



ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

**GROUPE REGIONAL AFI DE PLANIFICATION ET DE MISE EN OEUVRE
QUATORZIEME REUNION (APIRG/14)
(Yaoundé, Cameroun, 23 – 27 juin 2003)**

**Point 6 de l'ordre du Jour : Facteurs humains et planification
des ressources humaines.**

**Le facteur humain, pierre angulaire pour la fourniture des services ATS de qualité
dans la Région AFI**

(Note de travail présentée par l'ASECNA)

SOMMAIRE

La présente note de travail a pour objet de proposer des axes de réflexion en vue de former et conserver un personnel compétent, engagé et motivé pour la fourniture de services ATS de qualité dans la Région AFI.

Elle met également en lumière les six qualités fondamentales des dirigeants des temps nouveaux.

I – INTRODUCTION :

De nos jours, la qualité de service est devenue un standard incontournable pour la prospérité et la viabilité (s'adapter ou disparaître) de toute activité humaine et notamment celle de fournisseurs de services. Elle peut être représentée par la figure 1.

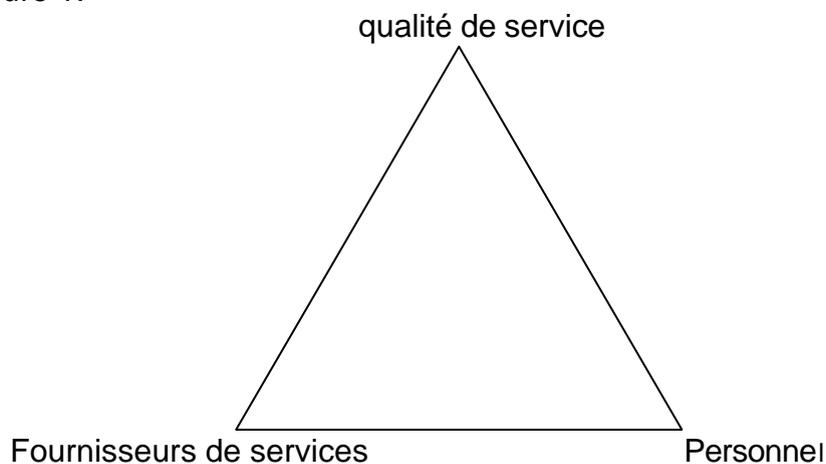


FIGURE 1 :

Mais la qualité de service implique la participation de tous les acteurs concernés et ce, dans une relation harmonieuse et dynamique, illustrée par la figure 2.

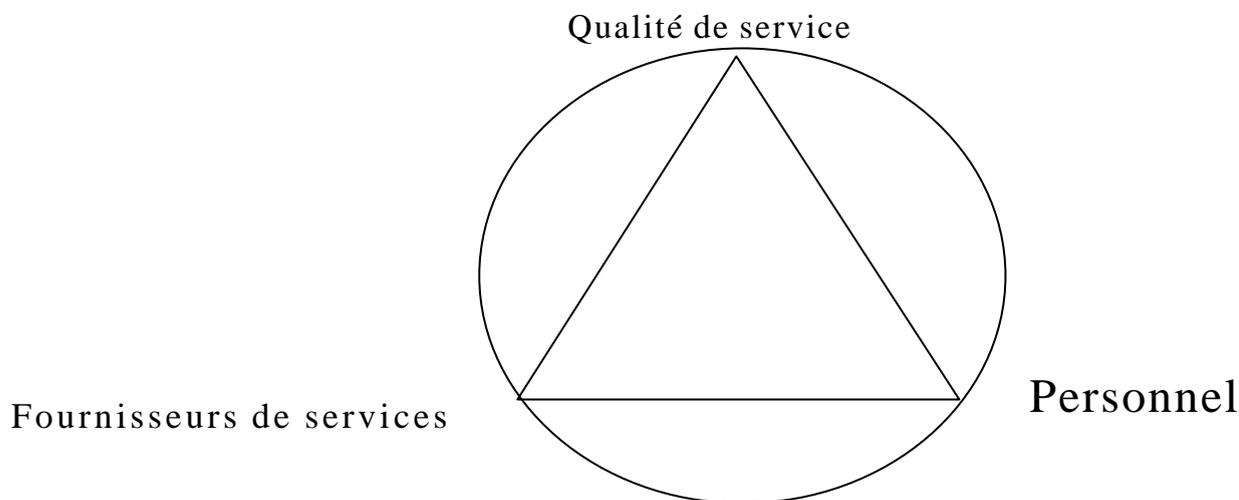


FIGURE 2

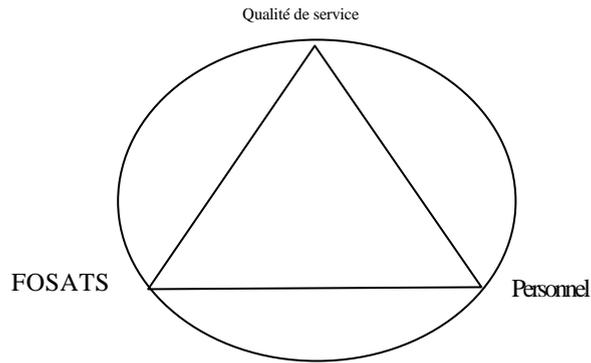
Si la qualité de service dépend de l'interaction de tous les acteurs, il en demeure pas moins que la qualité des ressources humaines est d'une importance capitale. Il conviendrait donc d'analyser sa gestion.

II – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : L'ATOUT HUMAIN

L'aviation civile en tant que domaine voué à la sécurité de la navigation aérienne, est concernée au premier chef par tous les aspects concourant à la qualité de service. Cette préoccupation majeure, indispensable à l'essor économique au sein de la Région AFI, est étroitement liée à la qualité des hommes et des femmes, travaillant dans ce secteur de haute technologie.

A la lumière des conclusions 13/97 et 13/98 d'APIRG/13, la fourniture des services ATS de qualité dans la Région AFI, nécessite de promouvoir et de conserver au sein de toutes les structures concernées, un personnel compétent, motivé et engagé.

Notre propos se limitera donc à la formation et au maintien au sein des structures des fournisseurs de services ATS(FOSATS), d'un personnel performant, selon la figure 3.

**FIGURE 3**

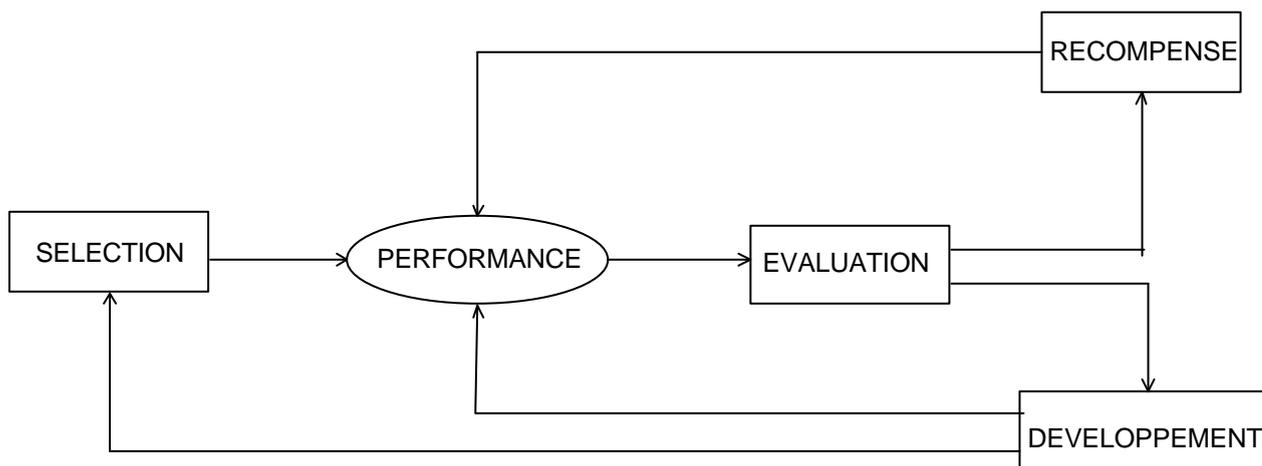
Dans cette optique, la note de travail s'appesantira sur les actions que devraient entreprendre les fournisseurs des services ATS, pour sélectionner, motiver, récompenser, fidéliser et unifier le personnel compétent.

Cela implique trois mesures essentielles :

- insuffler un engagement
- récompenser la performance
- conserver en permanence une cohérence (perpétuer la culture en attirant et en gardant le personnel compétent)

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines est l'un des rares processus de gestion, qui permet d'influer avec efficacité sur le comportement des hommes et sur les performances de l'entreprise.

La figure 4 ci-dessous présente les quatre fonctions génériques des ressources humaines qui influent sur les résultats de l'entreprise, à savoir la sélection, l'évaluation des performances, les récompenses et le développement.

**FIGURE 4:** Cycle des ressources humaines

Sans vouloir détailler chacune de ces quatre tâches qui semblent relativement simples à expliquer et à comprendre. Toutefois, elles sont difficiles à mettre en pratique, car les gens se comportent de façon imprévisible.

On note que :

- chacun arrive dans l'entreprise avec un niveau de formation différent,
- chacun est plus ou moins capable de maîtriser de nouvelles compétences,
- chacun a une expérience de la vie qui détermine la façon dont il reçoit l'information et la donne en retour.

L'entreprise se trouve donc confrontée à un défi : fournir à ses employés un environnement qui stimule leurs penchants positifs et renforce l'adéquation entre leurs aspirations personnelles et ses propres objectifs.

Ce faisant, il conviendrait de définir succinctement les instruments de cette gestion :

1. **La sélection** ne concerne pas seulement l'embauche du personnel, elle traite aussi des mouvements de ce personnel au sein de l'entreprise. Le temps et les ressources consacrées à cette tâche sont une indication sur l'importance que l'entreprise accorde au facteur humain, comme son atout principal.

En tout état de cause, les entreprises qui réussissent, embauchent non seulement les meilleurs employés, mais créent aussi une culture dans laquelle une grande variété d'opinions peut se manifester.

2. **L'évaluation des performances** est considérée au sein de l'entreprise comme la tâche managériale la plus méprisée et la plus négligée. Bien compris et admis par tous les acteurs impliqués, le processus d'évaluation des performances permet d'attirer l'attention du personnel sur ce qui compte réellement. C'est pourquoi, avec une vision précise du résultat souhaité, ceux qui sont le plus concernés par le problème, sont libres d'expérimenter toutes les solutions possibles jusqu'à ce qu'ils trouvent la bonne.

3. **Les récompenses** sont souvent envisagées sous la forme des deux questions suivantes :

Primo, que veut-on récompenser ? l'appartenance à l'entreprise ou les performances ?

Secundo, quelle est la gamme complète des récompenses dont dispose l'entreprise, pour motiver ses employés ?

Toutefois, les sondages sur la question s'accordent sur les récompenses suivantes et auxquelles les employés accordent de la valeur.

- Possibilités d'évolution de carrière et de croissance à long terme.
- Occasions d'apprendre, de maîtriser de nouvelles compétences
- Promotion, aussi bien mobilité vers le haut que transferts latéraux à des postes permettant le développement souhaité.
- Rémunération sous différentes formes : salaires, primes, plans d'intéressement, autres avantages.
- Responsabilité.
- Autonomie.
- Être bien dans sa peau dans un travail qu'on fait bien.

- Être apprécié de ses supérieurs.
- Sécurité de l'emploi, particulièrement importante en période de difficultés économiques et pour les postes au bas de l'échelle.
- Retour d'information positif des clients.
- Respect de la part des collègues

4. . **Le développement** consiste essentiellement, dans la plupart des cas, en une formation sur le tas, accompagnée d'un suivi informel.

Quoiqu'il en soit, cette vision du développement ne permet pas à l'entreprise de faire face au défi actuel qui est de savoir comment préparer une nouvelle génération de leaders dont les qualités diffèrent de celles de ses prédécesseurs.

Devant cette problématique, la planification efficace de la formation en ressources humaines s'avère indispensable. Cette formation peut être représentée par la figure 5

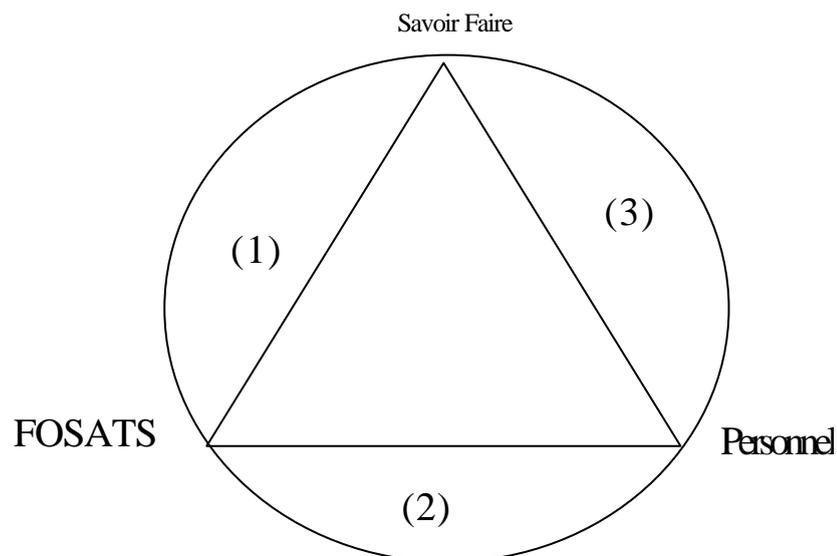


FIGURE 5

En tout état de cause, l'examen de ces quatre tâches fondamentales par un Groupe spécialisé d'APIRG, devrait permettre de définir une politique régionale concertée pour la gestion coopérative des ressources humaines.

En conséquence, la mise en application réussie de la gestion du cycle des ressources humaines a pour objectif : l'éclosion progressive des dirigeants des temps nouveaux (les employés à haut potentiel) ; les managers de l'excellence et dont les qualités adaptées à la mouvance des temps nouveaux s'appellent :

- **perspicacité**
- **sensibilité**
- **vision**
- **ouverture d'esprit**

- **concentration**
- **patience**

Toutefois, le but ne peut être atteint que si toutes ces actions mises en œuvre par l'entreprise, trouvent un écho et des dispositions favorables auprès des employés.

III – L'EMPLOYÉ, DEVANT SES RESPONSABILITES :

L'employé dans toute entreprise a des droits et des devoirs. Si les côtés(1) et (2) de la figure 5, traduisent globalement les devoirs de l'Entreprise (donc les droits de l'Employé). Le côté (3) concerne les efforts de l'Employé pour acquérir le savoir. Il s'agirait donc de laisser l'Employé se confronter à la réalité du savoir, au travers de situations et d'expériences lui posant un problème d'adaptation à la mesure de ses possibilités.

Dans cette optique, l'Employé devrait entre autre :

- cultiver l'automaîtrise(orchestrer et développer ses propres capacités après les avoir identifiées).

L'automaîtrise implique de s'engager de façon permanente sur le plan personnel et professionnel.

Les trois aspects principaux de l'automaîtrise sont :

1. la confiance en soi
2. la micro/macro vision
3. la répétition mentale

- rester un étudiant à vie :

Cette expression sous-entend une volonté de surmonter l'ignorance étape par étape et de reconnaître que le diplôme ou le titre ne signifie aucunement que l'on en reste là.

Quoiqu'il en soit, pour parvenir à la haute performance et la perpétuer, chaque Employé devrait trouver son point d'appui(zone de haute performance), symbolisé par la figure 6 .

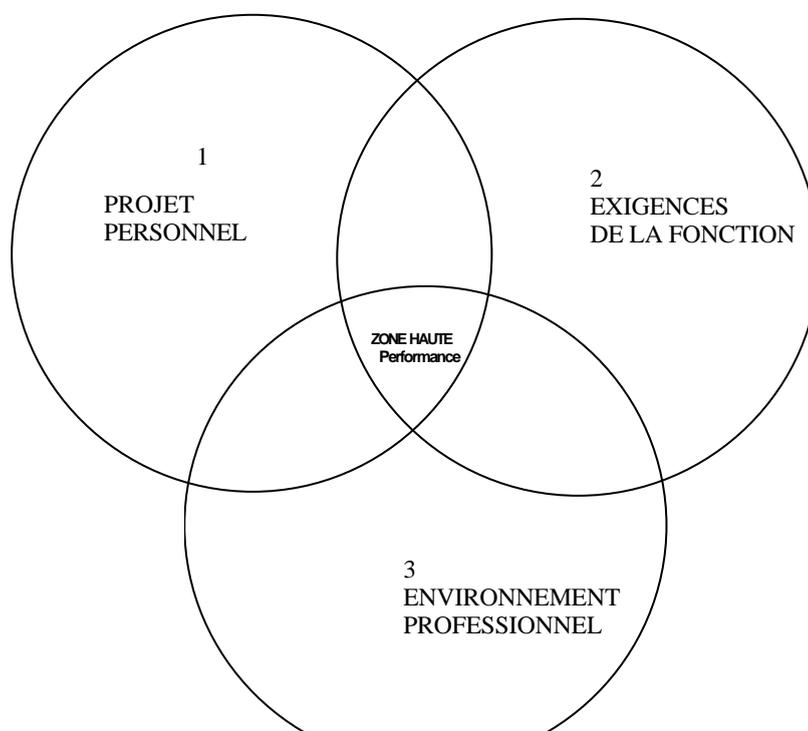


FIGURE 6 :**IV -CONCLUSION**

La réunion est invitée à :

- prendre note des informations communiquées ci-dessus.
- créer un groupe spécialisé d'APIRG, chargé du pilotage des questions afférentes au facteur humain
- procéder à la mise en œuvre progressive de la démarche qualité totale dans la Région AFI
- élaborer et adopter un plan inter et intra régional, d'échange de personnel
- prendre des recommandations sur l'harmonisation des procédures de gestion des ressources humaines dans la Région AFI
- définir une stratégie appropriée en matière de rémunérations compétitives et de retraite dans la Région AFI
- harmoniser les programmes de formation des Ecoles régionales de l'aviation civile
- promouvoir la coopération étroite entre les Fournisseurs de services ATS et les Fournisseurs d'Equipements .

– FIN –