

## Flexibilité et sécurité de l'emploi Approches créatives chez Airbus à Nordenham, en Allemagne

*Debora JESKE et Thomas KIESELBACH (Institut für Psychologie der  
Gesundheit, Arbeitslosigkeit und Arbeit), Allemagne  
Gernot MÜHGE et Matthias KNUTH (Institut für Arbeit und Technik),  
Allemagne*

### Résumé

Les usines Airbus en Allemagne ont à plusieurs reprises connu des restructurations depuis le milieu des années 1990, qui se sont traduites par des réductions d'effectifs. L'étude de cas décrit le développement d'un nouvel outil pour sécuriser l'emploi et accroître la flexibilité dans la production. Pour maîtriser de futures crises, et éviter des licenciements massifs suivis de programmes de recrutement dans les usines, un nouveau modèle a été développé. Le modèle de temps de travail actuellement en vigueur comprend un compte d'heures supplémentaires normal (*Arbeitszeitkonto*), un compte « de sécurité » (*Sicherheitskonto*), et un troisième compte de « vie professionnelle » (*Lebensarbeitszeitkonto*). Le compte d'heures supplémentaires est similaire à un compte épargne temps utilisé pour stocker des heures supplémentaires. Le compte « de sécurité » permet à l'entreprise de prendre sur les heures accumulées sur les comptes de l'employé quand il n'y a pas suffisamment de commandes pour faire travailler tous les effectifs, aidant ainsi à sécuriser le nombre d'emplois dans l'usine. Le troisième compte de « vie professionnelle » permet aux employés d'investir dans des fonds d'investissement qui généreront des intérêts dans le temps et de quitter la vie active plus tôt pour partir en retraite.

L'introduction de ces comptes dans des situations de faible ou de forte production permet à l'entreprise de disposer d'instruments flexibles pour éviter les réductions d'effectif et atteindre simultanément ses objectifs de production. Les événements liés aux restructurations, le développement d'instruments innovants et leur application depuis leur création sont mis en exergue dans le cas choisi de l'usine de Nordenham et sont étudiés du point de vue des bénéfices apportés à Airbus et de la transférabilité du modèle à d'autres entreprises.

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne

Debora Jeske, Gernot Mühge, Thomas Kieselbach, Matthias Knuth

Septembre 2006

# Flexibilité et assurance de l'emploi

## Airbus – bases créatives à Nordenham



Photo : EADS N.V.



<b>1</b>	<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Brève description de l'étude de cas .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Airbus et l'usine de Nordenham en général.....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Bases préventives pour la flexibilisation du temps de travail .....</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Le développement des comptes de temps – le premier essai à Nordenham .....</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>Le système modifié de comptes de temps en tant que partie de „SiduFlex“ .....</b>	<b>8</b>
	<i>6.1 Le compte de temps de travail.....</i>	<i>10</i>
	<i>6.2 Le compte de sécurité .....</i>	<i>10</i>
	<i>6.3 Le compte du temps de travail durant la vie – „Airbus Invest for Life“ .....</i>	<i>11</i>
<b>7</b>	<b>Introduction et application du système à trois comptes .....</b>	<b>12</b>
	<i>7.1 Application des comptes depuis l'introduction .....</i>	<i>13</i>
	<i>7.2 Conséquences pour le personnel.....</i>	<i>14</i>
<b>8</b>	<b>Évaluation des comptes de temps.....</b>	<b>15</b>
	<i>8.1 Rôle des acteurs sociaux.....</i>	<i>16</i>
	<i>8.2 Défis et nécessité de révision .....</i>	<i>16</i>
	<i>8.3 Avantages pour le salarié .....</i>	<i>16</i>
	<b>Bilan .....</b>	<b>17</b>
	<b>Références .....</b>	<b>19</b>

## 1 Résumé<sup>1</sup>

Airbus a procédé à d'importantes restructurations et à des licenciements en masse depuis le milieu des années 90 en Allemagne. Ces dernières années ont mis l'industrie face à d'énormes défis, par exemple le 11 septembre en 2001 ou la crise du SRAS en 2002, qui ont eu l'un et l'autre des conséquences négatives considérables sur le secteur du transport aérien. L'étude de cas ci-après décrit le développement d'un instrument visant l'assurance de l'emploi et la flexibilité des temps de travail. Afin de maîtriser des crises à l'avenir, sans licenciements en masse et vagues d'embauches par la suite dans les usines, un système à deux comptes a été mis au point à Nordenham dans le cadre d'un projet pilote sur quatre ans. Le premier système de comptes a été modifié en 2002 et transformé en un système à trois comptes. Depuis lors, ces comptes de temps ont été introduits dans toutes les usines allemandes. Le système à trois comptes en vigueur actuellement est composé d'un compte de temps de travail, d'un compte de sécurité et d'un compte de temps de travail durant la vie. Le compte de temps de travail fonctionne comme une sorte de compte de temps de travail à horaires mobiles, qui englobe aussi toutes les heures supplémentaires payées jusqu'à présent. Sur accord et selon la situation du carnet de commandes, les salariés peuvent bénéficier de leurs heures pour du temps libre. Le compte de sécurité sert à l'assurance de l'emploi et permet à l'entreprise, lorsque la situation du carnet de commandes est faible, de prendre des heures sur le compte de sécurité et de maintenir ainsi des emplois. Le compte du temps de travail durant la vie permet aux salariés d'investir dans un placement intelligent, porteur d'intérêts, pour quitter prématurément la vie professionnelle.

Cette introduction permet à l'entreprise, même lorsque la situation du carnet de commandes est faible ou en cas de saturation maximale, de disposer maintenant d'instruments plus flexibles pour éviter des licenciements, tout en atteignant les objectifs de production. La combinaison de la restructuration, du développement de cet instrument de flexibilité innovant et de son utilisation depuis l'introduction sera étudiée plus en détail d'après l'exemple de Nordenham et examinée sous l'aspect de son avantage pour Airbus ainsi que de la transmissibilité des instruments à d'autres entreprises.

---

La présente étude de cas a été faite dans le cadre du projet „Monitoring Innovative Restructuring in Europe – MIRE“. Ce projet est réalisé en coopération entre l'IPG – l'Institut de Psychologie du travail, du chômage et de la santé de l'université de Brême et l'IAT – Institut Travail et Technique, Gelsenkirchen. Son objectif consiste à identifier dans la perspective européenne des procédures innovantes dans les restructurations ainsi qu'à organiser un échange et un transfert de connaissances au niveau international. MIRE est soutenu en tant que mesure innovante en application de l'article 6 FSE, le projet a commencé en janvier 2005 et se termine en novembre 2006.

Dans le cadre du projet MIRE :

- des réseaux nationaux d'experts sont constitués dans chacun des pays participants (France, Belgique, Grande-Bretagne, Suède et Allemagne) et se relient les uns aux autres au cours du projets ;
- à cet effet, six à huit études de cas, ayant pour but de documenter la „bonne pratique“ dans les restructurations, sont réalisés dans chaque pays.

---

<sup>1</sup> L'étude ci-après est basée en grande partie sur une interview effectuée le 28.04.2006 avec un représentant du comité d'entreprise de l'usine de Nordenham, ainsi que sur une étude de cas détaillée de Thomas Haipeter de l'Institut Travail et Technique datant de l'année 2002 (publié en 2005), auxquels nous tenons à exprimer nos remerciements pour l'interview et la fourniture de l'étude de cas.

## 2 Brève description de l'étude de cas

La planification du personnel chez Airbus Allemagne s'est caractérisée durant les dernières décennies par une longue série de mesures d'embauche et de suppression de personnel jusqu'à la fin du siècle dernier. Comme les répercussions ont été considérables sur l'effectif et ont exigé beaucoup de dépenses (embauche et suppression de personnel), celles-ci ont conduit au développement de quelques instruments de flexibilité, comme le nouveau système de comptes. Ces instruments consistaient initialement en un compte de temps de travail (une sorte de compte de temps de travail à horaires mobiles) et en un deuxième compte de temps à long terme. Ce système à deux comptes était un instrument volontaire et a été mis à l'épreuve à l'usine de Nordenham. L'objectif était de créer plus de flexibilité pour l'usine au moyen de ces instruments, tout en soutenant l'assurance de l'emploi, et d'éliminer peu à peu le travail supplémentaire payé.

Après un fonctionnement d'essai pendant quatre ans à Nordenham, le système à deux comptes a été révisé et un nouveau système à trois comptes a été établi. Ce nouveau système, en vigueur depuis 2002 pour toutes les usines en Allemagne, combine un compte de temps de travail valable pour le personnel permanent et le personnel intérimaire, afin de maîtriser les faibles variations du carnet de commande, un compte de sécurité obligatoire pour le personnel permanent afin de garantir l'emploi en cas de crises avec un faible carnet de commandes, et un compte du temps de travail durant la vie avec un système de placement intelligent, qui associe une possibilité de placement financier avec éventuellement un départ anticipé de l'entreprise avec paiement – une offre particulièrement attirante, pas uniquement pour les salariés âgés.

## 3 Airbus et l'usine de Nordenham en général

Airbus fait partie des cinq divisions de l'entreprise EADS<sup>2</sup> opérant à l'échelon international et concentre son activité sur la production aéronautique. Le siège de la société est situé à Toulouse, France. Airbus a une présence dans le monde entier et entretient 16 succursales en Europe<sup>3</sup>. L'usine Airbus de Nordenham examinée ici se caractérise par une longue tradition de manufacture et constitue aujourd'hui le centre de la fabrication d'éléments de fuselage ainsi que de tôles de grandes dimensions à l'intérieur du groupe Airbus, puisque les éléments de fuselages destinés à tous les avions Airbus sont produits ici<sup>4</sup>. La production concerne 140 différents éléments de fuselage, dont le fuselage du nouvel avion A380. Le montage des fuselages a lieu à Hambourg.

L'organisation du travail est marquée par le travail en groupes. Cette organisation du travail comprend un travail en groupes, ayant une certaine autonomie partielle, décidée en 1996 par un accord d'entreprise. Les groupes peuvent, en accord avec leur responsable, organiser de façon autonome dans

---

<sup>2</sup> „EADS, créé en 2000 par la fusion de Daimler Chrysler Aerospace (Dasa), Matra et Casa, brille actuellement par ses chiffres d'affaires et bénéfices croissants. Compte de résultat : la filiale Airbus, dans laquelle la société britannique BAE Systems détient une participation de 20 pour cent, reste le pilier le plus important du groupe européen d'aéronautique et d'aérospatiale : pratiquement les deux tiers du chiffre d'affaires sont réalisés par les avions de transport de passagers“ (Zdral, 2005, page 56).

<sup>3</sup> Source des pages Internet [www.airbus.com](http://www.airbus.com)

<sup>4</sup> Source : <http://www.eads.net/web/lang/de/1024/content/OF00000000400003/4/84/32342844.html>

certaines domaines par exemple leur engagement personnel, l'obtention de la qualité, le moyen d'observation des délais, ainsi que leur propre gestion du temps et de la performance. Les performances théoriques des groupes impliquent certains temps prédéterminés, correspondant au salaire à la prime, qui servent de base aux performances du groupe (ces données prédéterminées sont naturellement décidées avec participation du comité d'entreprise).

Toutes les usines ont un comité d'entreprise. En général, il existe dans toutes les usines allemandes une relation établie depuis longtemps et traditionnellement étroite entre les comités d'entreprise et le syndicat compétent IG Metall (environ 70% des salariés de Nordenham adhèrent à IGM, cf. Haipeter, 2005, page 268). La relation entre le comité d'entreprise et la direction de l'usine à Nordenham est également évaluée de façon très positive, car les deux parties s'efforcent de régler les conflits par des moyens coopératifs et par des compromis en commun. La relation de travail positive entre les acteurs et les entreprises devrait constituer en même temps la base du développement du système de comptes de temps.

Airbus emploie environ 57.000 personnes dans le monde, dont 8.500 dans son unité d'organisation Fuselage Allemagne (CoE FAF<sup>5</sup>), dont Nordenham fait également partie. Actuellement, 2.300 ouvriers travaillent à l'usine de Nordenham (y compris les apprentis) et 400 intérimaires. Les ouvriers représentent 80 % du personnel permanent, les employés 20 %. 90 % des salariés réguliers et des intérimaires ont une formation d'ouvriers qualifiés à l'usine de Nordenham. L'âge moyen des salariés est actuellement d'environ 40 ans. La raison en est en partie que beaucoup de salariés de plus de 55 ans sont partis au milieu des années 90 très difficiles au moyen du programme "Dolores" ainsi que des généreuses dispositions prévues par ce programme pour un départ en retraite anticipée. Depuis lors, l'âge moyen remonte légèrement, mais il est compensé par la garantie de prise en charge des apprentis. La moyenne d'âge des intérimaires travaillant chez Airbus est un peu plus basse, mais là aussi l'image est mixte, car des personnes plus âgées font aussi partie des intérimaires. Celles-ci ont été en partie amenées chez Airbus en 2003 et 2004 par des sociétés de recrutement lorsqu'une entreprise voisine a fermé et un chantier naval de Bremerhaven a procédé à une compression considérable de personnel.

#### 4 Bases préventives pour la flexibilisation du temps de travail

Différents événements politiques ont influencé de façon décisive la production, la situation des carnets de commandes et le développement du secteur aéronautique au milieu des années 90 (cf. encadré 1). Ainsi, la crise des années 1995-1996 chez Airbus a conduit à une réduction massive du personnel, principalement réalisée par les dispositions pour la retraite anticipée des salariés âgés et la suppression de sites dans le cadre d'un programme appelé "Dolores". Mais le marché a repris après 1996. Par suite des expériences faites deux ans auparavant, le premier „accord sur la politique de l'emploi“ a été conclu en 1997-98 entre la direction et les représentants des intérêts des salariés. C'est ainsi que le concept des comptes de temps a été développé à Nordenham sous forme pilote, avec pour objectif de perfectionner la réglementation du temps de travail afin de pouvoir prendre des précautions pendant les „bonnes périodes“ et d'assurer les emplois pendant les „mauvaises périodes“.

---

<sup>5</sup> Center of Excellence Forward and Aft Fuselage

### **Encadré 1 : Evénements marquants**

- Du début au milieu des années 90 : compression massive du personnel à l'aide de “Dolores” (notamment suppression de 800 postes à Nordenham entre 1992 et 1996).
- A partir de 1997 : production croissante.
- A partir de 1998 : premières négociations et conclusion de „l'accord de politique d'entreprise“ (notamment avec le projet pilote du système à deux comptes à Nordenham de 1999 à 2002)
- 2000 - EADS est créé : restructurations internes (la réunion de processus d'activité, la recherche et le développement ont conduit à une dérégionalisation chez Airbus).
- Evénements politiques : 11 septembre 2001, SRAS en 2002, guerre d'Irak en 2003.
- Révision de „l'accord de politique d'entreprise“ en 2002 : nouvel accord pour 10 autres années (jusqu'à 2012) avec le système à trois comptes.
- 2004 : Nordenham atteint, avec 2300 salariés, l'ancien effectif maximum de 1992.

Airbus a développé différents instruments de flexibilité (dont les comptes de temps) que les usines peuvent appliquer en cas d'accélération de la production ou de faible carnet de commandes. Les instruments de flexibilité dans le cas où les capacités d'effectif sont insuffisantes sont en particulier : certain élargissement des salariés permanents, travail supplémentaire, contrats de 40 heures, temps de travail mobile, compte du temps de travail durant la vie/ compte de sécurité, contrats à durée déterminée, personnel intérimaire, sous-traitance rattrapable, prise en charge d'apprentis, transfert de personnel. En même temps, les instruments suivants sont adoptés lorsque la situation du carnet de commandes est faible : transfert de personnel, arrêt des embauches, prêt de personnel, compte de sécurité, suppression de contrats de 40 h, mise en disponibilité des intérimaires, travail à temps réduit dans le cadre du code de sécurité social, volume III, délais laissés venir à expiration, rappel des travaux en sous-traitance, et réduction du temps de travail. L'objectif de tous ces instruments est de maintenir l'effectif du personnel permanent au niveau maximum possible – indépendamment des fluctuations de la situation du carnet de commandes.

## **5 Le développement des comptes de temps – le premier essai à Nordenham**

La décision de développer une meilleure réglementation du temps de travail a été prise en raison de la situation extrêmement fluctuante des commandes et des capacités de production à la fin des années 90. De nouveaux instruments – les comptes de temps – ont été développés aussi bien pour assurer l'emploi que pour obtenir la flexibilisation nécessaire pour l'entreprise en fonction de la situation du carnet de commandes.

Selon les indications du président adjoint du comité d'entreprise, les comptes de temps ont été établis en raison de l'intérêt que la direction de l'entreprise et la représentation des intérêts avaient à créer de meilleures réglementations pour le personnel, pour que les salariés hautement qualifiés restent dans l'entreprise. Il était important aussi que l'entreprise puisse réagir vite et avec flexibilité aux problèmes

dans les usines ou à la situation du carnet de commandes. „[Les salariés se souviennent aussi de crises au cours desquelles du personnel était supprimé, puis rétabli ensuite. Les deux parties étaient d'avis qu'il fallait une solution plus intelligente, c'est tout au moins ce à quoi nous nous sommes efforcés [en tant que comité d'entreprise] après la compression du personnel de 1993 à 1995... [et maintenant] nous avons réussi avec ces instruments ... à élargir massivement le personnel. ...et en même temps à créer une flexibilité suffisante pour l'assurance de ce personnel même en temps de crises. Et c'est là le moteur principal de ce modèle, la flexibilité“ (Udo Nobel, président adjoint du comité d'entreprise).

L'usine de Nordenham a été choisie en 1998 pour l'étude pilote, afin de mettre à l'épreuve les possibilités d'un tel instrument dans l'un des sites de fabrication, de les tester et d'examiner leur plus ample application dans toute l'entreprise (d'autres usines avaient refusé de participer à ce programme pilote). Le système à deux comptes devait permettre aux salariés de placer du travail supplémentaire (que ce soit des heures de temps à horaires mobiles ou des heures supplémentaires, c'est-à-dire avec majorations appropriées) sur l'un de deux différents types de comptes, sur lesquels on pourrait reprendre ces heures dans le cas où la situation du carnet de commandes serait plus faible, sans que le salarié ait à craindre des pertes financières directes – ce qui réduit en même temps la probabilité ou la nécessité de licenciements. Cela ne signifiait pas encore la suppression du travail supplémentaire payé. L'introduction des comptes a été établie en 1999 à la suite d'une négociation de la convention collective, pour l'entreprise, par le syndicat IGM avec le comité d'entreprise d'une part et avec l'entreprise d'autre part, sous forme d'une convention collective complémentaire à la convention de base, ayant une durée de quatre ans.

Les comptes de temps constituent un instrument pour la flexibilisation du temps de travail. Les deux types de comptes initiaux étaient un “compte de temps de travail” et un „compte à long terme”. Le premier compte, ou “compte de temps de travail”, intégrait les horaires mobiles, le travail supplémentaire et la différence entre les temps de travail prévus et réels dans le travail posté. Le “compte à long terme” devait servir à équilibrer les fluctuations. L'utilisation et l'établissement de ce compte étaient laissés à la discrétion de chaque salarié et dépendaient du consentement de leur supérieur hiérarchique compétent ainsi que de la situation actuelle de la capacité.

Les deux comptes impliquent des limites généreuses de temps et des règles de réintégration d'heures ou de transfert d'heures du “compte de temps de travail” au “compte à long terme”. Les réglementations des comptes impliquent aussi plus de marges de manoeuvre pour la participation/codétermination par le comité d'entreprise (par exemple pour la fixation de limites de temps, le transfert d'heures ou la planification des absences). Il a été attribué aussi aux divers salariés plus de possibilités de codétermination dans la planification du travail et du temps libre. Il n'y a pas eu de limite supérieure individuelle pour le cumul d'heures sur les comptes.

Les événements de septembre 2001 ont à nouveau confronté l'industrie à de durs défis. Les premières répercussions sur le secteur du tourisme et du transport sont apparues début 2002. Le résultat s'est manifesté chez Airbus sous forme d'un arrêt de l'embauche constituant une crise et par du travail à temps partiel même à l'usine de Nordenham. L'avantage des instruments a été démontré de façon décisive à Nordenham du fait qu'on a réussi, à l'aide des comptes à long terme qui existaient là, à éviter



une compression du personnel et à créer une alternative au travail à temps partiel qui faisait baisser les revenus.

Cependant, même là, il est apparu nécessaire de réviser à nouveau les instruments. Cette décision était fondée sur les expériences acquises par les partenaires sociaux à Nordenham ainsi que sur une évaluation du système à deux comptes effectuée par Thomas Haipeter, de l'Institut Travail et Technique. Haipeter avait étudié la pratique et l'avantage de ces deux comptes et en avait conclu que le compte à long terme était inutilisé par la plupart des salariés en particulier parce que la possibilité de disposer des heures placées sur ces comptes n'était pas claire et qu'ils ne connaissaient pas clairement le sens et le but du système à deux comptes (Haipeter, 2005, page 283). De ce fait, les salariés continuaient à préférer le travail supplémentaire payé et étaient plutôt réticents vis-à-vis des comptes. En outre, l'introduction simultanée de l'autonomie des groupes par le travail en groupes signifiait aussi une nouveauté importante dans un système de travail qui était auparavant très strictement hiérarchisé, contrôlé par les contremaîtres, ce qui avait également une incidence sur l'utilisation des comptes par les salariés.

Les expériences faites par les acteurs sociaux à Nordenham ainsi que l'analyse de Haipeter ont été pris en compte dans la révision du modèle, de même que les évolutions dans l'aéronautique par suite des différents événements politiques. A cette époque, en 2002/2003, l'usine de Nordenham avait déjà ce système à deux comptes depuis quatre ans et devait jouer un rôle essentiel dans la nouvelle conception.

## 6 Le système modifié de comptes de temps en tant que partie de „SiduFlex“

Le résultat de ces réflexions en 2002/ début 2003 a été un nouveau concept global appelé “Sécurité par la flexibilité” – “SiduFlex” pour Airbus Allemagne. Ce concept implique trois nouvelles règles fondamentales :

- la consolidation du personnel permanent dans le cadre convenu entre les partenaires sociaux,
- l'utilisation du système à trois comptes Plus (sur ceux-ci, deux comptes étaient obligatoires pour tous les salariés, à titre de remplacement du travail supplémentaire payé ; une description détaillée est donnée ci-après), et en troisième lieu
- l'emploi d'intérimaires (au moyen d'une convention collective complémentaire et avec "salaire égal" ; autrement dit, cette convention ne sert pas d'instrument de réduction du salaire).

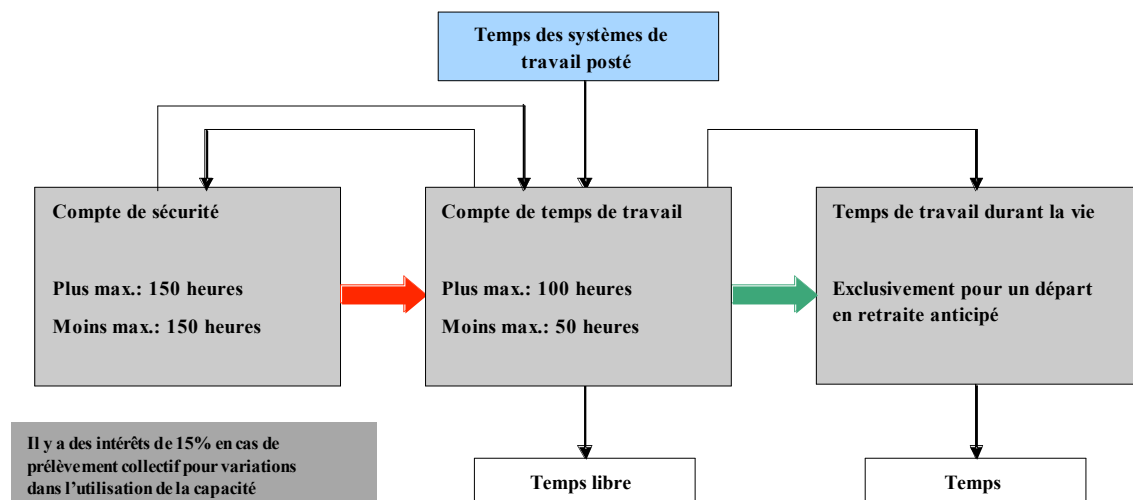
Une nouvelle introduction significative en 2002 concerne le règlement du travail à l'échelon de l'entreprise, introduit le 1.01.2003 (durée jusqu'à fin 2012), sous forme d'un système à trois comptes décidé dans toutes les usines en 2002 (c'est-à-dire que l'accord d'entreprise a été concrétisé et les dérogations à la convention collective de base ont été réalisées au moyen d'une convention collective complémentaire). Cela signifiait que les comptes de temps utilisés alors seulement à l'usine de Nordenham – maintenant transformés en un système à trois comptes – étaient désormais introduits dans tous les sites de l'entreprise. Auparavant les sites pouvaient en majeure partie décider de façon autonome de leurs réglementations du temps de travail.

La révision des concepts de la part de l'entreprise et de la part des salariés a été favorisée par le comité d'entreprise. Un élément particulièrement important était notamment les nouvelles possibilités de partir prématurément, de plein gré, de l'entreprise, réalisables sans pertes financières grâce au compte du temps de travail durant la vie. D'autre part, l'entreprise souhaitait pouvoir embaucher plus tôt de nouveaux salariés en remplacement, au lieu d'employer tous les salariés jusqu'à 65 ans. Ces possibilités ont eu un but d'assurance pour la réglementation du temps de travail et la maîtrise de la production dans l'entreprise – et ont donné un avantage privé aux salariés qui ont maintenant plus d'influence sur la date de leur départ de l'entreprise.

Les effets du 11 septembre se sont répercutés chez Airbus de même que dans tout le secteur de l'aéronautique, pas uniquement sous forme d'annulation de commandes, mais aussi par des proportions croissantes d'insolvabilité parmi les clients. Le secteur du tourisme a subi aussi en seulement quelques mois de lourdes pertes de chiffre d'affaires et de bénéfices allant jusqu'à 50 %. Il y a eu ensuite début 2002 l'épidémie de SRAS dans le sud-est asiatique, de sorte que la branche du tourisme a enregistré encore des régressions. Seulement un an après, ce fut le début de la guerre en Irak, qui a conduit à nouveau à un manque d'assurance dans le trafic aérien, avec une réduction des commandes d'avions. Tandis que Boeing a fait face aux effets négatifs de cette évolution par une réduction radicale de son effectif (d'initialement 90.000 à 55.000 salariés), Airbus a été moins touché dans l'ensemble. Durant cette phase, Airbus a réussi à acquérir des parts de marché. Cette suite d'événements politiques a eu pour effet que le nouveau développement du concept est devenu une condition importante de la future politique de l'emploi de l'entreprise, afin de mieux pouvoir maîtriser des crises de cette nature à l'avenir au moyen d'instruments flexibles, améliorés, tels que les comptes de temps.

Le système à trois comptes est composé de la façon suivante : du compte de temps de travail, du compte de sécurité et du compte de temps de travail durant la vie.

**Figure 1 : Relation entre les trois comptes**



## 6.1 *Le compte de temps de travail*

Les problèmes abordés par Haipeter ont été également pris en compte dans la révision du système à deux comptes. La définition non claire du but a été corrigée, du fait que le compte de temps de travail est maintenant défini très clairement comme une sorte de compte de temps de travail à horaires mobiles, que le salarié régule, mais qui peut servir aussi facultativement à compenser les variations normales de production d'un jour à l'autre.

Le prospectus “SiduFlex” destiné à informer les salariés d'Airbus comporte une définition de tous les comptes. Selon celle-ci, le compte de temps de travail (page 3) est “le compte central. Chaque crédit de temps est cumulé là – qu'il s'agisse d'heures à horaires mobiles ou d'heures supplémentaires -, chaque prélèvement d'heures est orientée par ce compte.<sup>6</sup> ... compensation par du temps libre à l'aide du compte de temps de travail, ou transfert d'heures au compte de sécurité ou au compte du temps de travail durant la vie. En accord avec leur supérieur hiérarchique, les salariés peuvent transférer chaque mois au maximum dix heures du compte de temps de travail au compte de sécurité ou au compte du temps de travail durant la vie. Les heures fournies peuvent donc donner des avantages. ... Il y a toujours des majorations pour le travail les week-ends ou les jours fériés. Cependant, les tarifs horaires ne sont plus payés, mais traités comme des horaires mobiles et imputés au compte de temps de travail”.

## 6.2 *Le compte de sécurité*

Le but de ce compte est très bien compréhensible par son nom. Il sert uniquement à maîtriser les crises en cas de fluctuations des commandes qui ne peuvent pas être compensées par les instruments normaux de flexibilité. L'introduction de ce compte pour tous les salariés montre clairement qu'ils sont tous impliqués pour maîtriser les crises. Le compte de sécurité aide l'entreprise à faire face aux problèmes de capacités à court et moyen terme, du fait que des heures sont prélevées collectivement en accord avec la direction de l'entreprise et le comité d'entreprise. Le prélèvement, contrairement aux autres instruments comme le travail à temps partiel, n'est pas lié à une perte de rémunération pour le salarié ni à un supplément de charges sociales pour l'employeur Airbus.

Si un compte de sécurité atteint le nombre maximal d'heures, le salarié peut faire transférer ces heures au compte du temps de travail durant la vie.

Comme le compte de temps de travail, le compte de sécurité comporte des limites supérieure et inférieure des nombres d'heures. Ainsi, un salarié peut cumuler dans le compte de sécurité un plus allant jusqu'à 150 heures, ainsi qu'un moins du même nombre. Cette large plage d'heures est obtenue comme suit : la hauteur de ces limites correspond aussi à un mois dans la plage prévue par la convention collective. L'utilisation du compte, par exemple en cas de surcapacités, est définie collectivement, c'est-à-dire que la décision est prise pour tous les salariés indépendamment de l'état du

---

<sup>6</sup> Cf. encadré 2.

compte de chacun. Il peut en résulter un moins pour certains salariés, ce qui peut conduire dans le cas extrême, si l'état du compte est zéro, à un état de compte de moins 150 heures.

Pour que l'utilisation du compte soit „valable“ pour les salariés, particulièrement si l'on considère l'avantage pour l'entreprise comme étant la motivation prioritaire, on calcule pour les salariés, en cas de prélèvement d'heures sur le compte de sécurité; un "crédit" de 15 % sur les heures utilisées par l'entreprise. Autrement dit, si par exemple 8 heures sont prélevées sur le compte de sécurité, on crédite en contrepartie au salarié 9 heures et 12 minutes. Une utilisation à des fins privées est également possible – mais sans les intérêts de 15 %.

### **Encadré 2 : Particularités des comptes**

Le compte de temps de travail a certaines limites de réaction qui se situent à 80 heures plus et 50 heures moins. Dès que l'une des limites de réaction est atteinte, le responsable convient avec le salarié d'un plan de réduction des heures ou de travail supplémentaire pour compenser un déficit. De plus, des heures peuvent être transférées du compte de temps de travail ou du compte de sécurité, le nombre minimal de transfert étant de 10 heures. Si le compte de temps de travail est plein, les heures sont „coupées“ (Ceci doit souligner le „sérieux“ des limites des comptes). Dans les cas où les capacités sont sous-utilisées et la situation du carnet de commandes est faible, des heures sont transférées du compte de sécurité au compte de temps de travail. Avec des heures du compte de temps de travail, les salariés sont libérés pour un certain temps.

Les salariés peuvent aussi, sur accord, utiliser les heures du compte de temps de travail pour des buts et des temps déterminés par eux-mêmes. Il existe dans le compte de sécurité une exception selon laquelle dans certains cas particuliers et en accord avec les partenaires sociaux, des heures peuvent être prélevées pour des besoins individuels – mais toujours en tenant compte de la situation de l'entreprise (prospectus „SiduFlex“, pages 4-5).

### *6.3 Le compte du temps de travail durant la vie – „Airbus Invest for Life“*

Ce compte a une tout autre fonction que les deux comptes décrits précédemment. Le compte du temps de travail durant la vie est utile à l'entreprise non seulement pour compenser les fluctuations des commandes mais aussi du fait qu'une nouvelle possibilité est attribuée aux salariés/salariées de quitter prématurément la vie professionnelle. Dans le cas où il part, le salarié continue à percevoir la rémunération actuelle pour les heures calculées.

Une autre différence essentielle de ce compte par rapport aux autres, c'est-à-dire le compte de temps de travail et le compte de sécurité, est la conception du système de placement : le compte du temps de travail durant la vie est géré non en heures, mais en argent. Le concept de placement „Airbus Invest for Life“<sup>7</sup> a été élaboré par les dirigeants d'Airbus et l'administrateur de patrimoines INVESCO et comprend des sûretés, comme une garantie de la valeur nominale et une protection contre

---

<sup>7</sup> Cette information est basée en partie sur la brochure „Le temps devient plus précieux. Airbus Invest for Life“ d'Airbus.

l'insolvabilité pour sécuriser les placements. De plus, le risque lié au placement est étudié de telle façon qu'un rendement élevé à long terme soit prévisible selon la durée potentielle du placement et l'âge du salarié. Autrement dit, la part de risque du placement varie selon l'âge des salariés – plus le détenteur est âgé, plus les intérêts sont sûrs.

Un autre avantage pour les salariés consiste en ce qu'ils consultent régulièrement l'état actuel de leur compte ou connaissent toujours leurs avoirs grâce aux extraits de compte. Un élément également important est que les impôts et les charges sociales viennent à échéance seulement au moment du paiement. „L'employeur acquitte sa part d'assurances sociales – comme si le salarié travaillait encore normalement. Et : comme le temps a été "préparé", il contribue à la détermination de la retraite. Avec le compte du temps de travail durant la vie, l'entreprise économise donc des charges salariales“ (Prospectus “SiduFlex”, pages 5-6).

Airbus se charge de l'ouverture d'un compte, les conditions nécessaires étant une présence d'au moins douze mois dans l'entreprise et un contrat de travail à durée indéterminée. Si le compte du temps de travail durant la vie ne peut pas être géré jusqu'au départ en retraite anticipée et s'il se produit une „anomalie“ (par exemple départ de l'entreprise), le montant du compte est payé. Toutefois, le placement peut aussi être transféré si le nouvel employeur propose un compte d'entreprise similaire. Une autre variante en cas „d'anomalie“ est la transformation des avoirs qui se trouvent sur le compte et leur versement à un régime de retraite, ce qui accroît les montants de la retraite.

## 7 Introduction et application du système à trois comptes

En 2002, 76 % et 63 % des salariés de Nordenham avaient ouvert respectivement un compte de temps de travail encore facultatif à cette époque ou des comptes du temps de travail durant la vie (Haipeter, 2005, pages 273-274). Aujourd'hui, chaque membre du personnel des usines allemandes a un compte de temps de travail. Les nombres d'heures sur les comptes individuels varient, car le personnel a beaucoup d'heures supplémentaires différentes. Ainsi, il y a aussi des salariés qui ont des heures moins sur leur compte de temps de travail. Selon les estimations, 60 à 70 % des membres du personnel utilisent régulièrement les comptes pour réduire ou augmenter des heures. Le personnel permanent a également un compte de sécurité (mais non les intérimaires).

A cette époque, environ 30 % des salariés de l'usine de Nordenham ont ouvert un compte du temps de travail durant la vie. Comme les comptes du temps de travail durant la vie existent à Nordenham depuis 1998 (appelés alors comptes de temps à long terme), l'usine avait déjà au milieu de 2006 les premiers salariés qui pouvaient partir en retraite anticipée à l'aide de ces comptes. Cependant, à ce moment-là, seuls quelques mois étaient cumulés sur ces comptes.

Il y a certaines règles à prendre également en compte dans ce contexte – en cas d'utilisation des comptes par les salariés chez Airbus. Comme il existe différentes conventions collectives en Allemagne, les heures hebdomadaires varient parmi les salariés. Certains salariés ont une semaine de 40 heures au lieu d'une semaine de 35 heures. Pour ces derniers, un accord a été conclu chez Airbus ; selon cet accord, les salariés couverts par une convention collective avec contrat de quarante heures de travail sont payés 37,5 heures et les 2,5 heures restantes sont transférées au compte du temps de travail

durant la vie. De ce fait, cette part est enregistrée automatiquement au compte du temps de travail durant la vie. Cette règle impérative est la seule de cette nature dans l'entreprise. De ce fait, l'utilisation des comptes est différente, ne serait-ce qu'en raison de ces règles, pour beaucoup de catégories de salariés.

La mesure dans laquelle les salariés utilisent les comptes dépend aussi des possibilités, mais aussi de la volonté des salariés, de faire des heures supplémentaires ou de les transférer au compte de sécurité ou au compte du temps de travail durant la vie. Haipeter a fait référence à l'embauche traditionnelle de certains salariés : beaucoup de salariés ne pouvaient pas imaginer de se libérer tout simplement pendant trois mois. Il existe une culture du temps de travail encore dominante et conservatrice parmi les salariés. En outre, comme de nombreux autres secteurs industriels en Allemagne, on attend toujours en particulier des cadres et des experts qu'ils travaillent au-delà du nombre normal d'heures, ce qui a conduit à nouveau à trop d'heures supplémentaires.

Il y a une autre circonstance à prendre en compte si on examine l'utilisation des comptes par le personnel, car celui-ci comprend de plus en plus d'intérimaires<sup>8</sup>. Les intérimaires ont chez Airbus le même salaire que leurs collègues de l'effectif permanent. De même que celui-ci, ils ont un compte de temps de travail d'un ordre de grandeur de 150 heures. Il s'agit là de ce qui a été convenu par convention collective. Une différence marquante pour les intérimaires par rapport au personnel permanent consiste en ce qu'ils ont un seul compte (au lieu de trois) qui est géré par la société d'intérim.

### *7.1 Application des comptes depuis l'introduction*

Le compte de temps de travail a déjà été utilisé deux fois depuis son introduction pour maîtriser des problèmes de situation du carnet de commandes en 2002 et 2005 (cf. chapitre 5, „Le développement des comptes de temps – le premier essai à Nordenham“). Cette utilisation des instruments en 2002 à l'usine de Nordenham (régression de la situation du carnet de commandes après le 11 septembre et le SRAS) a démontré de façon probante et pour la première fois l'avantage des comptes de temps en cas de crises. Le compte de sécurité a été appliqué une deuxième fois lorsqu'il y a eu un retard de production<sup>9</sup> du nouveau type d'avion A380 en 2005. Ce retard de production signifiait que la production d'éléments pour le fuselage de l'A380 était suspendue pendant trois mois. Le retard a entraîné une réduction importante du volume de travail à Nordenham et donc une diminution des besoins en personnel. Une possibilité aurait été le „licenciement“ des intérimaires, mais il aurait fallu

---

<sup>8</sup> Lorsque les volumes de travail sont très élevés, le manque de capacités est comblé aujourd'hui par des intérimaires qui peuvent être employés dans tous les domaines (c'est-à-dire, même aux postes d'employés et de personnel hautement qualifié). C'est devenu possible également en raison d'un nouvel accord de politique de l'emploi, en tant qu'alternative aux contrats à durée déterminée. La modification des anciens accords de politique de l'emploi reposait sur les expériences faites à l'usine de Hambourg. Avant le 11 septembre, on avait embauché dans cette usine des centaines de salariés avec contrats à durée déterminée. En raison de la crise qui a suivi, beaucoup de ces salariés ont dû se mettre au chômage à la fin de leur contrat. Depuis lors, on penche plutôt pour le travail intérimaire. En outre, les intérimaires ont accès, par l'intermédiaire de leurs sociétés d'intérim, à une plus vaste gamme d'emplois dans le cas où Airbus n'aurait plus de vacances. Souvent, des intérimaires sont transmis d'une usine Airbus à l'autre, ce qui représente aussi bien pour Airbus que pour les intérimaires une meilleure alternative aux contrats de travail à durée déterminée.

<sup>9</sup> Cf. article dans le FAZ, 14 juin 2005, „Airbus réduit les retards et la crise de gestion“, FAZ n° 136, Spage14

avoir recours à de nouveaux trois mois après et les intégrer. Pour l'éviter, il a été décidé d'utiliser le compte de temps de travail et le compte de sécurité du personnel permanent ainsi que le compte de temps de travail des intérimaires. Au lieu de réduire le nombre d'intérimaires, il a été décidé en 2005 d'utiliser les comptes de sécurité des membres concernés du personnel permanent et les comptes de temps de travail des intérimaires concernés en les réduisant d'un nombre d'heure correspondant à une semaine de travail.

## *7.2 Conséquences pour le personnel*

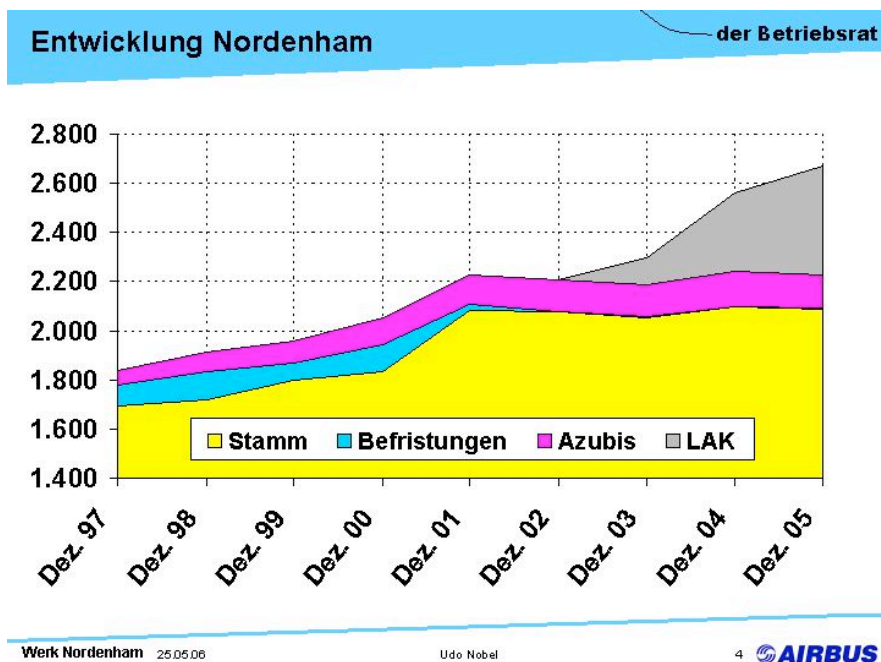
Les instruments ont été présentés au personnel en tant que solution “gagnant-gagnant-gagnant” : l'entreprise en obtient quelque chose, les salariés aussi, mais également la société, parce que les gens conservent leur emploi. A cela s'ajoute qu'une part fixe de formation et une garantie d'embauche ont pu être convenues pour les apprentis. Malgré certains désaccords et une résistance de la part du personnel à propos de la suppression du travail supplémentaire payé, le système de comptes en vigueur actuellement s'est largement établi après les premières applications réussies et le travail de persuasion. Le transfert d'heures supplémentaires aux comptes est devenu la normale.

Les avantages et le but de ces comptes ont ainsi été démontrés de façon réussie dans l'entreprise en 2002 et 2005. L'acceptation de ces instruments est donc relativement grande, ce qui se traduit aussi par l'acceptation du compte du temps de travail durant la vie.

La figure 2 (page 15) représente l'évolution de l'emploi ainsi que les effectifs et caractéristiques du personnel durant les 5 dernières années. Il est visible que l'effectif du personnel permanent ne s'est pas modifié comme au cours des années précédentes, mais est resté à un niveau similaire depuis décembre 2001. Au contraire, le nombre d'intérimaires (en abrégé “LAK” sur la figure) a progressé constamment, tandis que les contrats de travail à durée déterminée ont pratiquement disparu complètement de la statistique.

Cette évolution du personnel se présente différemment dans les divers sites d'Airbus, selon la structure et le domaine de fonctions. Au total, le nombre de salariés permanents chez Airbus est passé de 14.500 en 1998 à 20.600 au milieu de 2006.

Figure 2 : Evolution du personnel à l'usine de Nordenham<sup>10</sup>



La nouvelle introduction permet aujourd'hui aux usines de pouvoir imputer directement aux comptes les heures supplémentaires travaillées en raison d'une saturation maximale des usines. Mais comme les comptes ne sont toujours pas utilisés par tous les salariés, des intérimaires sont engagés lorsque les volumes de travail sont élevés, afin de répartir la charge de travail entre plus de personnes. La planification annuelle du personnel nécessite l'accord et le consentement de tous les partenaires sociaux. Les sujets principaux pour le comité d'entreprise sont normalement ici : l'effectif du personnel permanent dans les divers domaines de travail à l'usine, les profils de qualification et l'importance de la flexibilité. A l'aide des différents instruments de flexibilité (y compris les comptes de temps) on peut supporter à Nordenham des fluctuations de plus 30 % à moins 20 % dans la situation du carnet de commandes, afin de passer un certain temps – un facteur essentiel de succès pour la production au site de Nordenham.

## 8 Evaluation des comptes de temps

Le principe „Sécurité par la flexibilité“, dont la partie essentielle était l'introduction du système à 3 comptes, comporte, outre l'assurance et la consolidation du personnel permanent ainsi qu'une part fixe de formation, également des règles de salaire égal pour les intérimaires et un contrat allant jusqu'à 2012<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Nous remercions le président adjoint du comité d'entreprise de l'usine de Nordenham de nous avoir fourni le graphique.

<sup>11</sup> Silberborth, I. (2006) Assurer l'avenir. Commentaire externe. Weser Kurier, n° 17, page 17. Ingrid Silberborth est présidente du comité d'entreprise Airbus Allemagne.



### *8.1 Rôle des acteurs sociaux*

La relation entre le comité d'entreprise et la direction a joué un rôle important dans la conception et l'introduction du projet pilote à Nordenham (cf. également chapitre 4.1). L'inclusion dans un projet de recherche de l'IAT, et donc la coopération d'un expert externe (Haipeter de l'IAT), a fourni une assistance utile pour l'évaluation et la transformation finale du système à deux comptes en système à trois comptes. Ainsi, le développement de ces instruments de flexibilité a été non seulement favorisé par l'entreprise, mais soutenu aussi par le comité d'entreprise en tant que partie d'une assurance de l'emploi. Le comité d'entreprise a pour maxime que "les mesures créant des emplois ont priorité par rapport aux mesures prolongeant la durée de travail". Cela signifie que l'instrument de flexibilité représenté par les comptes de temps bénéficie notamment du soutien des comités d'entreprise parce qu'il a ainsi créé un autre modèle de temps de travail, constituant une alternative, et que d'autres mesures, par exemple la prolongation du temps de travail sans compensation salariale, ont été évitées.

### *8.2 Défis et nécessité de révision*

En théorie, la limite maximale supérieure des heures dans les deux comptes combinés est de 230 heures par personne (150 heures dans le compte de sécurité plus 80 heures au compte de temps de travail). Cependant, les premières problèmes se posent dans les autres usines exactement comme à Nordenham. La situation du carnet de commandes a été relativement bonne à Nordenham ces dernières années. Le résultat est qu'il y a eu de plus en plus de salariés qui ont rempli au maximum leur compte de temps de travail et leur compte de sécurité. Dans ce cas, le compte du temps de travail durant la vie se présente comme première autre possibilité si une réduction de temps à court terme n'est pas possible. Toutefois, l'ouverture de ce compte représente une décision facultative pour les salariés. Comme il y a toujours beaucoup de salariés qui ne veulent pas ou ne veulent pas toujours imputer leurs heures à ce compte, il n'y a pas de méthodes automatiques pour réduire les heures dans ce cas. Comme l'explique le président adjoint du comité d'entreprise à Nordenham, cela signifie : "Si nous n'avons pas de crise, il n'y a pas de réduction systématique. ...Pour cela, il faut éventuellement prévoir des instruments supplémentaires afin de faire face aux situations permanentes de haut régime, sans bousculer le système en même temps".

### *8.3 Avantages pour le salarié*

Les avantages des instruments ne concernent pas que l'entreprise, mais aussi le personnel permanent ainsi que le traitement approximativement égal des intérimaires créé par SIDUFLEX. En raison de la pratique décrite précédemment, les intérimaires font partie de l'entreprise exactement comme leurs collègues. Le traitement égal présente des avantages significatifs pour les intérimaires car, malgré la situation variable des ventes, ils ont une certaine marge de manoeuvre au moyen de leurs comptes de temps de travail, lequel leur donne aussi un peu plus d'assurance de l'emploi que dans le cas normal du licenciement immédiat. Pour leur part, les salariés permanents ont une assurance élevée de l'emploi jusqu'à 2012 et de nouvelles possibilités d'organisation de leur travail et de leur temps libre au moyen d'ArKO et de SIKO ainsi que, avec LAKO, de nouvelles possibilités d'organisation d'un passage en souplesse à la retraite.

## Bilan

### *Comptes de temps en tant qu'instruments innovants*

La présente étude de cas présente les instruments de flexibilité des comptes de temps chez Airbus. Les instruments de cette nature sont plus largement répandus dans certains pays que dans d'autres ; ainsi il y a plus de possibilités d'organiser plus sagement le travail dans les entreprises des Etats membres du nord, comme la Finlande, la Suède et la Grande-Bretagne, „tandis que dans des pays comme la Hongrie, la Grèce et le Portugal, les temps de travail fixes restent en majorité la règle. L'Allemagne, où 51 pour cent des entreprises proposent des règlements flexibles, se classe au milieu de l'échelle de l'UE“<sup>14</sup>.

En liaison avec ces comptes de temps, il faudrait mentionner d'autres développements et événements importants qui jouent ici un rôle important pour évaluer les concepts comme étant "innovants". Le concept des comptes de temps a été mis à l'épreuve chez Airbus au moyen de l'application pilote à Nordenham et a déjà été mis en application deux fois. C'est pourquoi il existe des comptes de temps depuis plusieurs années – l'instrument de flexibilité actuel, toujours innovant, est une version élaborée du premier projet pilote. La combinaison des différents intérêts (ceux du salarié, de l'entreprise et des membres du comité d'entreprise) permet d'espérer que ce modèle innovant et financé de manière originale continuera à se révéler un modèle socialement compatible .

Selon les indications de Hus (2005), Airbus a, en introduisant les comptes de valeurs de temps dans toute l'Allemagne pour les salariés, joué le rôle d'un précurseur – particulièrement en ce qui concerne les comptes du temps de travail durant la vie. En effet, à titre de comparaison, il n'y avait en 2004 que trois pour cent des entreprises allemandes qui proposaient des comptes du temps de travail durant la vie à leurs salariés<sup>12</sup>.

L'innovation de ce modèle de temps a été comprise aussi par d'autres acteurs sociaux et d'autres entreprises. C'est ainsi que le modèle Airbus de placement par INVESCO dans le compte du temps de travail durant la vie, en combinaison avec le système à trois comptes, a gagné un prix de l'innovation, c'est-à-dire que le système des comptes n'est pas le seul qui soit très innovant, mais également les possibilités de placement, car Airbus a créé au bon moment avec Invesco cette possibilité de placement qui a été très rentable jusqu'à présent.

### *Cessibilité*

Les comptes de temps sont maintenant appliqués comme instruments de flexibilité dans différentes entreprises (par exemple VW). La forme et le nombre des comptes de temps varient selon l'entreprise. Actuellement, les instruments de flexibilité sont utilisés principalement dans les grandes entreprises comme Airbus, qui ont un effectif constant, tout en étant exposées à de grandes fluctuations du carnet de commandes. Une organisation flexible du personnel en fonction des commandes, sans les complications des effectifs fluctuants, est un avantage concurrentiel, car l'entreprise peut s'adapter rapidement aux fluctuations – sans être retenues à cause d'un arrêt des embauches qui a été nécessaire

---

<sup>12</sup> Hus se réfère ici à des indications de la journée des Chambres allemandes de Commerce et d'Industrie, DIHK.

rapidement, donc d'un manque de personnel, et de l'intégration de nouveaux salariés. Le modèle du temps de travail permet de compenser uniquement les faibles fluctuations, mais permet quoi qu'il en soit de réagir d'un jour à l'autre, et ceci avec un personnel permanent toujours aussi qualifié. Peu à peu, les avantages des comptes de temps sont compris de plus en plus par les PME.

Outre l'intérêt national du modèle des comptes de temps, celui-ci a trouvé aussi un intérêt international. C'est ainsi que des représentants présentent les comptes notamment au cours d'exposés et de conférences. Un exemple en est la présentation à la Conférence ETUC 2005 sur le sujet „Challenging Times. Innovative ways of organising work time: The role of trade unions“. La présentation a intéressé certains syndicats, tandis que la réaction de la plupart des employeurs a été plutôt un refus et a posé les questions du financement. D'ailleurs, les conditions générales sont différentes dans les divers pays – ainsi le travail supplémentaire est régi par la loi en France, c'est-à-dire qu'il n'est pas possible d'établir ce système de comptes dans le même ordre de grandeur. C'est pourquoi, on a élaboré d'autres possibilités dans ce pays, par exemple des contrats d'entreprise.

En raison de la bonne coopération des différents acteurs chez Airbus, de la conception conjointe du pacte de l'emploi „Sécurité par la flexibilité“, ainsi que de l'acceptation des nouvelles règles par le personnel, on peut espérer que la flexibilité obtenue notamment par le système à trois comptes a suffisamment préparé l'entreprise à d'autres crises, afin de respecter réellement jusqu'à 2012 l'objectif de l'assurance de l'emploi visé par les représentants des salariés, lorsque l'accord d'entreprise sera à nouveau négocié.

## Références

Frankfurter Allgemeine Zeitung (14 juin 2005) Airbus réduit les retards et la crise de gestion. FAZ, N° 136, page 14

Haipeter, Thomas (2005) : Etude de cas Airbus. Dans : Wagner, Hilde (Editeur.): "Suis-je encore rentable ?" Nouveaux concepts de gouvernance dans l'entreprise. Hambourg: VSA-Verlag, pages 265-283

Hus, Christoph (27.10.2005) Comment transformer le temps en argent. Avec les comptes de valeurs de temps, les entreprises permettent à leurs salariés un retraite anticipée. Et se font une publicité d'employeurs intéressants. Die Zeit, n°44

Silberborth, Ingrid (2006) Assurer l'avenir. Commentaire externe. Weser Kurier, n° 17, page 17.

Zdral, Wolfgang (2005). Lutte pour la souveraineté de l'espace aérien. Le succès inattendu de son tenace rival Boeing donne du fil à retordre au groupe de l'aéronautique et de l'espace EADS. Les présidents s'orientent vers une voie plus dure. Capitol, Vol. 54, pages 54-56.

### *Brochures d'Airbus*

„Le temps devient plus précieux. Airbus Invest for Life“

„SiduFlex – Sécurité par la flexibilité“

### *Sites Internet*

[www.airbus.com](http://www.airbus.com)

[www.eads.net/web/lang/de/1024/content/OF00000000400003/4/84/32342844.html](http://www.eads.net/web/lang/de/1024/content/OF00000000400003/4/84/32342844.html)