



Guerre des talents et changement de paradigme : la transformation des compétences chez Airbus

Mémoire – Séminaire « Métiers de l'Expertise, de la Stratégie et de l'Audit »

Sous la direction d'Antoine MOURRIERAS

Sibyline MOUKARZEL

Master Management des Organisations et des Projets, filière INSA – Sciences Po

6 mai 2022



Remerciements

Je souhaite remercier M. Antoine MOURRIERAS qui a dirigé ce mémoire et qui s'est rendu disponible pour me conseiller durant son avancée. Tant sur des questions méthodologiques que sur le fond, ses commentaires et son point de vue furent une aide précieuse. Je remercie également M. Bruno TILLY pour ses explications régulières, et toujours prêt à nous consacrer du temps au besoin dans le cadre de ce séminaire.

J'ai également une pensée pour Augustin BERNE, de l'Association des anciens élèves de Sciences Po Rennes pour m'avoir aidé à trouver des contacts dans le réseau de l'école, dont notamment M. Martin ROBILLARD qui a transmis mes coordonnées à plusieurs de ses collègues. J'ai également une pensée particulière pour Léo COQUARD avec qui j'ai pu échanger sur le mémoire qu'il avait réalisé il y a quelques années sur MBDA.

Je tiens également à remercier mes différents interlocuteurs d'Airbus, qui m'ont consacré du temps et qui ont su répondre à mes questions à travers plusieurs interviews. Je pense notamment à Véronique CHANTERELLE, Simon PASQUEREAU, Stéphane DUPONT, et Zohra-Amel ARRAR. Leur aide fut précieuse, sans elle, ce mémoire n'existerait pas, et ils ont tous accepté d'échanger, parfois plusieurs heures, pour tenter de m'aiguiller.

En outre, je tiens à remercier ma famille qui a su me conseiller, réfléchir avec moi, et contribuer à ce mémoire par diverses relectures.

Enfin, je souhaite remercier mes camarades des master MOP et MRQ, et tout particulièrement Agathe MÉAR, avec qui j'ai pu travailler plusieurs fois sur l'entreprise commune que nous avons choisie : Airbus.

Résumé

Alors que la pandémie à laquelle notre monde a été confronté a affecté de nombreux secteurs, celui de l'aéronautique a particulièrement souffert à cause de l'arrêt des déplacements des populations. Ainsi, Airbus a vu son quotidien gravement impacté avec une baisse de chiffre d'affaires de près de 30%. Et un retour à la normal n'est pas attendu avant fin 2023 pour les avions moyen-courriers et 2025 pour les long-courriers.

Face à ce terrible constat, et dans l'obligation de rebondir et d'avancer, il ne pouvait exister d'autres possibilités que le déploiement de stratégies inédites. Le premier impact de cette crise sanitaire fut évidemment sur l'emploi : les mesures incitatives pour départs volontaires partout dans le monde ainsi que le recours à de nombreux dispositifs mis à la disposition des entreprises par les États furent utilisés pour tenter de préserver des postes. Cependant, la reconnaissance d'Airbus pour son travail, tant son savoir-faire que sa précision, réside *a fortiori* dans sa main d'œuvre. En effet, dans un domaine aussi technique que celui de l'aéronautique, les connaissances et compétences de chacun sont essentielles à la réussite de l'entreprise. C'est pour cela qu'Airbus a vu à travers cette crise sanitaire un tournant pour miser sur de nouveaux secteurs d'innovations et ainsi, préserver un maximum de ses salariés en les orientant d'une manière nouvelle.

Il en résulte que leur avenir se centre sur deux axes : digitalisation et écologie. Intelligence artificielle, big data, avion à hydrogène, batterie... La transition a commencé il y a déjà maintenant quelques années, mais ce mémoire cherchera à étudier l'évolution des compétences et de la formation chez Airbus dans ce cadre. Et cela passe par de nombreux aspects tels que le recrutement, la formation initiale et la formation continue, une nouvelle répartition des compétences et des salariés selon les services et les secteurs, etc.

On pourra donc s'interroger sur la manière dont le quotidien des salariés actuels va se retrouver impacté par de tels changements stratégiques, mais encore, de quelle manière vont cohabiter « anciennes » et « nouvelles » compétences. Il semble par exemple pertinent de regarder les meilleurs atouts d'Airbus pour cela : son savoir-faire interne pour former des centaines de nouveaux salariés, sa collaboration avec un important maillage d'entreprises, son ouverture mondiale... Bref, autant d'éléments qui peuvent laisser au géant de l'aéronautique une marge pour s'adapter aux nouveaux fondements du marché aéronautique.

Mots-clés : Ressources humaines, compétences, talents, aéronautique, écologique, digitalisation, Airbus, formation, recrutement, crise sanitaire

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	7
LA NAISSANCE D’AIRBUS : UNE HISTOIRE CONCURRENTIELLE SUR UN MARCHÉ DE GRANDES PUISSANCES.....	7
COVID ET « GUERRE DES TALENTS » : UN CHANGEMENT DE PARADIGME ?	9
RETOUR SUR LA MÉTHODOLOGIE	10
 I) AIRBUS : UN GÉANT DE L’AÉRONAUTIQUE À L’ORGANISATION RH BIEN ÉTABLIE	13
1) GESTION DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS ET FORMATION.....	13
2) ORGANISATION DU RECRUTEMENT	15
 II) DES CHANGEMENTS STRUCTURELS AUX ENJEUX ET CONTRAINTES GRANDISSANTS : DE NOUVEAUX OBJECTIFS RH.....	18
1) LA DIGITALISATION AU CŒUR DES PROCESSUS DÉCISIONNELS ET OPÉRATIONNELS DES ORGANISATIONS.....	18
A) Un processus mis en œuvre depuis plusieurs années : la digitalisation comme ancrage de longue date	18
B) Le besoin de se projeter : entre besoins technologiques et besoins humains.....	20
2) LA MONTÉE DE LA CONSCIENCE ÉCOLOGIQUE : QUAND LA PENSÉE DU CONSOMMATEUR FINAL DEVIENT PROGRESSIVEMENT LE LEITMOTIV D’UNE INDUSTRIE.....	21
A) L’écologie en fil rouge de toutes les activités, au contact de tous les salariés	21
B) Le développement de l’hydrogène : une nouvelle compétence majeure et critique	23
 III) UNE LOGIQUE PERTUBÉE : LA CRISE SANITAIRE SYNONYME D’INSTABILITÉ	25
1) IMPACTS SUR L’ACTIVITÉ ET SAUVEGARDE DE L’EMPLOI.....	25
A) Impact de la crise sanitaire sur l’aéronautique mondial : des difficultés nombreuses pour le géant européen.....	25
B) La gestion RH de la crise sanitaire	26
2) LA CRISE SANITAIRE : ACCÉLÉRATEUR DE TRANSITIONS	27
A) La digitalisation accrue entre télétravail et anticipations mathématiques.....	27
B) La conscience écologique en progression par un changement des mentalités et des habitudes	29
 DIAGNOSTIC	30

CONCLUSION.....	31
------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE.....	33
---------------------------	-----------

ANNEXES.....	34
---------------------	-----------

<i>Annexe A : Head of performance improvement & business management chez Airbus.....</i>	<i>35</i>
<i>Annexe B : HR reporting and data manager (Simon Pasquereau).....</i>	<i>38</i>
<i>Annexe C : VP engineering, communications & connectivity chez Airbus Defence and Space (entretien anonyme)</i>	<i>41</i>
<i>Annexe D : Project Leader Coordinator (stage) à Leadership University (Zohra-Amel Arrar)</i>	<i>44</i>
<i>Annexe E : Responsable compétences, emplois et formation France chez Airbus Defence and Space (Véronique Chantrelle).....</i>	<i>46</i>

INTRODUCTION

L'entreprise Airbus est aujourd'hui spécialisée dans la fabrication de produits principalement dans les secteurs de la défense, de l'aéronautique et de l'aérospatial. Souvent résumée à sa production d'avions commerciaux (67% de son activité), elle œuvre aussi dans les systèmes spatiaux (satellites, dispositifs de communication et de navigation...), les avions militaires ou les missiles avec la division Airbus Defence & Space, mais également dans les hélicoptères avec Airbus Helicopters. Elle présente la particularité d'être divisée entre différents pays, notamment en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni, avec un siège social aux Pays-Bas. Depuis 2019, notamment pour impulser une nouvelle politique après les scandales de corruption, elle est dirigée par Guillaume FAURY dont le siège de gouvernance est situé à Toulouse (ancien siège social également). Avec approximativement 135 000 salariés, son chiffre d'affaires était aux alentours de 70 millions d'euros, ramené à 52 millions en 2021 à cause de la crise sanitaire.

Le géant de l'aéronautique est souvent considéré comme une « réussite européenne » où se trouve plus de 80% de sa main d'œuvre mais également la majorité de ses fournisseurs. Sa proximité avec ses sous-traitants et fournisseurs locaux est souvent remarquée, travaillant beaucoup avec des PME qui forment le maillage économique des régions d'implantation. C'est ainsi que la région Occitanie où se situe Toulouse se voit souvent appelé la « Mechanic Valley » en référence aux nombreuses entreprises du secteur. La diversité de ses divisions et la grandeur de son organisation impliquent ainsi dans de nombreux domaines : mécanique, électronique, informatique, chimie, mais aussi marketing, ressources humaines, ou encore logistique.

LA NAISSANCE D'AIRBUS : UNE HISTOIRE CONCURRENTIELLE SUR UN MARCHÉ DE GRANDES PUISSANCES

L'entreprise Airbus, initialement nommée Airbus Industrie, naît dans une période où les multiples avionneurs européens (Sud-Aviation, Shorts, Bölkow...) n'arrivent pas à faire face aux trois géants américains que sont Boeing, Lockheed et Douglas. L'idée d'un avion à plus grande capacité (entre 200 et 300 places) devient, pour les Européens, la seule chose qui semble leur permettre d'arriver à gagner leur place dans ce jeu de la concurrence.

Les différentes entreprises cherchent donc à travailler en collaboration pour mettre à profit leur savoir-faire respectif. Un projet avec les Britanniques est notamment refusé pour finalement signer un accord entre le français Sud-Aviation et l'allemand MBB. L'idée est de partir d'un moteur existant et dont on connaît la fiabilité et d'arriver à y associer une plus grande capacité : atteindre 226 places. Un accord est donc acté au Salon du Bourget de mai 1969 pour concevoir un biréacteur A300 B.

Airbus Industrie apparaît donc par ce consortium entre deux leaders de l'aéronautique européens, en prenant initialement la forme d'un groupe d'intérêt économique (GIE). Avec une centaine d'employés, les débuts de l'entreprise dans les années 70 sont difficiles, ne parvenant pas à obtenir de commandes malgré leur effort : le coup de grâce arrive en 1976 où l'année se conclut avec la commande d'un unique avion. À ce moment-là, 90% des avions sont produits par les Américains, et Airbus Industrie n'arrive pas à leur tenir tête. Cette décennie s'impose donc également comme celle des partenariats : dans l'espoir de cumuler leurs forces, l'espagnol CASA et le britannique British Aerospace rejoignent le GIE.

Il est donc rapidement nécessaire de fixer les règles en matière de production : le fuselage et la cabine pour l'Allemagne, la voilure pour le Royaume-Uni, la motorisation pour l'Espagne, et le cockpit, les commandes de vol et l'assemblage final pour la France. Le travail ainsi découpé, les commandes commencent à arriver de la part d'Air France, Lufthansa, Indian Airlines... De leur unique production de 1976, le GIE arrive finalement à occuper 10% du marché mondial de l'aéronautique à la fin de la décennie. Pour autant, il apparaît déjà à ce moment la nécessité d'un renouvellement et d'une capacité à développer des technologies, pour survivre faces aux géants américains établis depuis bien longtemps dans l'inconscient collectif.

Fort de ce constat, de grands moyens sont mis en œuvre dans les années 80, notamment en Recherche et Développement (R&D), ce qui permet ainsi de faire naître le premier avion à commandes électriques avec l'A320. Ces efforts permettent d'atteindre alors 20% du marché et de mettre fin à l'instabilité et l'avenir incertain qui guidaient l'entreprise quelques années plus tôt.

Devant la multiplication du trafic aérien mondial, Airbus Industries décide alors de prendre les devants en matière d'avions long-courriers, anticipant une croissance de cette part de marché. Les années 90 sont donc synonymes de nombreuses embauches et de formations pour obtenir d'importantes innovations : l'A330 et l'A340 lui permettent d'atteindre le rang de deuxième constructeur aéronautique, montant jusqu'à 50% des commandes mondiales en 2000.

Dans cette période, Boeing se fait racheter, intégrant ainsi un groupe où la performance financière prime devant la qualité du produit. Cette doctrine va alors complètement s'opposer à celle du géant européen dont les bénéfices seront réduits mais dont le travail en amont de chaque appareil sera loué. Le succès immense du GIE grâce à leur anticipation du savoir-faire nécessaire à leur développement encourage donc à la création du groupe EADS le 10 juillet 2000 où Airbus Industrie prend tout sa place, entamant en parallèle le travail sur l'A380. En 2014, l'entreprise est renommée Airbus Group puis simplement Airbus en 2017. Dans la volonté de diversifier son marché et son

champ d'action, la holding se divise en trois : Airbus (anciennement Airbus Commercial Aircraft), Airbus Helicopter, et Airbus Defence & Space.

Aujourd'hui, outre la crise sanitaire, Airbus se voit encouragé par les difficultés des 737 MAX de Boeing qui sont les concurrents directs des A320, avions de moyen-courrier les plus utilisés. Cet événement laisse le temps à Airbus de gagner des parts de marché auprès de nouvelles compagnies aériennes telles qu'Air Canada pendant que son concurrent majeur effectue un long travail de fond sur la qualité de sa technologie existante.

COVID ET « GUERRE DES TALENTS » : UN CHANGEMENT DE PARADIGME ?

Cette montée éclair d'Airbus semble aujourd'hui bousculée par un contexte difficile : alors que la crise sanitaire impacte avec force le marché de l'aéronautique en clouant la plupart des avions au sol, les transformations du marché ne s'arrêtent pas, et le besoin de nouvelles compétences associé également. C'est donc en reprenant l'expression « guerre des talents » d'une enquête du cabinet McKinsey de 1997 que Thierry BARIL, DRH d'Airbus décrit la situation lors du *Airbus Summit* en septembre 2021 concernant les profils hautement qualifiés [1].

Bien que le géant de l'aéronautique ait été gravement touché par la crise économique des deux dernières années, ses réductions budgétaires ont été méticuleusement choisies pour ne pas perdre ce qui l'a fait émerger durant le siècle passé : sa capacité à innover. Le plan de réduction des effectifs ne s'est donc concentré que sur les fonctions supports, tandis que les recrutements persistaient pour assurer le renouvellement, voire la montée en compétences technologiques.

Aujourd'hui, alors que Boeing est affaibli, contraint de travailler sur des problématiques technologiques traditionnelles sur le 737 MAX, c'est les startups qui deviennent les opposants d'Airbus. Bien qu'elles soient infiniment plus petites, il n'en est pas moins qu'elles attirent les talents dont l'entreprise a besoin pour maintenir son activité d'innovation indispensable. C'est en ce sens que Thierry BARIL revient sur les pénuries de compétences dans le digital ou la cybersécurité ; des pénuries encore plus difficiles à gérer que le salaire n'est plus l'unique source de motivation.

Il faut d'ailleurs noter qu'Airbus est la septième entreprise où les Français ont le plus envie de travailler d'après le classement Ifop d'octobre 2021 [2]. Pour autant, le secteur de l'aéronautique semble de moins en moins populaire après des jeunes générations, souvent avec la question « ai-je envie de rejoindre une industrie qui pollue ? » comme le souligne Thierry BARIL lors du *Airbus Summit*. Cette montée de la conscience écologique devient donc un frein à la politique d'innovation de l'entreprise dont le besoin évident de « sang neuf » se voit entravé.

C'est donc sur la marque employeur que le géant se voit obligé de jouer : montrer que rejoindre Airbus est tout aussi avantageux, que les startups. Il y a donc un objectif de créations d'opportunités et de sens pour ce public compétent.

En parallèle, face à l'impossibilité de recrutement externe suffisant, l'entreprise mise sur la formation, déjà ancrée dans son ADN depuis de nombreuses années. En effet, il ne s'agit pas uniquement d'une question de renouvellement traditionnel des effectifs en réorientant les secteurs : au vu de la pyramide des âges, rien qu'en France, il y aura plus de 2000 départs à la retraite d'ici 2024. En effet, c'est il y a une trentaine d'années que l'entreprise a décidé de multiplier ses efforts notamment en R&D, attirant à cette période des centaines, voire des milliers, d'ingénieurs, de managers, de chercheurs... Malheureusement, le départ soudain d'une partie de la main d'œuvre peut être synonyme de perte de connaissances.

Entre les départs liés à la crise sanitaire et ceux liés au renouvellement générationnel, il y a donc de nouvelles questions qui se dressent sur la volonté, ou non, d'un renouvellement de l'effectif quasi à l'identique. Sans parler de l'avion à l'hydrogène, il s'agit également de repenser la répartition des responsabilités ou les modes de travail, avec une population dont les exigences évoluent. Il naît également une interdépendance forte entre les secteurs du numérique et l'écologie, ce dernier étant devenu un des critères majeurs de choix d'entreprise des candidats. Il y a donc une nécessité de mise en œuvre d'une nouvelle politique, plus vertueuse, qu'elle soit commerciale ou interne auprès des salariés.

Flexibilité du travail, processus de prise de décision, efficacité des pôles d'innovation, rapidité de l'ingénierie, digitalisation... C'est tout autant de points cruciaux qui ne peuvent être évités dans cette période où Airbus est dans l'obligation de devenir sa future stratégie RH. Rester compétitif et innovant, oui, mais avec quelle main d'œuvre ?

RETOUR SUR LA MÉTHODOLOGIE

Ce mémoire aura donc pour objet de dépeindre le comportement d'Airbus pour faire face à cette obligation de renouvellement dans un contexte aux enjeux multiples. Entre la nécessité de digitalisation pour rester compétitif et efficace, la montée en force rapide des consciences écologiques et le bouleversement de ses effectifs, l'entreprise se doit d'établir une nouvelle stratégie en reprenant en compte ces problématiques. On se demandera donc :

Face à la digitalisation et la montée de la conscience écologique, comment Airbus adapte les compétences de ses salariés entre formation et recrutement, pour conserver sa position dans l'univers concurrentiel de l'aéronautique ?

Pour répondre à cette question, il convient donc de définir plusieurs hypothèses que l'on tâchera d'évaluer lors d'une phase de diagnostic en fin de ce mémoire.

Hypothèse 1

Il n'y a pas de recrutement de masse, il ne s'agit que de travailler avec les salariés existants. Les méthodes et les objectifs varient progressivement dans leur quotidien, ils bénéficient alors de compléments ponctuels pour alimenter leurs connaissances. C'est un changement de long-terme qui est envisagé, en misant sur la nouvelle main d'œuvre qui sera recrutée au fil des années et dont les enjeux d'écologie et de digitalisation leurs sont familiers.

Hypothèse 2

Le recrutement s'oriente très majoritairement vers des profils nouveaux pour introduire des ambassadeurs de la digitalisation et de l'écologie dans l'entreprise. Airbus prend le risque de se retrouver en sureffectif, laissant planer le doute sur l'avenir des métiers traditionnels et des salariés associés.

Hypothèse 3

Airbus veut tirer profit de la diversité de son maillage en mettant en avant les divisions et services à la pointe en matière d'innovation. Pour ces derniers, les recrutements sont massifs pour assurer une progression rapide en R&D. Le reste de l'entreprise ne change que peu, les employés sont formés uniquement à l'utilisation des nouvelles technologies développées par ces pôles d'excellence pour pouvoir les intégrer dans l'ingénierie plus traditionnelle.

La rédaction de ce mémoire s'appuie essentiellement sur une série de cinq entretiens réalisés auprès de d'anciens ou d'actuels salariés d'Airbus. En complément, une place importante pour dépeindre le contexte est attribuée aux articles de presse, parfois approfondis par des webinaires.

La principale difficulté fut de s'éloigner du point de vue centré sur Toulouse, car l'essentiel de la presse analyse les effets sur ce site, et moins souvent sur l'ensemble du groupe. Il fut donc nécessaire de prendre de la hauteur par rapport à ce point de vue pour fournir une étude d'ensemble, concernant la totalité du groupe, même si l'accès à l'information française était tout de même bien plus facile.

Dans ce mémoire, nous aurons ainsi à cœur de traiter des deux mutations majeures auxquelles est confronté Airbus : la digitalisation et la transition écologique. Toutefois, se faisant dans une perspective de gestion et transformation des compétences, il semble indispensable de débiter notre propos par un retour sur le fonctionnement des

ressources humaines de l'entreprise. En effet, celles-ci sont le centre de la gestion des compétences, qu'elle soit en interne par l'utilisation de formations, ou en externe par le recours au recrutement.

Il convient donc de mettre l'accent, dans une deuxième partie, sur ce qui caractérise nos deux axes de transitions : leurs fondements, les besoins associés, comment se mettre en place... C'est donc en traitant successivement de la digitalisation, puis de l'écologie, que nous chercherons à en dégager les points principaux, mais également les liens entre eux.

Enfin, il semblait impossible de traiter de ces enjeux sans tenir compte de la période actuelle : une mise en perspective avec la crise sanitaire ne pouvait être évitée en troisième partie. Nous regarderons donc dans un premier temps comment l'instabilité générée par cette dernière fut un défi pour les ressources humaines, au vu de son immense impact sur l'activité. Mais dans un deuxième temps, nous nous attarderons sur la capacité de cette crise inédite à se transformer en « accélérateur de transitions » au sein de l'entreprise et sur le marché sur lequel elle s'établie.

C'est donc grâce à la totalité de ces éléments qu'il sera possible d'établir un diagnostic pour Airbus, en s'appuyant sur nos hypothèses précédemment établies. Cette phase sera finalement suivie d'une conclusion proposant une perspective de court et long terme, accompagnée de préconisations semblant pertinentes pour l'avenir du groupe.

I) AIRBUS : UN GÉANT DE L'AÉRONAUTIQUE À L'ORGANISATION RH BIEN ÉTABLIE

Airbus a l'avantage de faire partie d'une des entreprises préférées des Français, pays où se trouve plus d'un tiers de sa main d'œuvre (36%). Il demeure par ailleurs depuis plus de dix ans que l'aéronautique est un des secteurs d'activité qui fait le plus rêver en France (premier ou deuxième selon les années) [3]. Ces constats expliquent notamment la facilité de recrutement, dans toutes les divisions et pour tous les services, ce qui a donc largement contribué à la diversification de l'entreprise et son agrandissement pendant de nombreuses années.

On sait que dans le secteur des ressources humaines (RH), la gestion des compétences regroupe plusieurs aspects dont la cartographie des compétences et l'anticipation des besoins de celles-ci, régulées par la formation et le recrutement. Dans un groupe aussi vaste qu'Airbus, dans lequel les spécialités sont multiples, cela nécessite bien entendu une organisation toute particulière, encore plus au vu de la technicité et la rareté de certains profils. Les RH se voient donc être mis au cœur de l'organisation de la firme comme curseurs de la politique stratégique à venir.

1) GESTION DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS ET FORMATION

La gestion des compétences chez Airbus occupe une part entière des ressources humaines du groupe. Historiquement, et face à son développement mondial très rapide, une cartographie très exhaustive et tenue à jour a toujours été effectuée pour connaître les ressources (savoir-faire et compétences) dans l'ensemble des pays d'implantation. Ce premier outil est notamment crucial dans l'identification des compétences clés, en déclin ou en essor. En effet, chaque année, un dispositif interne au groupe est chargé de la revue des compétences dans tous les services.

Dans ce cadre, il existe donc catalogue des métiers, divisé en douze familles (telles que l'ingénierie, le marketing et les ventes, l'informatique...) qui se décline en groupe de métiers, et allant jusqu'aux intitulés exacts. Étant commun à l'ensemble du groupe, dans tous les pays (c'est-à-dire, pour plus de 130 000 personnes), la définition de chaque poste est complexe et nécessite un important travail avec les managers. Il existe donc en complément un catalogue de compétences, spécialisées ou transversales, qui sont alors accolées à chaque fiche de poste.

Ce sont ces dispositifs qui permettent d'effectuer une cartographie la plus complète possible au sein de l'entreprise : à chaque poste est lié un métier associé à 5 à 10 compétences d'office, puis le manager peut moduler ses besoins par l'ajout de compétences supplémentaires. Cette cartographie très théorique est alors complétée par un processus essentiel d'auto-évaluation. En effet, chaque salarié est amené, une fois par an à donner son *proficiency level* (niveau de compétence) sur une échelle de 1 à 5. Cette

action a pour but de détailler la cartographie et de distinguer les besoins individuels et collectifs ; car ce dispositif cherche bien permettre la formation, ajuster les salaires à la hausse au besoin, etc., et non à pénaliser.

De ce travail émerge donc une liste de métiers critiques, qu'ils soient traditionnels ou émergents. C'est ainsi l'occasion de distinguer les besoins de l'entreprise : intelligence artificielle, cybersécurité, traitement et gestion des données, traitement analogique... Ce fonctionnement est aussi pratique pour dénicher les personnes pouvant travailler sur des projets militaires (où la nationalité est un élément important, notamment utilisé chez Airbus Defence & Space).

Associé à cela, une place centrale est associée au *knowledge transfert* (transfert de connaissances). En effet, un secteur aussi spécifique et avancé technologiquement que l'aéronautique nécessite un entretien et un perfectionnement permanent du savoir. Non seulement, l'entreprise se doit de s'approcher de nouveaux domaines émergents, mais elle doit s'assurer de ne pas avoir de perte ou d'érosion des compétences pour conserver son niveau d'expertise, et la qualité associée à ses prestations.

C'est dans ce cadre que la cartographie des compétences fait sens puisqu'elle offre la possibilité d'identifier les points critiques qui imposent une anticipation dans la gestion des mobilités des salariés. Les « métiers critiques » sont donc pointés le plus tôt possible pour assurer une transmission des compétences associées à tous les collaborateurs non-formés. C'est donc une formation par les pairs qui permet le maintien des savoir-faire.

C'est cette maîtrise de la gestion des compétences qui facilite la mobilité très importante chez Airbus. Ainsi, selon les besoins du marché et les envies des salariés, la main d'œuvre peut se voir déplacée vers les activités les plus porteuses de l'entreprise. On constate près de 15% de mobilité interne au sein du groupe (alors que c'était environ 4% il y a un peu plus de 10 ans) : c'est donc à la fois une méthode de transmission des compétences et de valorisation des carrières individuelles.

Il existe par ailleurs, plusieurs dispositifs de reconversions collectives ou de redéploiements des compétences. Notamment, sont mis en place des prêts de main d'œuvre avec d'autres industries ayant besoin de savoir-faire communs. C'est par exemple le cas de Naval Group, avec qui de nombreux échanges et prêts de main d'œuvres sont effectués en majorité sur les postes en rapport avec les transports [4].

Enfin, c'est toute une organisation de formation qui est en place au sein du groupe. Chaque salarié bénéficie de formations obligatoires (comme celles sur *Ethic and compliance*) et facultatives, souvent en conséquence de leur auto-évaluation. Il est également courant que les salariés demandent à suivre de nouvelles formations, après discussion avec leur manager.

Ainsi, les méthodes sont multiples, à commencer par la *Leadership University* créée en 2016 dans le but de former, en faisant venir les salariés à Toulouse, aux techniques de *leadership* et de management. Ce type d'offre est complété par un immense catalogue de cours en ligne, créé par les experts au sein du groupe au besoin, ou ayant recours à des dispositifs existants comme la plateforme *Coursera*. Ainsi, les formations se veulent à la fois être des perfectionnements ou des réorientations. C'est par exemple le cas de Simon PASQUEREAU (cf. Annexe B) qui a pu recevoir à la fois des cours individuels d'allemand pour faciliter son intégration à son arrivée dans le pays, et une formation complète d'un an en *data analysis* (analyse de données) pour l'appliquer à son secteur des ressources humaines.

Par ce travail sur la montée en compétence des salariés, Airbus permet l'adaptation des salariés aux nouvelles méthodes et aux nouveaux enjeux de travail, tout en contournant le problème d'obsolescence des connaissances, mais également une étendue des savoirs individuels pour encourager à une réussite collective. Entre formations de court et de long terme, le groupe travaille à la fois sur l'adaptation conjoncturelle et sur la stratégie structurelle de l'entreprise [5].

2) ORGANISATION DU RECRUTEMENT

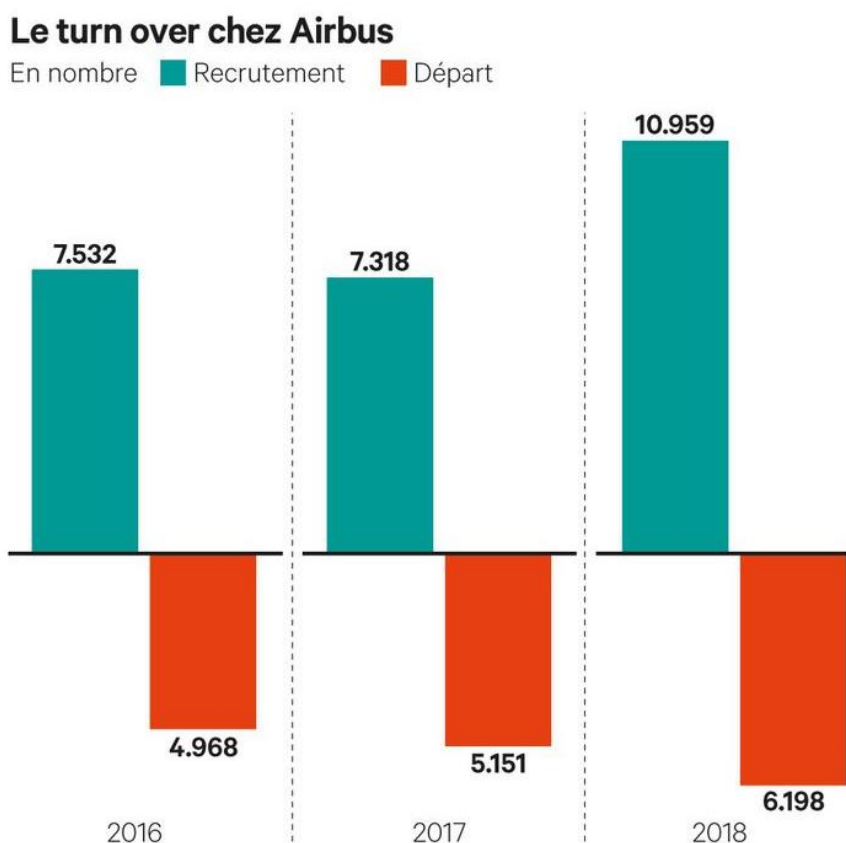
Depuis maintenant quelques années, l'organisation du recrutement au sein d'Airbus s'est perfectionnée pour devenir plus efficace d'une part, et plus juste vis-à-vis des candidats d'autre part. Le second aspect s'est notamment développé avec la montée drastique de l'éthique dans l'entreprise suite au scandale passé (cf. mémoire d'Agathe MAÉR) : il n'est plus question de choisir les prochaines recrues sur « piston », sans une procédure capable de démontrer qu'il s'agit du meilleur profil à partir de leur plateforme en ligne (ce qui n'empêche pas d'être recommandé pour autant).

En outre, le volume toujours croissant de recrutements dans l'entreprise a poussé le système à être de plus en plus organisé pour arriver à gérer la masse de procédures parallèlement mises en œuvre. L'objectif a été de gagner en efficacité, mais aussi d'harmoniser les processus de recrutement à travers les pays, malgré les spécificités légales de chacun (on peut penser à la place particulière des syndicats en Allemagne par exemple).

Cette volonté est avant tout passée par l'homogénéisation des outils de travail c'est par exemple ce qui explique que tous les services RH d'Airbus utilisent désormais l'outil *Workday*. C'est avant tout un moyen de fixer un calendrier commun, mais aussi de recenser, par un même système, les évaluations de tous les sites partout dans le monde. En effet, la gestion des compétences est prioritairement gérée à Toulouse, et le passage par un outil numérique commun permet de centraliser les informations pour synchroniser le fonctionnement du groupe.

Du côté des managers, le recrutement se fait systématiquement par la définition préalable (annualisée) d'un *operating plan* indiquant les volumes pour les mois à venir. Toujours dans ce but d'homogénéisation entre les services, les grilles de salaires sont bien entendues définies à l'avance. Enfin, l'embauche d'une nouvelle personne doit systématiquement être justifiée (justement pour éviter toute dérive « non-éthique »). En ce sens, il est obligatoire de démontrer que les salariés actuels ne peuvent pas faire le travail nécessaire (manque de compétences, charge trop importante de travail...) ; la politique de l'entreprise est bien de compléter les équipes, et très rarement de se séparer d'un membre.

Le travail croissant que s'attribue Airbus (nouveaux avions, nouveaux secteurs, augmentation de la production) implique donc forcément des recrutements (bien entendu, principalement avant la crise sanitaire), qui se sont vus augmenter depuis plusieurs années. Les salariés présents n'étaient plus suffisants au vu de la charge de travail arrivée par la croissance du groupe.



Les Échos - Sources : Pôle Emploi & INSEE

Enfin, il faut savoir que le recrutement chez Airbus ne pouvait se passer de cette réorganisation faite depuis une dizaine d'année. En effet, dans les 8 ans à venir, l'entreprise va devoir renouveler à minima 35% de son effectif (sans compter de potentielles ouvertures de nouveaux postes) d'après Thierry BARIL, DRH d'Airbus [6].

Dans les années 90 et 2000, période de l'essor d'EADS, la majorité des salariés ont été embauchés : 50% de l'effectif actuel a été constitué à ce moment-là. C'est donc un véritable défi générationnel qui arrive et qui imposait une organisation préalable.

À cela s'ajoute la nécessité d'incorporer les enjeux futurs, jonglant entre renouvellement de la main d'œuvre sans perte de compétences, et nouvelle main d'œuvre maîtrisant de nouveaux outils et de nouveaux secteurs. C'est majoritairement le cas de la digitalisation, qui semble partiellement facilitée avec l'arrivée de nouvelles générations (Y et Z), mais aussi de l'enjeu écologique auquel la jeunesse paraît globalement plus sensible et dont Airbus ne peut se défaire.

II) DES CHANGEMENTS STRUCTURELS AUX ENJEUX ET CONTRAINTES GRANDISSANTS : DE NOUVEAUX OBJECTIFS RH

L'industrie, quel que soit le secteur, se trouve aujourd'hui confrontée à deux bouleversements majeurs : la digitalisation et la transition écologique. Mais il s'agit ici de transformations en profondeur sur un système de fonctionnement existant depuis des années. Il est donc nécessaire d'adapter tous les services des entreprises, et cela commence par la main d'œuvre qui doit non seulement être formée à ces nouveaux enjeux, mais aussi les intégrer au quotidien pour assurer que la transition puisse se faire.

1) LA DIGITALISATION AU CŒUR DES PROCESSUS DÉCISIONNELS ET OPÉRATIONNELS DES ORGANISATIONS

Depuis quelques années maintenant, la digitalisation devient un élément central dans l'organisation des entreprises, permettant d'accroître leurs performances, que ce soit sur leurs méthodes ou sur leurs résultats. Airbus n'échappe pas à cette volonté de transformation, nécessaire pour rester concurrentiel. Bien que toutefois le sujet ne soit plus nouveau, il n'en reste pas moins toujours un sujet de RH central, puisqu'il est long à mettre en place au vu de son étendue.

A) Un processus mis en œuvre depuis plusieurs années : la digitalisation comme ancrage de longue date

Précurseur, Airbus a impulsé une politique de digitalisation il y a maintenant une dizaine d'années et qui s'est répandue dans la totalité des services il y a environ 6 ans. Cette politique interne fut un succès, tant en termes d'efficacité (notamment en comparaison à ses concurrents) que d'attractivité. En effet, cette forme de leadership dans le secteur, pour implémenter le numérique dans l'industrie, a permis au groupe de recruter des profils particulièrement compétents et en avance technologiquement, qui étaient attirés par cet environnement de travail stimulant.

Même si aujourd'hui l'entreprise a été rattrapée par bon nombre de ses homologues, elle présente toujours l'avantage d'avoir ancré largement dans les habitudes de ses salariés l'utilisation d'outils digitaux au quotidien. Toutefois, cette perte de leadership a impacté la qualité des recrutements dans le secteur informatique notamment, où Airbus n'est désormais plus tellement connu auprès des jeunes diplômés du domaine.

Une des actions phares du groupe fut la mise en place d'un passeport digital. Ce système a permis, dans un premier temps, d'évaluer les besoins de montée en compétence des salariés, mais aussi d'assurer à l'avenir que tout le monde dispose d'un socle commun de savoirs dans le numérique. Loin de se vouloir être une évaluation pénalisante, il s'agit

de former, dès que le besoin se présente, un salarié pour s'assurer qu'il soit capable de travailler avec les mêmes outils que ses collègues (*cloud*, document collaboratif, compréhension du fonctionnement de base d'un ordinateur, e-mails...).

Ce travail fait très tôt par rapport aux autres entreprises du marché et donc, sans urgence, a permis de faire changer l'état d'esprit des salariés vis-à-vis du numérique en douceur. La transition progressive n'a pas eu besoin d'être imposée : à force d'intégrer des nouveaux outils et de former à leur fonctionnement, leur utilité a été naturellement démontrée. Pour une structure où la majorité des profils sont des carrières longues, il était presque impensable de forcer le changement et qu'il se passe sans accro ; c'est donc en prenant les devants que le passage d'une méthode à l'autre s'est effectué.

Par ailleurs, la digitalisation fut, et est toujours, un moyen d'harmoniser le groupe à l'échelle mondiale. C'est ainsi l'objectif de l'approche DDMS (*Digital Design, Manufacturing & Services*) qui permet d'avoir un processus de fabrication et de service client identique dans tous les pays [7]. Par ce type de fonctionnement, Airbus s'assure une qualité homogène dans son groupe, et des performances équivalentes, tout en gagnant du temps. Instaurer ce genre d'outils dans le quotidien des salariés est donc bénéfique, mais à l'unique condition que ce soit correctement et régulièrement utilisé, et compris de tous.

En ce sens, l'assimilation de nouvelles méthodes de travail passe, dans le groupe, par un fonctionnement d'ambassadeurs du changement (appelés les *change agents*). Ceux-ci ont pour vocation à être prioritairement formés pour ensuite aider leurs collègues à apprivoiser les nouvelles technologies auxquelles ils sont confrontés. Leur formation leur apprend donc à la fois la maîtrise d'une nouvelle méthode de travail, mais aussi une manière pédagogique de l'expliquer, de l'enseigner. Ils se doivent donc d'être les premiers convaincus par l'utilité d'un nouveau dispositif. Intégrés dans toutes les équipes (souvent le manager par exemple), des formations supplémentaires pour aider au changement et à l'innovation leur sont souvent dispensées (méthodes AGILE, *design thinking*...). Ces dernières facilitent la sortie des sentiers battus pour les participants et fait ressortir individuellement et collectivement les avantages du changement, ce qui est indispensable pour le bon fonctionnement futur.

Malgré cela, les anticipations passées d'Airbus se sont révélées plus lentes que le marché (ce qui est le cas de la majorité des entreprises) et le groupe est désormais dans l'obligation de suivre la tendance sans en être précurseur. Les besoins technologiques deviennent tels qu'ils ne disposent plus des ressources en interne, et même le marché de l'emploi ne fournit plus suffisamment de candidats. Alors que la masse de salariés a été formée aux généralités du digital, il manque désormais des centaines d'experts en informatique et numérique pour appréhender les nouveaux besoins.

B) Le besoin de se projeter : entre besoins technologiques et besoins humains

Pour fournir des performances d'un niveau équivalent à ses concurrents, Airbus n'a d'autre choix que d'intégrer encore plus largement le numérique, à travers des technologies de plus en plus poussées et touchant de plus en plus de secteurs, comme de l'automatisation, la gestion et l'analyse de données ou l'intelligence artificielle. L'utilisation de ces méthodes cherche à rendre les tâches plus efficaces, mais pose un problème en termes de recrutement. Ces secteurs, pour beaucoup nouveaux, demandent des recrues jeunes, qui ont bien souvent pour projet de ne rester dans l'entreprise que pour deux ou trois ans (alors que la moyenne d'ancienneté dans le groupe dépasse aujourd'hui largement les dix ans). C'est donc une nouvelle méthode de fonctionnement puisqu'il faut assurer le retour sur investissement de ses profils, souvent aux conditions de recrutement exigeantes. Et ceci n'est pas aidé par les nombreuses et fréquentes sollicitations d'autres entreprises sur ces personnes aux compétences techniques recherchées.

Outre la nécessité d'offrir un salaire suffisant et de bonnes conditions de travail (indispensable puisque les concurrents font de même et que les candidats sont rares), Airbus tente en vain de cultiver auprès de ces individus sa marque employeur pour créer un attachement au groupe et limiter le *turnover*. Employeur bien connu dans l'industrie, son nom résonne moins souvent dans le secteur informatique malgré ses besoins colossaux. Pour alors se faire connaître, on observe une multiplication des partenariats et projets avec les instituts de recherches et les écoles/universités dans l'enseignement supérieur. C'est par exemple le cas en cybersécurité à Rennes avec Airbus Defence and Space, l'IMT Atlantique et l'Institut Mines-Télécom (dans le cadre du projet CyberRange) [8] pour collaborer sur la recherche, sur des micro-projets pour les étudiants et pour le recrutement (stages, alternances et jeunes diplômés).

Toutefois, l'ampleur du phénomène ne permet pas de satisfaire le besoin, et c'est donc par sa force de formation que le géant de l'aéronautique espère compenser. Ainsi, sur les 1000 *data analysts* de l'entreprise, 700 ont été formés en interne. Il s'agit dans ce cas-ci de former des personnes dont le domaine de prédilection n'est pas forcément l'informatique (*cf.* Annexe B où Simon PASQUEREAU, diplômé de Sciences Po Rennes en management, a bénéficié de ce dispositif) pour leur apprendre à intégrer l'analyse de données dans leur secteur. Cette formation est un investissement majeur pour Airbus puisqu'elle dure un an, mais elle permet de compenser en partie les difficultés de recrutement. Toutefois, ces profils ne sont pas des informaticiens ou des mathématiciens capables de s'adapter à tous les secteurs, mais ils ont l'avantage d'avoir une facilité dans la compréhension et l'application des résultats obtenus numériquement. Mais par cet acte, un sentiment de « reconnaissance » se développe auprès des salariés concernés, ce qui leur donne envie de prolonger leur carrière au sein du groupe.

C'est donc plus largement l'existence de la Digital Academy d'Airbus qui permet ce type de fonctionnement : des formations dans tous les secteurs du digital sont dispensées pour assurer la montée en compétence des salariés et ainsi assurer la compétitivité de ses performances et l'intégration progressive de ces méthodes par des « ambassadeurs » bénéficiaires de ces programmes.

2) LA MONTÉE DE LA CONSCIENCE ÉCOLOGIQUE : QUAND LA PENSÉE DU CONSOMMATEUR FINAL DEVIENT PROGRESSIVEMENT LE LEITMOTIV D'UNE INDUSTRIE

Dans un rapport de la Fondation Copernic, Attac, les Amis du Monde diplomatique et de l'Université Populaire de Toulouse, on retrouve l'expression « syndrome Détroit » [9]. Il s'agit d'avoir un risque de déclin brutal, notamment en région Occitanie où trois entreprises sur dix dépendent à plus de 50% du secteur aéronautique, et en l'occurrence, majoritairement d'Airbus. L'entreprise se doit donc d'assurer une transition écologique pour sa propre survie, mais également pour toutes les structures dépendantes d'elle.

A) L'écologie en fil rouge de toutes les activités, et au contact de tous les salariés

Il est devenu presque impossible de parler d'aéronautique, qui est le principal secteur d'activité d'Airbus, sans parler d'écologie. En effet, l'aviation représente environ 2,5% des émissions de gaz à effet de serre mondiales. Il convient donc de slalomer entre le « flygskam » désignant la honte de prendre l'avion (littéralement « honte de vol » en suédois) et la volonté de continuer à vivre « normalement » malgré les changements climatiques. Dans le but de toujours pouvoir permettre le déplacement par avion, il est donc nécessaire de s'adapter à ces deux points de vue : Airbus cherche donc à maintenir toute l'activité aéronautique tout en réduisant, voire neutralisant, les conséquences environnementales de celle-ci.

C'est d'ailleurs à cette fin qu'a été mis en place le *Airbus Summit* de septembre 2021 : aborder la transition écologique dans sa dimension transversale et multidisciplinaire. Conception, production, vente, finance, maintenance, logistique, RH... Tous les secteurs se voient impactés par les changements auxquelles est confrontée l'aéronautique. L'objectif d'Airbus se rapproche à grands pas puisqu'il a été établi à 2035 pour arriver à produire un avion au bilan carbone net nul (projet *ZEROe*).

Les pistes pour la réduction de l'empreinte carbone des productions d'Airbus sont multiples : électricité (notamment pour les petits courriers), hybride, SAF (*Sustainable Aviation Fuel* – Carburant durable d'aviation), hydrogène... Le nombre d'idées, sans être certain de la plus prometteuse, pose un problème de moyens : il devient difficile de savoir où faire le gros des efforts (recrutement, investissement, temps passé, etc.). L'enjeu est également de définir, en interaction avec la clientèle, quels sont les besoins essentiels. Il

faut par exemple savoir que l'ajout du Wi-Fi dans un avion augmente sa consommation d'environ 1%. Mais ce service est-il vraiment nécessaire ?

À court-terme, l'enjeu se situe dans la production : aujourd'hui, seuls 10% des avions disposent des technologies les plus économes en carburant comme l'A320neo. Il est donc fondamental pour Airbus de contribuer à la transition du secteur autant par la recherche que par la production, l'amélioration et la maintenance des appareils existants. Ce constat également le même dans le secteur des hélicoptères puisque la majorité ne disposent pas des dernières technologies, alors que celles-ci permettent de réduire leur consommation de 25%.

Pour assurer une première transition transversale au sein du groupe, le premier outil est bien la digitalisation : l'utilisation de la visioconférence pour se substituer à de nombreux déplacements, le gain de temps dans l'organisation quotidien et la facilitation pour la transmission d'information. Pour les profils les plus techniques, ces outils sont un moyen d'optimiser la chaîne de production, en réduisant chaque étape au maximum (cf. DDMS), on peut par exemple penser à :

- Optimiser le trajet entre des entrepôts pour limiter la consommation de carburant ;
- Garantir une meilleure qualité dans le traitement de l'information (on peut penser à l'analyse d'images par exemple) pour ne pas avoir besoin de répéter l'opération ;
- Anticiper mathématiquement les besoins en maintenance pour permettre prévenir les opérations et grouper les envois de pièces ;
- Etc.

En clair, la transition écologique chez Airbus ne cherche pas à se limiter à développer de nouveaux appareils et équipements, moins énergivores et avec des technologies alternatives, mais aussi améliorer les processus existants. Pour ce faire, des formations sont dispensées, pour sensibiliser les employés, mais aussi pour leur apprendre à intégrer ces problématiques dans leur quotidien. On constate en réalité que ce genre d'amélioration ne nécessite pas forcément de nouvelles compétences mais simplement la volonté stratégique d'y porter attention.

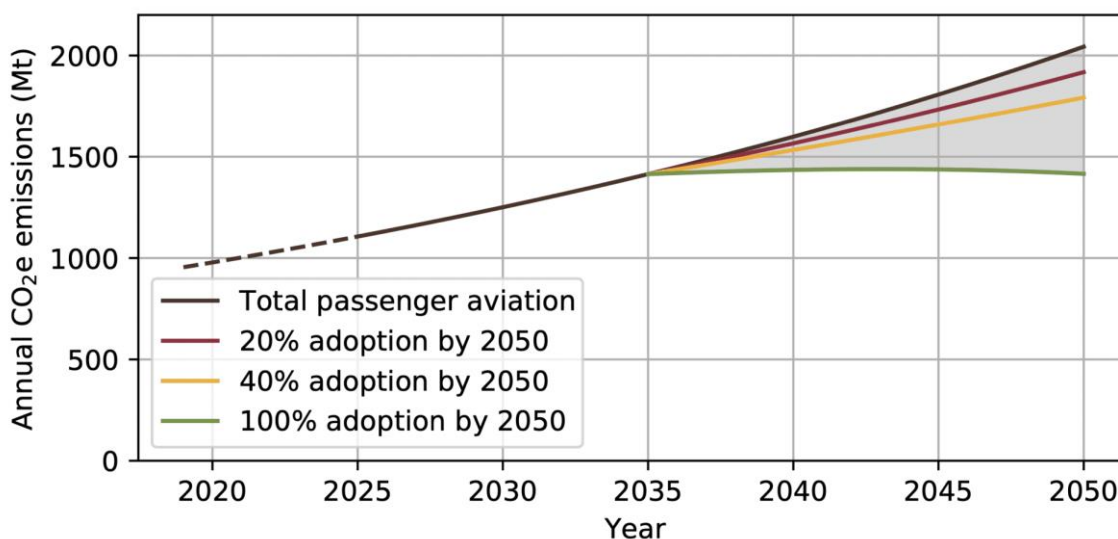
Ce phénomène s'accroît d'autant plus avec les années puisque les dernières générations (notamment Y et Z) sont particulièrement sensibles et sensibilisées à ces enjeux. L'espoir du groupe réside ainsi également dans le fait que dans les dix prochaines années, 70% de l'effectif d'Airbus sera constitué de cette population, ce qui signifie que les problématiques seront encore plus présentes et qu'une volonté à les mettre en exergue va apparaître naturellement (avec un fort attachement à l'éthique et à la durabilité).

On comprend ainsi pourquoi une réelle politique de transmission de ces valeurs appliquées au domaine aéronautique voit le jour, notamment via la Fondation Airbus. C'est donc plus de 10 000 enfants dans 17 pays qui ont été touché par ce dispositif durant les six dernières années, pour anticiper le besoin d'impulsion dont va avoir besoin la

transition écologique dans le groupe. C'est d'ailleurs cette même logique qui incite à valoriser les stages et alternance : attirer des profils traditionnels, aux convictions nouvelles pour effectuer des changements profonds mais progressifs.

B) Le développement de l'hydrogène : une nouvelle compétence majeure et critique

Évidemment, dans le contexte actuel, il est devenu indissociable de parler du futur de l'aéronautique sans parler d'hydrogène. Au départ peut-être sous-estimé avec seulement quelques dizaines de postes, ce secteur a rapidement pris bien plus d'ampleur, à tel point que le chiffrage du nombre de postes est constamment réévalué. On comprend l'enjeu de l'aéronautique à passer à l'hydrogène quand on voit le graphique ci-dessous qui montre la possibilité de limiter fortement l'impact écologique de l'aéronautique en passant à l'hydrogène d'ici 2050.



*Prévision des émissions de CO2 de l'aéronautique selon le pourcentage de passage du parc aérien à l'hydrogène en 2050
(Source : h2-mobile.fr)*

Une facilité a rapidement été évaluée lorsque le lien étroit entre hydrogène et cryogénie (stockage à très basse température) a été mis en valeur, cette dernière technologie étant un domaine d'expertise historique chez Airbus. C'est d'ailleurs en partie dans ce cadre que la stratégie 3I a été mise en place : Innovation, International et Inclusivité. Autrement dit, pour mener ce projet à bien, Airbus est bien conscient que c'est l'innovation qui devra porter le nouvel appareil car tout est à inventer. Mais pour cela, il est impossible de travailler seul : multiplier les partenariats avec des entreprises partout dans le monde et profiter de la diversité de profils existants pour apporter des solutions nouvelles, c'est, d'après le groupe, la solution pour développer une filière hydrogène au sein de l'industrie, et particulièrement en aéronautique.

Les collaborations se multiplient donc [10] : Vinci Aéroport, Air Liquide, Safran... En effet, l'hydrogène ne touche pas que la conception des avions mais tout le processus puisqu'il faut adapter les aéroports, changer les méthodes d'alimentation, modifier le stockage de ce nouveau carburant, et bien entendu, développer des avions compatibles.

Au vu de l'ampleur des besoins et de la quantité de connaissances nécessaires, les acteurs du marché, dont Airbus fait partie, semblent s'être mis d'accord sur la nécessité d'unir leurs forces. C'est donc assez naturellement que Toulouse a été désigné comme le futur pôle Hydrogène, notamment pour l'étude de la propulsion (guidée par Safran et Airbus, tous deux à Toulouse).

En parallèle, le géant de l'aéronautique recrute largement, notamment pour l'ouverture de ses deux centres de développement de réservoirs cryogéniques à Nantes (France) et à Brême (Allemagne). Mais malgré les embauches qui se multiplient, l'offre de candidats ne suffit pas : il est donc prévu la formation ou la montée en compétences d'environ 650 ingénieurs d'ici fin 2023 pour faire face aux besoins croissants [15]. Même pour des objectifs de recrutement de 10 à 20 experts sur le sujet de la cryogénie, le groupe s'inquiète sur l'existence de candidats : alors qu'avant Airbus était une des rares entreprises à s'intéresser au sujet, il y a aujourd'hui un tournant dans l'industrie qui poussent tous les acteurs à s'y pencher et à vouloir attirer les rares diplômés sur le sujet.

On comprend donc pourquoi un plan de 8 milliards d'euros a été débloqué pour le travail sur l'hydrogène : peu de compétences sont disponibles en interne et tout est à construire alors que ce secteur semble être l'avenir de l'aéronautique. Dans une période où Airbus est en situation pour devancer Boeing, il semble impératif pour le géant européen d'embrasser au mieux le virage de la transition écologique puisqu'il apparaît très nettement que le changement des mentalités en faveur de la durabilité et de la sobriété pourrait, sinon, engendrer sa perte.

Toutefois, les perspectives d'Airbus ont été très fortement perturbées durant les deux dernières années. La crise sanitaire a remis en question l'aéronautique et le fonctionnement de l'industrie. Entre gestion RH désorganisée, télétravail et montée de la conscience écologique (avec l'envie de « revenir à l'essentiel »), le géant européen se voit dans l'obligation de trouver un nouvel équilibre et d'adapter sa stratégie pour l'avenir.

III) UNE LOGIQUE PERTUBÉE : LA CRISE SANITAIRE SYNONYME D'INSTABILITÉ

Encore plus que la majorité des secteurs, la crise sanitaire a bouleversé le quotidien de l'aéronautique, clouant bon nombre d'avions au sol. Airbus durement frappé s'est vu confronté à des problématiques inédites : gestion de des effectifs houleuse, perspective de vente imprévisibles, anticipation de la maintenance presque impossible... Autant de questions qui ont imposées une réorganisation du fonctionnement du groupe pour appréhender l'instabilité.

1) IMPACTS SUR L'ACTIVITÉ ET SAUVEGARDE DE L'EMPLOI

Moins d'avions en vol et des perspectives moroses de reprises n'ont pas aidé Airbus dans sa volonté historique de ne jamais licencier. Au vu de l'immense impact de la crise sanitaire, tous les moyens à la disposition des ressources humaines du groupe ont été utilisés pour tenter de limiter l'hémorragie que générait la situation.

A) Impact de la crise sanitaire sur l'aéronautique mondial : des difficultés nombreuses pour le géant européen

Confinements et aéronautique n'ont, bien entendu, rapidement pas fait bon ménage, bloquant automatiquement les déplacements. Indéniablement, cette période a stoppé presque complètement le trafic mondial (sauf pour transport de marchandises) au second trimestre de 2020, notamment en Europe où celui-ci est majeur.

Le plus gros point fut vols long-courriers, associés automatiquement à de plus gros avions : de nombreux modèles mathématiques les estiment comme bien plus impactés par la crise sanitaire. En effet, les voyages à titre privé ont été largement stoppés, entre les fermetures des frontières, la peur des autres générés par le virus, et le risque de se voir confiné dans un autre pays... Aujourd'hui, ces craintes règnent encore, ce qui explique une perspective de retour à la normale au plus tôt en 2025. Ainsi, l'activité d'Airbus se voit considérablement diminuée notamment pour les A330 et A350.

À cela s'ajoute le développement des alternatives pour communiquer. C'est ainsi l'émergence des outils numériques qui a permis de compenser la distance : visioconférences, amplifications des mails et messages instantanés... Entre le faible coût de ces moyens (en comparaison avec un billet d'avion ou de trains, ou même un plein d'essence) et le temps gagné en évitant le trajet, le choix a été évident pour de nombreuses entreprises (et même dans la sphère privée dans une moindre mesure). Les déplacements se voient donc réservés aux « nécessités », autrement dit, ce qui ne peut pas se faire à distance via ordinateur, ou pour des temps où la réunion d'un groupe semble importante.

Il faut par ailleurs savoir que les voyages d'affaires ont toujours représentés une part importante de l'aviation civile, notamment pour les vols en période dite « creuse » (hors week-ends et vacances scolaires) avant 2020. Celle-ci était aux alentours de 30% en moyenne (relativement homogène pour les petits, moyens et long-courriers). On estime désormais qu'à minima 15% de cette clientèle ne reviendra pas tellement l'appropriation des outils numériques est rapidement devenue très forte.

À côté de cela, il ne faut pas oublier les passagers réguliers prenant les vols « navettes » (vols fréquents en petit courrier). Ces derniers représentent dans leur grande majorité des personnes dont le lieu de résidence et le lieu de travail sont éloignés (ou travaillant sur plusieurs sites). Le développement du télétravail a très fortement diminué la part de ces voyageurs-ci, en leur permettant de rester sur leur lieu de domicile la majorité du temps, et de ne venir que très ponctuellement dans l'entreprise (et parfois jamais, selon les postes et les structures).

Toutefois, dans ce tableau se distingue quelques éléments encourageants pour le secteur aéronautique dont Airbus fait partie. Le premier point réside bien évidemment dans le fait que les consommateurs souhaitent, de manière croissante, voyager, pour trancher avec l'immobilité due aux confinements nationaux. Par ailleurs, alors qu'un Européen prend l'avion en moyenne deux fois par an, la population chinoise et indienne voit des chiffres bien plus faibles (respectivement 0,2 et 0,1 fois par an). Cependant, les classes moyennes y sont justement en pleine expansion, et cela va de pair avec leur mobilité, ce qui impacte positivement le trafic aérien.

De plus, les vols intra-zones, autrement dit, petits courriers (vols nationaux ou essentiellement au sein de l'Union Européenne) assure un segment de marché plus stable en ces temps incertains. Boeing, leader sur les longs courriers, est ainsi beaucoup plus pénalisé : on estime un retour à la normal du trafic aérien dès 2023 pour les petit-courriers et moyen-courriers, mais seulement en 2025-2026 pour les long-courriers.

B) La gestion RH de la crise sanitaire

Chez Airbus, la gestion de la crise a été qualitative par compétence : les effectifs à réduire ont été ciblés sur des métiers précis, et les actions ne dépassaient jamais ce cadre. Les fonctions concernées se concentraient sur celles de support : RH, finance, qualité, achat, management... L'objectif était bien de ne jamais impacter la production ou logistique, où se trouve le cœur du savoir-faire de l'entreprise et essentiels pour la satisfaction du client. En parallèle, ce ne sont que des mesures incitatives pour des départs volontaires qui ont été mises en place : formations, départs à la retraite, congés pour création d'entreprise... [12]

Malgré cela, le groupe a du tout de même dû gérer l'embauche de nouveaux salariés pour assurer un renouvellement minimal de sa main d'œuvre. Ce fut par exemple le cas d'Airbus Defence and Space France où 400 personnes ont été recrutées entre 2020 et

2021, malgré les 1500 départs simultanés. La reprise de l'activité se retrouve d'ailleurs dans le prévisionnel RH : en 2022, 700 postes ouvrent pour Airbus Defence and Space France (et 3000 dans le monde), 6000 postes sont à prévoir pour la branche Aircraft du groupe puisqu'il y a eu une inflation des commandes post-covid.

La difficulté réside par ailleurs chez les alliés d'Airbus qui ne sont autres que ses sous-traitants. En effet, le géant de l'aéronautique européen repose sur un maillage important de PME et ETI particulièrement durement touchées par la crise économique engendrée par la situation sanitaire. Cet élément fait naître une crainte du point de vue de l'approvisionnement mais surtout de perte de savoir-faire. Dans le but de soutenir ces entreprises, Airbus tente au maximum de passer d'importantes commandes, notamment groupées avec Safran ou Thalès, pour assurer le maintien de ces compétences disséminés partout sur le territoire.

Quant à la gestion de l'emploi durant la crise, Thierry BARIL souligne dans un entretien [13] que l'ADN d'Airbus va dans le sens d'une politique s'opposant aux départs contraints. Ainsi, malgré la crise sanitaire, il a été comme leitmotiv de sauver un maximum d'emplois, même si cela avait un coût pour l'entreprise (en 2020, aucuns dividendes n'ont d'ailleurs été versés aux actionnaire). Bien entendu, les aides gouvernementales, notamment en France et en Allemagne (où se trouve 70% des salariés), ont permis une réelle limitation des licenciements. Par ailleurs, un plan de sauvegarde de l'emploi a été utilisé pour près de 5000 postes, soit près de 4% de l'effectif global du groupe, accompagné d'un plan de restructuration des effectifs, notamment pour les projections de moyen et long terme. Enfin, l'activité partielle de longue durée est toujours utilisée chez Airbus pour conserver un maximum d'emploi en France [14]. Malgré l'ensemble de ces mesures, 10 000 emplois ont été supprimés entre 2020 et 2021.

2) LA CRISE SANITAIRE : ACCÉLÉRATEUR DE TRANSITIONS

La crise sanitaire a, pour tout le monde, bouleversé les habitudes. Toutefois, elle fut aussi l'occasion de se rendre compte de la capacité à s'adapter à toutes les situations, parfois impressionnantes. Mais qui dit adaptations dit changements, et ce constat se retrouve donc dans la structuration et les perspectives d'avenir de l'aéronautique. Les secteurs du digital et de l'écologie ont donc également bénéficiés de ces transitions accélérées, leur permettant de s'ancrer de plus en plus dans notre quotidien.

A) La digitalisation accrue entre télétravail et anticipations mathématiques

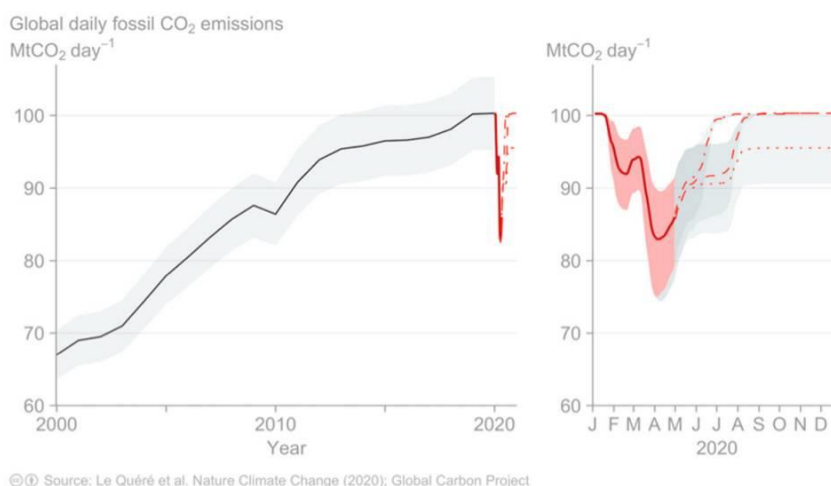
Aidé par la crise sanitaire, l'arrivée fracassante de nombreux outils numériques rapidement maîtrisés par tous a bouleversé la digitalisation de l'entreprise.

Les méthodes largement développés pendant le covid (on pense notamment à la visioconférence) ont désormais été intégrés au passeport digital d'Airbus, maintenant considérés comme des compétences transversales et indispensables pour tous. En outre, l'aisance déjà existante pour une large partie des salariés vis-à-vis du numérique a aidé pendant la crise sanitaire, mais a aussi facilité, pour ne pas dire donné envie, d'user de la flexibilité proposée par de telles méthodes. Ainsi, la mise en place du télétravail a rapidement été intégrée. De même, des demandes croissantes sont apparues pour travailler sur plusieurs projets simultanément, et ainsi varier son quotidien, grâce aux outils digitaux, permettant d'interagir avec tous, et dans tous les pays.

Même pour Airbus Defence and Space, qui refusait le distanciel le premier mois de confinement en 2020 pour des raisons de sécurité, la crise sanitaire fut l'occasion de repenser les méthodes de travail. Ainsi, des ajustements ont été effectués pour assurer la continuité du service. Tous les salariés, dans la mesure du possible, sont passés en télétravail, et la durée de cette situation a imposé à tous de devenir familier des outils digitaux.

En parallèle, cette période a aussi été, pour beaucoup, une découverte de l'utilité et de la puissance des algorithmes que pouvaient fournir mathématiciens et informaticiens pour répondre aux problématiques du groupes. Ils furent autant utilisés pour tenter de prédire l'évolution de la crise, de la reprise du trafic, etc. que pour gérer dans l'immédiat la question d'où parquer simultanément tous les avions. Une utilisation accrue s'est développée lors de la reprise du trafic aérien puisqu'un tel arrêt général et durable n'était jamais arrivé : ce sont donc des algorithmes qui ont définis par quelles opérations de maintenance il fallait commencer après deux mois sans vol.

Dans cette situation, on a vu la polyvalence et la précieuse aide que pouvaient apporter la digitalisation et les outils informatiques dont l'utilité n'est désormais plus à démontrer. Toutefois, l'arrêt du trafic aérien, et la baisse des émissions mondiales de CO₂ de 2020 n'a fait que renforcer la conscience écologique, imposant aux géants de l'aéronautique de s'adapter.



Émission de CO₂ et impact de la crise sanitaire

B) La conscience écologique en progression par un changement des mentalités et des habitudes

La crise sanitaire est désormais considérée comme un passage charnière dans l'histoire de l'aéronautique et de l'aviation civile où Airbus tient toute sa place. En effet, ce n'est pas uniquement les confinements et autres mesures de prévention de la pandémie dont l'impact est mémorable, mais bien les prises de conscience et les changements d'habitude des individus qui impactent durablement les compagnies aériennes et les fabricants.

La montée de la conscience écologique prend une place de plus en plus importante le temps passant, et avec une part croissante renforcée depuis la crise sanitaire. Cela s'explique en partie par la découverte et l'appropriation des outils numériques pour le distanciel qui ont également eu comme conséquence de montrer qu'il était possible d'être tout autant efficace avec une empreinte écologique plus faible (et un coût moindre comme évoquer plus tôt). Ce point n'est en réalité qu'un déclencheur mettant en exergue une relative inutilité des voyages dans certaines circonstances (et de l'avion par voie de conséquence).

Face à cela, la crise sanitaire a également eu pour conséquence de faire prendre conscience aux individus de ce qui est « vraiment important », d'où les préoccupations écologiques. Prendre l'avion se voit donc de plus en plus relégué au second plan, ce qui pose indéniablement problème aux entreprises du secteur, dont Airbus fait partie (l'aviation représentant près de 70% de son activité). Il y a donc deux options pour la survie de ces entreprises : changer d'activité ou proposer un service compatible avec les préoccupations environnementales et climatiques [10].

Airbus, dont l'expertise originelle et la plus grande part de son activité résident dans l'aviation, se voit donc dans le besoin de montrer à tous que l'avion n'est pas un moyen de transport en cours de disparition. Pour cela, il est impératif de reconquérir la clientèle perdue (et risquant d'être perdue à terme) en montrant sa capacité à produire un moyen de déplacement plus « propre » dont l'empreinte carbone, de sa fabrication à son recyclage, en passant par son utilisation, doit être réduite.

Toutefois, ce projet ne peut être considéré que dans la mesure où il est rentable, puisqu'encore une grande part de la population est guidée par le prix du billet. Il est donc indispensable de rester concurrentiel, en progressant sur les tableaux actuels, passant notamment par la digitalisation et l'automatisation des services. Dans ce cadre, l'enjeu est double, pour continuer d'exister à court et à long terme. Il faut donc, pour l'entreprise, trouver un équilibre entre les deux aspects, tout en conservant son niveau d'exigence, principalement en matière de qualité, puisque c'est ce qui fait actuellement son distinguo avec son principal concurrent Boeing.

DIAGNOSTIC

Cette étude nous permet de conclure avec certitude d'un élément : la force d'Airbus réside dans sa main d'œuvre de qualité. Qu'il s'agisse des nombreux compagnons, d'ingénieurs aux compétences très techniques, d'experts ou de chercheurs, tous jouent un rôle crucial dans la volonté du groupe de fournir un résultat de haut vol. Toutefois, les enjeux actuels viennent mettre à mal ce fait établi puisque de plus en plus de compétences nouvelles sont requises, forçant à l'obsolescence progressive de certains savoir-faire.

Mais finalement, ce qui semble dicter la politique de ressources humaines d'Airbus, c'est son éthique : la volonté de n'abandonner personne même si ses connaissances n'ont plus autant d'utilité qu'avant, l'envie de montrer à chacun que son métier apporte quelque chose au résultat final, et enfin et surtout, l'image permanente de communauté européenne et mondiale. Alors ce constat pousse à exclure assez naturellement l'hypothèse n°2 : quel que soit les métiers des salariés, personne ne quitte Airbus sauf cas de force majeure. La crise sanitaire fut un événement unique dans l'histoire du groupe avec une politique de départs de salariés (essentiellement des départs volontaires d'ailleurs), mais il paraît impossible d'envisager une telle chose pour les changements plus progressifs que sont la digitalisation et l'écologie. Former les salariés est indéniablement la seule solution pour que certains, aux compétences de plus en plus dépassées, puissent garder leur place dans le groupe. Mais il la transition doit être fluide, et pour tous.

Ainsi, l'hypothèse 3 perd son sens, par voie de conséquence, puisqu'elle ne permet pas l'harmonisation du travail, valorisant chacun et non quelques pôles. Certes, les pôles d'excellence sont de plus en plus mis à profit pour encourager à l'innovation massive, mais celle-ci doit ensuite bénéficier à tous les salariés, permettant à chacun de comprendre et d'intégrer ces transformations. Ce point est en effet essentiel puisqu'il est le garant de la qualité des productions du groupe : demander à quelqu'un de travailler avec une technologie qu'il ne comprend et ne connaît pas, c'est prendre le risque de celle-ci soit mal utilisée et qu'elle se voit détériorée.

C'est donc tout naturellement qu'on comprend qu'Airbus se tourne vers notre première hypothèse : un changement pour tous et progressif. Le groupe mise sur les capacités de ses salariés, à apprendre et appréhender de nouveaux domaines. Puisque sa force réside dans sa main d'œuvre, il est donc indispensable de la conserver et de l'intégrer dans le changement. L'arrivée progressive de nouveaux talents aux convictions nouvelles ne pourra qu'aider à accélérer ce processus, mais l'existence d'experts au sein de l'entreprise est la clé pour assurer les formations dont tous peuvent avoir besoin pour appréhender de nouveaux enjeux, tout en garder cet esprit de communauté.

CONCLUSION

Avant la pandémie, l'augmentation annuelle des embauches était flagrante : +2500 en 2016, +2100 en 2017, +4700 en 2018... Autant d'indicateurs au vert qui ont été ébranlés par la crise sanitaire. Mais la reprise du trafic aérien commence à poindre, laissant penser qu'un retour aux embauches va réapparaître chez Airbus (ce qui commence à être le cas), dans un premier temps pour retrouver son effectif pré-covid, puis pour éventuellement l'accroître. L'entreprise étant principalement familière des petits et moyens courriers, le retour quasi-complet des passagers est donc prévu pour fin 2023. Cela implique logiquement une nécessité d'anticipation puisque les avions devront être prêts pour cette date. On constate d'ailleurs dernièrement une multiplication des signatures de contrats pour relancer de nouvelles productions, autant de signaux qui imposent de penser à la remontée en puissance du groupe.

Toutefois, la crainte du secteur est une remontée importante des contaminations qui impacterait directement le trafic aérien, repoussant la date de la reprise. Si la gestion de la crise sanitaire d'Airbus s'est toutefois faite avec la volonté de ne surtout pas impacter les fonctions dites « essentielles » (production, maintenance, logistique...), il n'en est pas moins que les fonctions supports se sont vues, elles, fortement touchées. Cela interroge sur la capacité de l'entreprise à continuer de facilement s'adapter sans disposer d'autant de moyens qu'avant.

Il semble donc raisonnable de faire l'hypothèse qu'avant de réellement entamer une transformation digitale et écologique profonde, il est nécessaire pour le groupe de retrouver son niveau de 2019, avec un effectif de même ampleur et une répartition des compétences sur le même modèle. En effet, avant la crise sanitaire, tout semblait sourire au géant européen alors que son concurrent américain était dans la tourmente de deux crashes.

Cependant, la prise de risque liée au fait de réembaucher environ 10 000 salariés reste extrêmement importante dans un contexte où la pandémie n'a pas encore totalement disparue, d'autant plus que la certitude de la reprise du trafic aérien fin 2023 pour les petits et moyen-courriers est impossible. Dans un monde où l'image de l'aéronautique se dégrade progressivement à cause des émissions de gaz à effet de serre qu'elle génère, il paraît donc peu envisageable de prendre des risques importants, mettant peut-être Airbus dans une situation de forte instabilité, jusqu'ici contrôlée. C'est pour cela qu'il paraît raisonnable de chercher à réembaucher l'effectif manquant pour retrouver le niveau de 2019 progressivement, et non en anticipation complète de 2023. L'idée la plus naturelle serait de faire aller de pair la reprise du trafic et les embauches, mais, en sachant que ce principe pourrait amener le groupe à être pénalisé, provoquant d'éventuels retards de livraison si la tendance de croissance se confirmait réellement.

En parallèle de cela, le virage de la digitalisation et de l'écologie doit être négocié, intégrant de plus en plus de nouvelles compétences à la cartographie actuelle. C'est pour cela qu'un renouvellement à l'identique de l'effectif ne peut être préconisé : il est nécessaire qu'une partie des profils embauchés intègrent ces nouveaux enjeux (on peut par exemple penser à des profils comme les *data RH*, ou des ingénieurs en énergie ayant une spécialité en énergies renouvelables). Ce renouvellement partiel de l'effectif de l'entreprise permettrait ainsi de faire entrer de plus en plus ces nouvelles problématiques, sans pour autant bousculer les salariés actuels dont les tâches « traditionnelles » seraient indéniablement complémentaires.

Il semble alors raisonnable de centrer le renouvellement de l'effectif après 2023 sur ces enjeux, une fois la stabilité du groupe retrouvé, pour qu'il puisse tirer l'activité industrielle dans ces champs de transition. Cette stratégie présenterait tout de même le désavantage de ne vraisemblablement plus positionner Airbus comme *leader* dans la digitalisation (contrairement à ce qui fût le cas il y a quelques années, mais ce qui n'est déjà plus d'actualité depuis 2-3 ans). Mais cette ambition paraît difficilement conciliable avec le fort impact de la crise sanitaire sur le secteur aéronautique.

Toutefois, au vu du retard de Boeing lié à ses problématiques sur ces appareils actuels et sa perte de confiance du marché, il ne semble pas du tout impossible qu'Airbus puisse prendre une large part dans l'aviation écologique, et notamment pour l'hydrogène. Mais la rareté des profils ne permet pas de miser que sur la compétence interne des salariés : ce qui peut donc faire la force du groupe, c'est sa capacité de collaboration avec les partenaires potentiels à proximité (Safran, Air Liquide, VINCI...) puisque sa localisation à Toulouse lui offre la possibilité de travailler avec ces acteurs européens.

Le tournant écologique paraît donc devoir naître d'un travail d'équipe pour mettre en commun les moyens, notamment de recherche mais également de recrutement. D'ici 2035, il faudra en parallèle former la majorité des salariés (notamment en production, R&D/conception et maintenance) pour que les technologies associées à la transition écologique soient maîtrisées par tous. C'est un travail progressif qui doit impérativement se faire pour que chaque avancée en matière de recherche soit diffusée auprès de tous. De cette manière, lorsque l'échéance de vente et de production arrivera (à l'horizon 2035), chacun aura eu le temps d'appréhender ces nouvelles méthodes pour les intégrer quotidiennement avec efficacité.

On distingue donc trois rythmes parallèles dans l'évolution future d'Airbus : un retour à la normale qui doit se faire progressivement pour 2023, une digitalisation qui doit s'imprégner partout et dès aujourd'hui, et une transition écologique qui naît aujourd'hui mais qui devra monter en puissance dès que la stabilité du groupe semblera rétablie.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Airbus, « Airbus Summit 2021 » Toulouse,
<https://www.airbus.com/en/newsroom/events/airbus-summit-2021> [consulté le 16/10/2021].
- [2] Ifop (Département Opinion et Stratégie d'Entreprises), « Sondages pour Eight Advisory : Les Entreprises Françaises les plus admirées (Vague 3) » Octobre 2021.
- [3] Randstad, « Randstad employer brand reaserch (enquête) » 2021.
- [4] LLH, « Airbus, les compétences de l'après-covid (webinaire) », 02/06/2021, disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=6Q67Y1tfb5E> [consulté le 16/12/2021].
- [5] Jean-Marc LE GALL, *La Gestion des Ressources Humaines*, Que sais-je ?, 2018.
- [6] B. TREVIDIC, « Comment Airbus se prépare à renouveler plus d'un tiers de ses effectifs d'ici à 2027 » *Les Echos*, 25/06/2019, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/comment-airbus-se-prepare-a-renouveler-plus-du-tiers-de-ses-effectifs-dici-a-2027-1032023> [consulté le 18/03/2022].
- [7] Airbus, « Digital Design, Manufacturing & Services » disponible sur <https://www.airbus.com/en/innovation/disruptive-concepts/digital-design-manufacturing-services> [consulté le 13/04/2022].
- [8] Airbus, IMT Atlantique, Institut Mines-Télécom, « Communiqué de presse : L'Institut Mines Telecom, IMT Atlantique et Airbus CyberSecurity renforce leur partenariat », Rennes, 06/07/2021.
- [9] Pascal Gassiot, Pierre Bonneau, Gilles Daré et Jean-Pierre Crémoux, « Toulouse, le syndrome Detroit ? » *Les Amis du Monde Diplomatique*, 22/04/2020.
- [10] O. James, « Sous l'impulsion d'Airbus, la filière hydrogène décolle » *L'Usine Nouvelle*, 22/06/2021.
- [11] F. Galéron, « Avion à hydrogène : la dure bataille d'Airbus pour recruter de nouveaux talents » *La Tribune - Toulouse*, 22/09/2021.
- [12] G. Marchand, « Airbus : piloter la gestion des compétences en temps de crise » *Focus RH*, 21/06/2021.
- [13] G. Laurens, « 15 000 emplois menacés : "L'objectif, c'est de sauver Airbus", affirme le DRH du groupe » *Actu Toulouse*, 01/07/2020, disponible sur https://actu.fr/economie/airbus/interview-15-000-emplois-menaces-objectif-sauver-airbus-temoigne-drh-groupe_34671649.html [consulté le 27/11/2021].
- [14] Interview de Donald Fraty (DRH d'Airbus France), « Transitions collectives : "La nécessité a rejoint l'éthique" » *News Tank RH Management*, 01/06/2021.
- [15] Ryan Charlotte, Johnsson Julie et Philip Siddharth, « Airbus has a post-pandemic flight plan » *Bloomberg Businessweek*, 01/03/2021.

ANNEXES

Dans ces annexes se trouvent les verbatims des entretiens effectués dans le cadre de la préparation de ce mémoire. Chacun d'entre eux est précédé d'une présentation (anonyme ou non) de la personne ayant répondu aux questions.

Annexe A : Head of performance improvement & business management chez Airbus

Entretien avec Stéphane Dupont effectué le 09/02/2022

Annexe B : HR reporting and data manager chez Satair

Entretien avec Simon Pasquereau effectué le 14/02/2022

Annexe C : VP engineering, communications & connectivity chez Airbus Defence and Space

Entretien anonyme effectué le 15/02/2022

Annexe D : Project Leader Coordinator (stage) à Leadership University

Entretien avec Zohra-Amel Arrar effectué le 16/02/2022

Annexe E : Responsable compétences, emplois et formation chez Airbus Defence and Space France

Entretien avec Véronique Chantrelle effectué le 17/02/2022

Annexe A : Head of performance improvement & business management chez Airbus

**Entretien avec Stéphane Dupont :
09/02/2022**

Stéphane Dupont travaille depuis une vingtaine d'années chez Airbus, dans différents secteurs (R&D, marketing, vente, management...) et œuvre aujourd'hui dans le *digital transformation office*. Parmi les projets auxquels il a pu contribuer, on retrouve :

- Le développement d'un site web et d'une application mobile dont le but est de faciliter le passage du BtoB au BtoBtoC pour Airbus
- La projet *Skywise* (aujourd'hui) qui est une plateforme digitale pour l'aviation dont l'objectif est de centraliser les données des compagnies aériennes en échanges d'aides d'opération de maintenance par exemple

Il travaille dans une fonction dont les rôles sont multiples : communication, développement durable, relation avec instances internationales (OACI, DGAC...), calcul et évaluation des performances d'Airbus, audit et contrôle interne, transformations... Son poste a pour objet la vérification des opérations de cette fonction (vérification des performances, mise à disposition d'outils...).

Quels sont les secteurs dans lesquels Airbus a besoin d'opérer des transformations pour intégrer des aspects numériques / de digitalisation ?

S.D. : Ces enjeux peuvent se retrouver dans différents champs que l'on peut classer en trois catégories :

- Technologique : vérifier la qualité de l'infrastructure, en prenant en compte l'historique des divisions (contraintes réglementaires, unicité de chacune...), il s'agit alors de trouver les outils adaptés
- Processus (*ways of working*) : chercher à avoir une vision transverse (logique DDMS – *Digital, Design, Manufacturing and Services*) pour un *process* qui se ressemble partout (R&D, fabrication, support...), il faut alors le rendre « continu »
- *People* : faire changer les états d'esprit, valoriser l'*empowerment*, jouer sur la flexibilité du digital (possibilité d'avoir plusieurs rôles et changer régulièrement, voire agir parallèlement)

Il y a donc une nouvelle forme de business à mettre en œuvre.

Ces besoins sont-ils homogènes à l'échelle du groupe ou dépendent-ils des services/divisions ?

S.D. : On constate chez Airbus des enjeux communs mais des spécifiés locales, ce qui interroge sur jusqu'où va la gouvernance du groupe. Il s'agit donc de convaincre la société de la valeur du digital (de plus en plus facile actuellement) pour pouvoir avoir une action *scale up* (faire grandir l'enjeu). Pour autant, il y a bien une volonté

d'avancer partout au même rythme dans le groupe.

Quels sont les nouveaux besoins en matière de compétences des salariés ?

S.D. : La politique d'Airbus est d'assurer un niveau minimal dans le digital ; pour cela, un *digital passeport* a été mis en place dans l'entreprise et doit être validé par tous les salariés pour garantir une culture générale dans le domaine (connaissance d'outil et de méthodes). Il y a donc eu une montée en compétences minimale des salariés. De plus, les managers ont été formés sur des points complémentaires tels que le *design thinking*, ou les méthodes AGILE. Par ailleurs, il y a un besoin autour des enjeux de la *data*, avec un ciblage particulièrement fort sur le personnel spécialisé en *data analysis*. La formation est ensuite descendante, en partant d'une couche d'ambassadeurs nécessaire.

Quels dispositifs sont mis en place pour effectuer ces transformations ?

S.D. : Un enjeu crucial réside dans la *data* (gestion, management...). Entre autres, Airbus a mis en œuvre une *digital academy* comme un service à part entière dans l'entreprise (méthode courante au sein du groupe), dont un lancement en externe est en projet.

Quels sont les profils recherchés pour le recrutement ? Sont-ils difficiles à trouver ? Si oui, quels profils particulièrement et pourquoi (attractivité, rareté, salaire...) ?

S.D. : Airbus n'échappe pas à la tendance globale et est confronté au manque en *data governance/analysis*. Il s'agit entre autres d'un enjeu de rétention méconnu : ces profils reçoivent de grosses sollicitations de l'extérieur, ce qui pose de réelles problématiques de *turnover*. Initialement (il y a 5-6 ans), le groupe était vu comme pionnier dans le secteur digital, ce qui attirait énormément. Mais un manque de vision de plus long-terme a fait perdre sa place à la firme. En effet, le principal critère de ces salariés est le sens (après le salaire, le confort ou les conditions) : l'affaiblissement du groupe dans ce domaine s'illustre par une perte de leadership dans le digital, il s'en dégage même parfois une impression de « *mainstream* ». À cela s'ajoute le *greenbashing* envers l'aéronautique.

La crise sanitaire a-t-elle eu un impact sur le besoin de digitalisation ? sur la formation ? sur le recrutement ?

S.D. : La crise sanitaire fut principalement synonymes d'effets bénéfiques :

- Il y a eu une accélération du passage à la digitalisation (Airbus venait alors tout juste de mettre en place un accord avec Google Suit), notamment pour Airbus Defence and Space et Airbus Commercial Aircraft qui étaient peu enclin à cette démarche par crainte de failles de sécurité (cette vision a changé au bout d'un mois).
- Le projet *Skywise* a été utilisé comme support pour les compagnies aériennes.

- Ce fut l'occasion de découvertes de nouvelles problématiques : où parquer la totalité des avions, par quelles opérations de maintenance commencer lors de la reprise progressive, etc. ? Le numérique fut donc un outil stratégique d'aide à la prise de décision.
- La puissance du digital a été constatée notamment dans le calcul

de la santé de l'aviation (anticipation future).

Toutefois, cette période a engendré un ralentissement de la pénétration du marché digital (limitation de l'essor), avec un frein à certains projets. Par ailleurs, il n'y avait plus besoin d'optimisation des opérations des compagnies aériennes.

Annexe B : HR reporting and data manager (Simon Pasquereau)

**Entretien avec Simon Pasquereau :
14/02/2022**

Présentation de son travail chez Airbus

S.P. : J'étais étudiant à Sciences Po Rennes en master MRQ. À la fin de mes études, je suis parti en Allemagne faire un VIE chez EDF dans le Lean Management, en travaillant dans les fonctions supports comme le management de la performance.

J'ai ensuite intégré Airbus où je faisais initialement du *reporting*, puis je me suis spécialisé pour devenir *data analyst*, en faisant une formation poussée d'un an (incluant par exemple de la programmation en R ou en Python). Je suis donc spécialisée dans les données RH, ce qui permet de prendre en compte de nouveaux critères dans nos analyses, et de faire de meilleures anticipations.

Depuis janvier 2020, je suis chez Satair, une filiale d'Airbus, où je travaille dans le secteur de la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences), en effectuant des analyses quantitatives. Satair étant une filiale chargée essentiellement de la vente et de la livraison de pièces de rechange, il y a particulièrement beaucoup de données.

À quel point la politique RH d'Airbus est centralisée (commune à tout le groupe) ou décentralisée ?

S.P. : Dans les filiales d'Airbus, la politique RH est relativement libre,

même s'il y a une obligation de suivre les mêmes processus d'opérations que la maison mère. Une logique est imposée notamment par l'outil *Workday* qui fixe un calendrier commun à tous les pays du groupe. Il faut tout de même savoir que l'évaluation des performances, les bonus, les outils, ou la gestion des compétences (avec un catalogue associé) sont centralisés à Toulouse. Par contre les processus de recrutement peuvent être très différents selon les pays/divisions/filiales. Par exemple, en Allemagne, les syndicats sont des acteurs majeurs qui interviennent très régulièrement dans les recrutements, ce qui ralentit d'ailleurs fortement les processus RH.

Les startups / incubateurs / pôles d'innovation stratégiques sont-ils totalement libres dans leur politique RH ?

S.P. : Pour prendre l'exemple de l'usine d'Airbus Hambourg, il y a un centre d'innovation. Ils travaillent beaucoup sur des projets avec des universités. Il y a également de nombreux cadres favorisant les startups, qui sont d'ailleurs beaucoup plus indépendantes de tous les points de vue.

Quelle est l'importance de la formation chez Airbus ? Thème, régularité, organisation, moyens, infrastructures...

S.P. : De mon point de vue, la formation occupe une très grande place chez

Airbus, j'ai moi-même bénéficié d'un an de formation en *data analysis* ainsi que de cours d'allemand individuels lorsque je suis arrivé dans l'entreprise. En règle générale, il y a beaucoup de e-learning et de blocs de formations, on pense notamment à la *Leadership University*.

Il y a énormément de formations possibles par rapport à d'autres entreprises, avec de nombreux supports. Des réels moyens sont mobilisés dans ce domaine ; avant la crise sanitaire il était parfaitement normal de prendre l'avion pour aller quelques jours à Toulouse pour suivre une formation. Souvent, il suffit de montrer que l'on a envie d'apprendre et, sous réserve d'acceptation de son manager et des RH, il est possible d'intégrer une formation.

Quels sont les besoins de recrutement ? Profils, compétences, postes...

S.P. : La stratégie chez Satair consiste à baisser les effectifs sans licencier, ce qui a notamment été le cas en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. C'était possible en Allemagne lors de la crise grâce à des "plans de réadaptation" permis par le marché du travail. Airbus accorde une grande importance à maintenir son activité dans le but de soutenir ses fournisseurs et les territoires impliqués. Il est très important pour l'entreprise de conserver la totalité des sites, il n'est d'ailleurs jamais question de délocalisation. Mais ce sens des responsabilités est bien évidemment soutenu par le fait qu'Airbus évolue dans le cadre d'un duopole. Durant la crise sanitaire, toujours avec ce

sens des responsabilités, il n'y a pas eu de dividendes versés pour permettre de payer les salariés. Pour autant, l'entreprise cherche à avoir du "sang frais" face à un effectif très stable (beaucoup de carrières longues, notamment liées aux bonnes conditions de travail). Il y a notamment un besoin dans toutes les professions liées aux données (chez Satair, c'est principalement lié à la gestion des stocks et aux besoins d'anticipations), ou aux questions d'automatisations des processus (notamment pour les fonctions support et pour la production). Et l'on voit très clairement que ces compétences sont très largement générationnelles. En second plan, on retrouve également les questions de robotique (notamment pour la gestion des entrepôts chez Satair, même si c'est souvent sous-traité) et les questions écologiques. Ce dernier point est très lié aux mathématiques parce qu'il s'agit, entre autres, d'optimisation (pour réduire les dépenses d'énergie), mais c'est un enjeu vraiment naissant. Pour autant, je trouve qu'il y a peu de recrutements dans ce secteur par rapport à son importance.

Quels sont les profils les plus durs à recruter dans l'aéronautique et pourquoi ?

S.P. : Le problème d'inadéquation entre l'offre et la demande est très récent dans le secteur des données, il est né dans la Silicon Valley. Depuis peu, il y a un fort intérêt sur la production de données, mais la formation n'a pas suivi. On se retrouve donc avec des problématiques

de rétention de talents très fortes. Elles varient selon les pays, il y a une certaine stabilité (grâce à la possibilité de mobilité interne) dans des pays comme l'Allemagne, mais la totale flexibilité de l'emploi au Danemark, à Singapour ou aux États-Unis incite à changer régulièrement d'entreprise. Ce n'est pas tant Airbus que la réglementation sur le territoire qui change les comportements.

Quels sont les arguments d'Airbus pour attirer des "talents" ?

S.P. : Il y a un élément de base qui est le salaire, s'il n'est pas suffisant, il n'y aura personne qui candidatera, c'est donc ce qui nous impose des grilles élevées. En plus de cela, on développe la flexibilité (horaires de travail, lieu de travail, flex-office). Chez Airbus, il y a tout de même la volonté de conserver du présentiel et du distanciel (ce qui n'est pas le cas partout). Mais le plus important reste le sens, et c'est ce qui est le plus difficile à vendre. Un nouvel employé doit pouvoir s'approprier l'identité de l'entreprise, avoir une bonne entente avec son manager, et apprécier ses tâches au quotidien. Pour cela, on est obligé de donner de l'autonomie, de prouver qu'ils peuvent avoir des responsabilités, et donc éviter le *command and control*.

Quelle est la marque employeur qu'Airbus veut renvoyer auprès de potentiels candidats ?

S.P. : Airbus c'est une réussite européenne, c'est une entreprise qui fait rêver, notamment grâce à son secteur d'activité. Le travail d'Airbus intéresse aussi, que ce soit pour son projet d'avion zéro émission ou sa méthode, avec quasi-exclusivement des collaborations avec des entreprises également européennes.

Le secteur aéronautique fonctionne-t-il dans la perspective d'un retour à la normale (post-covid) ou reste attentiste pour l'instant ?

S.P. : Chez Satair, on a une vision de retour à la normale en fin 2022, en partant du principe que 2023 sera équivalent à 2019. Mais l'ensemble de l'aéronautique (donc la majorité du groupe Airbus) se concentre plutôt un an plus tard. En effet, il va falloir remettre en état les avions avant la reprise du trafic. En tant que leader en aéronautique, on ne peut pas ne pas garder la foi et être convaincu que le marché va reprendre, sinon c'est prendre le risque que le marché s'écroule.

Annexe C : VP engineering, communications & connectivity chez Airbus Defence and Space (entretien anonyme)

Entretien anonyme : 15/02/2022

Retour sur le parcours :

X : Je suis actuellement responsable d'un centre de compétences en ingénierie chez *Airbus Defence and Space* regroupant environ 500 personnes sur plusieurs sites dans quatre pays (France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni). Nous travaillons principalement sur les systèmes de communication satellitaires ou tactiques (militaires) avec des projets menés sur plusieurs années. Il y a donc de nombreux domaines impliqués : management, design, réalisation, R&D... Auparavant, je travaillais chez Thalès dans les systèmes militaires grâce à ma formation d'ingénieur.

Quelle est la place de la transition écologique dans votre travail ?

X : La transition écologique est de plus en plus un enjeu, le groupe Airbus définit des objectifs annuels et impose d'impliquer la *sustainability* dans notre travail. Bien sûr, l'objectif est affiché de l'avion électrique / à l'hydrogène (en tout cas, neutre en carbone) pour absolument réduire les émissions de gaz à effet de serre. Concrètement, chaque manager reçoit des objectifs et il doit identifier les leviers pour les atteindre et ainsi montrer qu'il a progressé en ce sens. Dans nos laboratoires, nous travaillons avec beaucoup de *cloud*, on cherche donc des mesures qui permettent de réduire l'impact environnemental, c'est-à-dire,

minimiser les ressources au strict minimum et travailler avec des outils adaptés.

Comment s'est traduit le virage vers la digitalisation dans votre quotidien ?

X : Notre cœur de métier regroupe les thématiques liées à l'Intelligence Artificielle, au *machine learning*, etc. Nos équipes travaillent dessus, notamment dans un nouveau laboratoire récemment ouvert à Paris : notre objectif est d'être plus efficace dans l'analyse des données (analyse des images, détection d'objets dessus...). L'amélioration de ces outils et leur automatisation nous ancrent dans cette thématique.

Quel est le degré de liberté des pôles d'innovation majeurs (startups, incubateurs...) et quelle place leur donne-t-on (hiérarchique, stratégique) ?

X : Leur situation est très variable, mais indéniablement, ils bénéficient souvent d'un environnement de travail différent. Notre dernier choix d'ouverture à Paris était justement pour offrir un environnement attirant pour des talents. Mais bien évidemment, pour permettre l'innovation, il faut laisser une plus grande liberté, limiter les contraintes et permettre une relative souplesse pour leurs travaux. Leurs modes de fonctionnement sont très variables, cependant, une fois la phase d'innovation terminée, les processus redeviennent

plus classiques pour se réintégrer dans une démarche d'industrialisation.

Ressentez-vous des changements dans vos besoins en matière de profil de recrutement (de nouvelles fonctions/spécialités) ? Si oui, lesquelles ?

X : Comme dans toutes les industries, il y a beaucoup de demandes sur certains profils ; on cherche donc à utiliser tous nos atouts pour les attirer. En effet, ils sont volatiles : alors que les anciennes recrues restaient 20 ans dans l'entreprise, maintenant on constate des changements tous les 2-3 ans. Il nous faut donc impérativement gérer le retour sur investissement de ces profils sur cette courte période. Dans mon travail, il s'agit principalement des personnes spécialisées dans les systèmes de communication, le *cloud*, le développement information et l'Intelligence Artificielle.

Avez-vous la sensation que certains profils sont difficiles à trouver ? Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?

X : On constate indéniablement une inadéquation entre les besoins de l'industrie et le nombre de candidats avec certains profils, encore plus depuis le covid. Par exemple, nos technologies n'utilisent pas de nouveautés mathématiques (beaucoup d'optimisation sous contrainte « traditionnelle ») mais profitent de l'augmentation des capacités de calcul. Pour essayer de palier à ces besoins, nous mettons donc en place des relations avec

les universités ou avec des instituts de recherches pour travailler sur des projets communs.

Quels dispositifs de formation existe-t-il pour permettre la montée en compétences chez Airbus ?

X : On constate qu'au vu de la rareté des profils recherchés, le recrutement externe ne suffit pas. Nous nous appuyons donc souvent sur de la formation en interne. Des formations en lignes, telles que celles de la plateforme *Coursera*, sont très utilisées. Elles peuvent être effectuées suite à l'envie d'un employé ou au besoin du manager en en discutant ensemble.

Vous sentez-vous totalement libre dans la définition de vos besoins en matière de recrutement ou des consignes vous sont-elles imposées ? D'où émanent ces consignes ?

X : On ne peut pas dire que le recrutement soit totalement libre, il existe de nombreuses considérations telles que les grilles de salaires du groupe, le volume de recrutement (défini en amont par un *operating plan*), l'expérience des candidats... On doit impérativement prendre en compte les employés existants dans le domaine, il faut toujours justifier le(s) besoin(s).

Comment la crise sanitaire a-t-elle impacté les compétences disponibles ? Perte de main d'œuvre, nouveaux besoins... A-t-elle eu un impact sur le recrutement ?

X : La crise sanitaire fut une « période intéressante » car, même si cette période a présenté des défis nouveaux, les équipes d'ingénierie ont continué à livrer des résultats. Cela a permis de respecter les calendriers, ce qui a bien sûr contenté les clients. Les employés ont fait de nombreux efforts et ont changé leur

mode de travail avec, encore aujourd'hui, une vraie adaptation au télétravail. Cette période n'a pas forcément fait émerger de nouveau besoin, en revanche elle a accéléré les besoins existants. Sans nous orienter vers de nouvelles expertises, nous recherchons un plus grand volume de talents.

Annexe D : Project Leader Coordinator (stage) à Leadership University (Zohra-Amel Arrar)

Entretien avec Zohra-Amel Arrar : 16/02/2022

Présentation :

Z.-A. A. : Je suis actuellement en master à la Toulouse Business School, mais en 2020 j'ai effectué un stage de six mois à la Leadership University (LU) d'Airbus. Mes missions consistaient au développement de programmes et à gérer la communication interne. Cette période était particulière parce qu'il s'agissait du début de la crise sanitaire et que beaucoup de postes étaient instables. Au sein d'Airbus, cette période était aussi marquée par le passage à Google Suit, la réflexion d'un lancement en externe des formations de la LU, et cela succédait d'importants mouvements sociaux.

Quels secteurs de formation sont proposés à la Leadership University ?

Z.-A. A. : La LU développe exclusivement des programmes axés sur le leadership. Ils s'adressent aux pilotes d'avions, aux cadres d'Airbus, aux managers en devenir...

A qui s'adressent ces formations ?

Z.-A. A. : Ces formations sont réservées aux salariés d'Airbus, même si, au moment de mon stage, la question d'un lancement externe (payant) se posait, notamment pour proposer leur service à des sous-traitants. Comme la formation est relativement généraliste, elle s'adapte bien et apporte alors un bénéfice direct à Airbus, tout en valorisant la culture

d'entreprise. La structure est tout de même relativement récente puisqu'elle date de 2016.

Existe-t-il des structures identiques dans d'autres domaines ? Chez des concurrents ?

Z.-A. A. : Je ne connais pas assez Airbus pour savoir s'il existe d'autres structures similaires, en revanche je sais qu'il existe le lycée Airbus qui forme des jeunes dans l'aéronautique. Dans la concurrence, d'autres entreprises ont des concepts similaires (Renault, Manpower...) mais rarement sur le leadership (surtout en France). Chez Airbus le concept est unique puisque les salariés voyagent de partout dans le monde pour venir bénéficier des formations à Toulouse *[avant covid]*. En revanche, l'ouverture en 2016 était tardive par rapport à d'autres entreprises qui l'ont fait bien avant. Par ailleurs, quelques antennes dans les différents pays d'implantation d'Airbus permettent de faire le relai avec les salariés et d'assurer un suivi régulier et de proposer des formations internationales adaptées.

Quelle est la place du recrutement par rapport à la formation chez Airbus ? L'un est-il privilégié par rapport à l'autre ?

Z.-A. A. : Chez Airbus, le recrutement et la formation sont au même niveau. Pendant

la crise, ce sont principalement les fonctions support (telles que les RH) qui ont été impactées. Mais il y a une vraie promotion des mobilités internes : elles sont passées de 4% des postes il y a quelques années à 20% aujourd'hui. Généralement, c'est une entreprise où l'on ne licencie pas.

Pourquoi la Leadership University est-elle vue comme si prestigieuse ?

Z.-A. A. : Premièrement, la LU a gagné beaucoup de prix, ce qui montre la qualité de sa formation. Et puis c'est un réel travail pour la création des formations : il y a un long processus de validation des programmes, avec des multiples avis internationaux, beaucoup de modifications, et de nombreux tests préalables avant le lancement. Il y a d'ailleurs une validation systématique par Thierry Baril [*le DRH d'Airbus*], ce qui rend le processus long mais qualitatif. Certaines formations sont même assez sélectives. En plus de tous ces points, c'est un beau lieu, tout est propice pour que l'employé s'y sente bien. On sent que l'objectif premier n'est pas la performance financière mais l'intérêt personnel des participants.

Les programmes sont généralement assez courts, entre un jour et une semaine. Il n'y a pas forcément besoin de plus parce que l'objectif n'est pas de fournir un apprentissage de base mais de permettre une montée en compétences, offrir un complément.

Comment la Leadership University semble-t-elle perçue dans

l'entreprise ? (Image positive/négative, précurseur, inutile, processus lourd/rapide...)

Z.-A. A. : La LU est réellement perçue comme une référence dans le domaine et est connue des salariés. Leur avis dépend généralement de leur opinion sur les vertus et la nécessité du leadership, car tout le monde n'est pas convaincu de l'intérêt de travailler les *soft skills*.

Quels changements semblaient à venir au moment de ce stage (futurs secteurs de formation, augmentation des volumes, ouvertures de nouveaux sites...) ?

Z.-A. A. : Durant mon stage, nous parlions de monter de nouvelles formations en management et leadership mais aussi du lancement en externe. En plus, il y a, comme en permanence, une revue des formations existantes pour voir si elles ont toujours du sens, surtout dans la période du covid. Je travaillais aussi sur la formation aux nouveaux supports puisque l'entreprise venait de passer à Google Suite. Ce n'était pas facile pour les salariés (selon les générations) car la majorité ont une longue carrière chez Airbus (plus de 20 ans) et des habitudes bien ancrées. Cette migration était aussi l'occasion de faire du tri dans les documents accumulés depuis des années. Mais ce processus était une réelle source de stress pour les équipes, qui attendaient d'ailleurs souvent la dernière minute pour effectuer les changements par rapport à leur deadline. La majorité des employés sont là depuis très longtemps.

Annexe E : Responsable compétences, emplois et formation France chez Airbus Defence and Space (Véronique Chantrelle)

**Entretien avec Véronique Chantrelle :
17/02/2022**

Présentation :

V.C. : Je travaille actuellement chez Airbus Defence & Space (ADS) France comme responsable de la stratégie de compétences via l'emploi, le recrutement et la formation. Je suis en charge des compétences pour la branche Systèmes spatiaux Europe, et j'ai également la responsabilité de faire concorder dans ce domaine, les règles du groupe avec les lois et réglementations françaises pour l'ensemble de la division Airbus Defence & Space, ce qui implique de travailler sur la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels), les campagnes d'alternances et de stages, etc., tout ce qui est influencé par le cadre légal français.

Quelles sont les perspectives de recrutements d'Airbus dans les prochaines années ?

V.C. : Durant la crise sanitaire, il y a eu un plan social dans chaque pays et surtout un plan d'aménagement de l'emploi. Chez ADS, il y a eu environ 1500 réductions de postes sur 2020-2021, sans licenciements, dont 400 en France. Nous avons eu une approche qualitative par compétences, c'est-à-dire que nous avons identifié précisément les métiers qui devaient être concernés par des réductions. Nous avons pu gérer ce plan social grâce à des départs volontaires avec des méthodes incitatives : des

formations, des départs à la retraite, des créations d'entreprise... En parallèle, nous avons tout de même organisé le recrutement de 400 personnes en deux ans en France, sur des métiers différents. La prévision de recrutement pour 2022 est d'ailleurs de 700 postes supplémentaires. Cette hausse est même une tendance globale pour le groupe puisqu'il est prévu 3000 nouveaux postes chez ADS Europe et 6000 pour Airbus Aircraft cette année. Tous ces chiffres ne concernent que des postes permanents (hors intérim par exemple).

Les métiers identifiés pour les départs se sont concentrés sur les fonctions indirectes ou transverses et des métiers de support : RH, finance, qualité, achat, chef de projet... L'objectif était d'éviter d'impacter la production ou la logistique et de garantir la satisfaction client. Les recrutements sur la période 2020-2021 ont été à la fois des remplacements sur des métiers critiques ou émergents non concernés par le plan social. En réalité, la crise a impacté uniquement la production d'avions, et peu le secteur Défense et Spatial. En outre, on constate une inflation des commandes post covid, en sortie de crise.

Chez Airbus, il existe un catalogue des métiers séparé en douze familles (ingénierie, marketing & sales, informatique...) qui se déclinent en groupes de métiers puis jusqu'au nom exact du métier. Ce catalogue est commun à l'ensemble des divisions du

groupe, il reprend donc les postes de plus de 130 000 personnes avec des profils variés et internationaux. C'est un important travail d'adapter ce catalogue, notamment pour les managers, pour trouver le métier le plus proche de l'affectation voulue. C'est aussi un outil qui permet d'avoir une cartographie des postes avec les compétences associées. À chaque poste de ce catalogue est lié entre 5 et 10 compétences ainsi que d'autres, ajoutées selon le besoin spécifique d'un manager. Chaque salarié est ainsi amené à faire une auto-évaluation de ses compétences ("proficiency level") : elles permettent, à l'échelle du groupe, d'identifier les manques de compétences et de former ainsi les employés au besoin. En parallèle, il existe donc un catalogue de compétences qui peuvent être spécifiques (pour certains métiers) ou transverses. Par exemple, une des dernières créées est la "connaissance du fait militaire" qui inclut des notions sur les domaines, les clients ou encore les enjeux militaires.

Une problématique majeure est que les salariés ne voient pas toujours l'intérêt de cette cartographie (et des auto-évaluations), qu'ils considèrent plus comme une évaluation personnelle, avec un risque de pénalisation, plutôt qu'un moyen de montée en compétence. Cet outil est en réalité avant tout un moyen d'identifier les *gaps* de compétences et permettre d'anticiper des actions de formation collectives. C'est également cette cartographie qui permet d'identifier les métiers critiques, qu'ils soient classiques ou émergents. On y retrouve par exemple les secteurs de la

cybersécurité, du traitement des données, de l'Intelligence Artificielle, du *machine learning*, mais également ceux liés au traitement du signal analogique (qui est, ce dernier, un métier qui devient obsolète dans la majorité des industries, mais non dans les Systèmes spatiaux, et donc, où les profils se raréfient). Dans le cas d'ADS, une difficulté supplémentaire est de trouver des profils pouvant travailler sur certains projets qui ne sont pas ouverts à toutes les nationalités (lorsqu'il s'agit de questions militaires).

Pour ce qui concerne les aspects environnementaux, il y a peu de problématiques de compétences dans le domaine spatial. Les ingénieurs existants sont déjà suffisamment qualifiés pour intégrer ces questions-là. Il s'agit en réalité de modifier le centrage de leur réflexion : intégrer les questions de longévité de vie des produits, de réutilisation, de propreté des équipements, avancer sur le nettoyage de l'espace... Or, il n'y a actuellement aucun *business model* pour le nettoyage de l'espace par exemple : personne n'est prêt à payer pour cet enjeu donc Airbus ne met pas en place de stratégie particulière, même si les compétences et les solutions existent déjà.

Quelles sont les difficultés rencontrées pour le recrutement ?

V.C. : Airbus bénéficie d'une très bonne notoriété auprès des ingénieurs, en revanche, c'est une entreprise bien moins connue en informatique, notamment par les étudiants qui ne pensent pas tellement aux secteurs

industriels. Il y a donc une réelle volonté de travailler sur la marque employeur auprès de ces profils. Dans ce cadre, des dispositifs sont mis en place, c'est le cas de formations en cybersécurité pour les étudiants et pour les écoles comme à Rennes par exemple.

Qu'est-ce qui est mis en place pour compenser l'insuffisance du recrutement externe ?

V.C. : Il existe des plans de formations massifs, centrés sur les priorités et les stratégies de l'entreprise. Malgré un budget important, toutes les demandes individuelles ne peuvent être satisfaites, il faut forcément faire un choix. Nous développons de nombreuses solutions digitales, accessibles à tous, et cela a été accentué par le covid. Un plan de formation obligatoire individuel virtuel est également déployé : chaque salarié doit suivre un « *learning path* » composé de plusieurs *e-learning*s correspondant aux priorités de l'année.

Pourriez-vous donner des exemples de dispositifs de formations existant ou allant arriver prochainement pour pallier les besoins ?

V.C. : Quand c'est possible, si les formations sont de bonne qualité, nous les achetons ; c'est par exemple le cas des cours de langues accessibles à tous en ligne, ou de certains MOOC. Pour des formations plus précises, comme nous disposons des experts en internes, nous créons nos propres formations.

La crise sanitaire a contribué à transformer nos formations internes en

les faisant passer d'un mode présentiel à un mode distanciel, évitant les déplacements et respectant les mesures sanitaires.

Y a-t-il une volonté de remplacer la main d'œuvre existante au profit de nouveaux dans de nouveaux secteurs (éventuellement plus jeunes) ? Qu'est-ce qui est mis en place pour des salariés avec des compétences devant obsolètes ?

V.C. : Et bien par exemple, nous avons mis en place un plan de digitalisation massif : les nouveaux outils permettent un accès beaucoup plus facile aux données des projets et créent une meilleure interconnectivité entre les services, mais contribuent aussi à une obsolescence de certaines pratiques. Toutefois, ces évolutions sont mises en place petit à petit, projet par projet. Les formations sont faites sur le long-terme, en commençant toujours par former des « *Change agents* » (agents de changement) qui sont ambassadeurs de ces transformations. Les personnes dont le métier évolue, et qui pourraient être réfractaires au changement, peuvent continuer à travailler car la mise en place de nouveaux outils n'est pas simultanée dans tous les projets. Le temps et la mise en place progressive permettent généralement une adaptation via la formation.

Comment se passe la gestion du turnover des salariés ? Est-il pénalisant que celui-ci soit élevé, notamment auprès des jeunes ?

V.C. : Nous travaillons sur des technologies de pointe qui attirent et nos salariés sont généralement des experts passionnés. Il est vrai cependant qu'on constate chez les jeunes une mentalité différente : ils sont généralement moins attachés à leur entreprise, veulent des outils informatiques plus performants et un meilleur confort de travail, ce qui aboutit à une augmentation des départs non souhaités.

On peut parfois aussi détecter des problématiques liées aux comportements de certains managers qui pénalisent l'intégration (conflit générationnel), c'est d'ailleurs un de nos axes prioritaires de formation en interne. Globalement, le transfert de compétences est un véritable enjeu. Nous identifions ce que nous appelons les « *critical knowledge owners* », et ce parfois plusieurs années à l'avance et prenons des mesures pour assurer la transmission de leur savoir et limiter la perte lors de leur départ.

Quelle est la place et l'importance accordée aux pôles d'innovations (startups, incubateurs, laboratoires

de pointe...) ? Sont-ils particulièrement libres ?

V.C. : Nous favorisons de nombreuses initiatives locales dans ce domaine, notamment au travers de structures ou de concepts indépendants des organisations et de la hiérarchie de l'entreprise, basés sur le volontariat. Elles peuvent être accompagnées de formations (méthode Agile, créativité, intraprenariat). Pour valoriser toutes ces actions, des concours sont régulièrement organisés en interne pour identifier les personnes les plus motivées, mais aussi des *brainstormings* à grande échelle ou des hackathons. Nous mettons également en place un système de récompense, ce qui est indispensable pour résister face à la concurrence.

Nous encourageons les collaborations pour l'émergence de startups (en fournissant des images spatiales pour des premiers travaux par exemple ou en aidant à l'investissement).

Il existe quelques métiers plus particulièrement liés à l'innovation, mais les concepts et les structures sont ouverts à tous.