours d'acquisition de diplômes par la VAE (CAP, Bac pro, Brevet Professionnel) dans différents domaines d'activité (prévention, conduite routière, restauration, métiers du secrétariat),
- un partenariat avec des entreprises susceptibles d'être intéressées par les compétences des pompiers de Paris,
- des interlocuteurs mobilisables sur la question de la reconversion (accès à des offres d'emploi, interface avec des employeurs potentiels, ...)



Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'aérien
<http://www.observatoire-metiers-aerien.fr>