



L'Express du 25/05/2006

Airbus

La nébuleuse de Toulouse

par Lauriane Guigno, Jacques Trentesaux

L'avionneur a mis en place une organisation qui s'appuie sur d'innombrables sous-traitants. Un modèle de souplesse et d'efficacité, mais l'éparpillement des salariés et de leurs statuts est de plus en plus critiqué

Turbulences locales

«Les dirigeants de PME, qui ont déjà vécu une génération avec Airbus [né à Toulouse en 1970], vont devoir évoluer et s'adapter face à un marché mondialisé», prévient Jean-Marc Thomas, président d'Airbus France. L'avenir s'annonce, en effet, difficile pour les sous-traitants régionaux, qui doivent investir dans les programmes tout en réduisant leurs coûts. Notamment à l'heure où Airbus va revoir à grands frais sa copie sur l'A 350. Pour répondre à ces enjeux, un deuxième plan d'aide Etat-région, Ader 2, doté de 23,5 millions d'euros, est prévu. Mais, pour François Junca, président de Latécoère, «délocaliser les activités à faible valeur ajoutée devient une question de survie». Chez Latécoère, qui a des filiales en République tchèque et en Tunisie, les recrutements cette année seront plus nombreux à l'étranger qu'en France. Tous les espoirs se portent, dès lors, sur le futur pôle de compétitivité de la région, Aerospace Valley...

En cette soirée de fin mars, au café des Artistes, petit bar toulousain bondé au bord de la Garonne, Christophe (1) jubile. Cet ingénieur de 28 ans trinque à son déménagement professionnel. Pourtant, son bureau n'a bougé que de 2 mètres. Juste de quoi se retrouver de l'autre côté de la vitre en Plexiglas qui le séparait des salariés d'Airbus. Après trois années passées au sein d'un bureau d'études sous-traitant, Christophe vient de décrocher un CDI chez l'illustre avionneur. Un contrat convoité par la plupart des 6 000 à 8 000 salariés d'entreprises sous-traitantes qui gravitent dans l'ombre d'Airbus à Toulouse. «Lorsqu'on est sous-traitant "sur site", c'est-à-dire dans l'enceinte de l'avionneur, la différence est frappante, précise-t-il. On travaille tous ensemble sur le même projet, séparés simplement des "airbusiens" par une vitre [NDLR: comme l'exige la législation pour éviter tout délit de marchandage]. Mais le salaire et les avantages n'ont rien à voir; l'accès à la cantine et aux parkings nous est interdit. Moralement, c'est pesant...»

Entrer chez Airbus, c'est tout d'abord la promesse d'un emploi à vie. Mais aussi de belles perspectives de mobilité à l'international et d'évolutions de carrière, un accès généreux à la formation continue ou des salaires plantureux... Celui de Christophe a fait un bond de 4 000 € par an. Sans compter de jolis à-côtés: un treizième mois, des hausses salariales régulières négociées par de puissants syndicats (+ 3,8% en 2006), les primes d'ancienneté, de participation, d'intéressement (2 000 € par an en moyenne) et de vente ... Sans oublier les avantages du très envié comité d'établissement de Toulouse, doté d'un budget de 25 millions d'euros. Grâce à ce dernier, Christophe bénéficiera désormais de promotions telles que ce circuit de quinze jours dans l'Ouest américain pour 1 000 € par personne tout compris... «Les "airbusiens" forment l'aristocratie du monde aéronautique, reconnaît Jacques Igalens, chercheur au Lirhe (Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi) de Toulouse. Les PME ne peuvent pas rivaliser.»

Pas étonnant, dès lors, que cela se bouscule aux portes d'embarquement de la société Airbus. Chaque année, la direction reçoit près de 80 000 candidatures spontanées pour un niveau record de recrutement, en 2005, de 1 200 personnes sur Toulouse. Si tous les salariés d'entreprises sous-traitantes ne vivent pas leur situation avec autant de ressentiment que Christophe, beaucoup rêvent d'accéder, un jour, au saint des saints. «Mon recrutement redonne espoir à mes anciens collègues», poursuit-il, conscient de sa chance. Sa chance? Son culot, plutôt. Pour décrocher son CDI, Christophe a fait courir la rumeur d'un départ juste avant que le projet de sous-traitance dont il avait la responsabilité entre dans sa phase finale. Prise de panique, la direction des ressources humaines (DRH) d'Airbus l'a contacté aussitôt pour lui

proposer le fameux CDI...

Une chaîne en Chine

Stupeur dans la Ville rose: en décembre 2005, Airbus signait un protocole d'accord avec Pékin pour installer une chaîne de montage final d'A 320... en Chine! Un partenariat jugé «gagnant-gagnant» par Airbus, qui a parallèlement vendu 150 appareils dans l'ex-empire du Milieu, où la chaîne délocalisée assemblera 4 avions par mois «seulement», quand, dans le même temps, celle de Toulouse en produira 32... Reste que cette décision souffle comme un avertissement alors que le PDG d'Airbus, Gustav Humbert, a répété que le groupe - engagé dans un vaste plan d'économies, baptisé «Route 06» (1,5 milliard d'euros de réduction des coûts par an, dont la moitié réalisée grâce à une baisse des prix des fournisseurs) - n'excluait pas des délocalisations dans des pays «à bas coûts».

Une activité très cyclique

Le coup de bluff réussi de Christophe ne doit pas faire illusion. Les heureuses recrues d'Airbus ne sont pas aussi nombreuses qu'on le pense. Certes, les effectifs du site toulousain sont passés de 8 500 à 11 700 personnes en cinq ans. Une progression due au fantastique succès de l'avionneur, devenu coleader mondial du secteur avec Boeing, l'ennemi de toujours. Mais tout laisse penser que les effectifs ont atteint un niveau maximal. «On ne peut croire indéfiniment, reconnaît Daniel Salvador, DRH d'Airbus France. Nous atteindrons un plateau dès 2007» (voir l'encadré). L'essentiel des embauches se situe au sein d'une nébuleuse de sous-traitants aéronautiques - l'Insee en a comptabilisé plus de 300 sur le Grand Toulouse - dont les effectifs ont bondi de 50% en dix ans. Exemples éloquentes: Latécoère, premier fournisseur d'Airbus pour les structures, est passé en France de 1 200 à 2 000 salariés en trois ans; Aeroconseil, prestataire de services qui travaille à 85% (!) pour Airbus, a quadruplé sa taille en cinq ans pour atteindre 1 200 personnes.

Cette évolution s'explique. Voilà dix ans que le constructeur se recentre sur le seul métier de concepteur-assembleur. Quitte à externaliser toutes ses autres activités. En 2001, le niveau de sous-traitance atteignait déjà 60% de la production. Avec l'A 380, le phénomène est monté d'un cran: 70% du futur avion gros-porteur est sous-traité, dont environ un quart en région Midi-Pyrénées. Ce modèle de production - pudiquement appelé «entreprise étendue» - propre à Airbus (Boeing ne sous-traite qu'à hauteur de 30%) lui offre l'avantage de la souplesse. Un atout considérable dans un secteur très cyclique et dans des pays dotés d'une législation du travail rigide. Impossible pour Airbus d'opter, par exemple, pour la technique du *hire and fire* (je prends, je jette) chère à Boeing. Il revient donc aux sous-traitants - et à leurs salariés - de faire office de variable d'ajustement.

«Cette organisation est la force d'Airbus, claironne Didier Seiller, spécialiste de l'aéronautique de Midi-Pyrénées Expansion, l'agence régionale de développement. C'est d'ailleurs le seul point sur lequel Boeing ne critique jamais son grand rival.» Efficace sur le plan industriel (la marge financière d'Airbus a atteint 10% en 2005), la nébuleuse Airbus commence néanmoins à faire grincer des dents, même si le sujet demeure largement tabou. Dans la Ville rose, il n'est pas de bon ton de critiquer l'employeur qui fait vivre toute la région. La crainte des délocalisations pèse lourd dans ce silence (voir l'encadré page 126). François Renaud, PDG de la Fonderie Mercié (54 salariés), est l'un des rares à oser hausser le ton. Le cauchemar de ce sous-traitant de deuxième niveau, c'est le service achat des «partenaires d'Airbus» (autre appellation des sous-traitants de premier niveau). «Ils ont adopté les démarches à la hussarde calquées sur le secteur automobile», dénonce-t-il. Après avoir accepté d'abaisser ses prix pendant deux ans «pour faire tourner l'usine», quitte à vendre à perte, François Renaud a changé sa stratégie et remonté ses tarifs. «Certains me disent: "Faites travailler vos salariés plus vite." Je leur demande s'ils veulent les clefs de mon bureau. Parfois les portes claquent, mais ils reviennent toujours.» La raison? La Fonderie Mercié fabrique et certifie des pièces d'avions «vitales et complexes», ce qui la rend incontournable. C'est pourquoi les conditions salariales y sont bonnes et le turnover nul.

C'est loin d'être le cas partout. Au début de l'année, une centaine d'ingénieurs et de techniciens des sociétés d'informatique Cap Gemini et Atos Origin manifestaient pour réclamer des hausses de salaire... devant le site d'Airbus! «Notre présence là-bas se voulait symbolique, explique Ali Ould-Yerou, délégué CGT de Cap Gemini. Airbus est notre plus gros client. Pour décrocher des contrats, notre direction estime le volume d'heures au plus bas et se retrouve fréquemment en dépassement de délais. Du coup, elle repousse toute demande d'augmentation salariale en prétextant la pression imposée sur les prix par le client.» A qui la faute? Au donneur d'ordre, qui serre excessivement la vis? Ou au sous-traitant, qui renvoie la responsabilité sur son client? Difficile de démêler la part de responsabilité. D'autant que l'imbrication entre les entreprises atteint un niveau de complexité extrême avec la montée d'une sous-traitance en cascade.

2 350 embauches

Même si Airbus envisage d'atteindre un effectif optimal à compter de 2007, le groupe se distingue cette année encore par des volumes importants de recrutements, avec 1 750 postes proposés en France. Le site toulousain se taille la part du lion avec une prévision de 1 000 embauches, dont 550 ingénieurs pour les bureaux d'études d'Airbus Industrie France. A ces chiffres il convient d'ajouter les 600 recrutements - dont 80% de cadres - d'Airbus Central Entity, le siège du groupe, situé à Blagnac, où 4 500 salariés œuvrent aux futurs projets d'avion, aux politiques financière, commerciale et marketing. Depuis deux ans, Airbus a élargi l'éventail des compétences recherchées, ce qui l'amène à accueillir plus de profils qualifiés. Du coup, la part des jeunes diplômés est tombée de 70-80% des recrues à un tiers environ.

Une constellation industrielle

C'est en bout de chaîne que ce système engendre la précarité la plus forte. «Dans un contexte de concurrence acharnée, les entreprises sous-traitantes de troisième niveau décrochent des contrats de chantier qui peuvent s'arrêter à tout moment, explique une technicienne d'une filiale de Latécoère. Conséquence: on voit beaucoup de jeunes en CDD ou en intérim servir de fusibles.» «L'A 380, on y participe tous. Mais l'effort est-il reconnu de la même manière?» s'interroge Christophe, pointant la coexistence de statuts entre travailleurs - ceux d'Airbus bénéficient de la convention collective de la métallurgie, plus favorable que celle des bureaux d'études. La situation des salariés de sous-traitants travaillant «sur site» est la plus délicate. «J'ai beaucoup appris avec les équipes d'Airbus, estime Katia (1), 29 ans, ingénieure en mission depuis deux ans dans les locaux de l'avionneur. C'est bien pour démarrer» ... Pas pour durer! Car l'encadrement est faible - voire inexistant - les projets confiés sont souvent peu intéressants et les perspectives d'évolution, maigrelettes. Autant d'éléments qui ont incité Katia à postuler à trois reprises... Toutes ses lettres sont restées sans réponse. Quand, l'année dernière, un poste s'est finalement ouvert, la sentence - cruelle - est tombée. «Le chef du service nous a dit qu'il n'était pas question de déshabiller Paul pour habiller Jacques, raconte-t-elle, dépitée. Le pire, c'est qu'un de mes collègues s'est retrouvé à former la nouvelle recrue!» Pour éviter de dépouiller ses principaux sous-traitants de leurs salariés clefs, Airbus s'est engagé à ne pas «chasser» chez eux... En revanche, le phénomène de vases communicants joue à plein chez les sous-traitants de deuxième niveau. Dommage pour Katia, qui se retrouve piégée.

Dans cette constellation industrielle, chacun met en place sa propre stratégie pour tirer au mieux son épingle du jeu. Thomas, 27 ans, s'est carrément payé le luxe de refuser une embauche chez Airbus. Quand il prend la décision de quitter Paris pour Toulouse, il sait que, avec son bac pro de mécanicien avion et ses cinq ans d'expérience, son profil vaut de l'or. Alors il fait monter les enchères auprès des agences d'intérim... jusqu'à ce qu'Airbus lui propose un poste. «Lors de l'entretien d'embauche, la direction m'a fait miroiter les nombreux avantages annexes et j'ai mal négocié mon salaire, explique-t-il. Au bout de deux jours, je me suis aperçu que j'allais gagner 400 € de moins et j'ai démissionné pour retourner en intérim.»

Une diversité de situations

Un comble aux yeux de Clément. A 28 ans, cet ajusteur-monteur, qui a démissionné de son poste chez EADS Space, à Paris, en 2002, pour rejoindre Toulouse, se décrit comme un «déçu de l'aéronautique». Non seulement il n'est toujours pas parvenu à être recruté par Airbus, mais les sous-traitants ne lui proposent que des postes non qualifiés. «Comme si mes dix ans d'expérience et mon CAP de maintenance aéronautique ne comptaient pas, déplore-t-il. Les boîtes préfèrent prendre des débutants, moins chers, afin de décrocher des contrats à meilleur prix.» A ce compte-là, autant opter pour l'intérim, s'est dit Clément. D'autant que, en période de surchauffe comme aujourd'hui, le rapport offre/demande joue en faveur des «mercenaires de l'intérim».

«L'intérim déguisé a permis d'éparpiller les salariés»

Nicolas, lui, a beau travailler chez un sous-traitant, il n'est pas malheureux le moins du monde. Cet ingénieur de 31 ans apprécie la diversité des missions et la taille humaine d'Epsilon Ingénierie, la PME de 40 personnes qui l'emploie. «Mais toutes les sociétés d'ingénierie ne se valent pas, s'empresse-t-il de préciser. Il n'était pas question que j'entre dans l'une de ces boîtes sans projet défini et me retrouve lié pendant des années à un seul client.» Cette crainte, c'est celle de la fausse entreprise qui se contente de jouer les intermédiaires en empochant une plus-value au passage. Christophe a ainsi gardé un souvenir amer de l'ingénieur commercial qui le gérait. «Il n'avait qu'un seul objectif en tête, insiste-t-il: nous vendre le plus cher possible à Airbus en nous payant le moins possible. Forcément, il touchait 10% sur la marge! Quand j'entends dire qu'un ingénieur en contrat de services vaut 70% d'un ingénieur Airbus, on comprend vite la logique de la sous-traitance...» Etienne (1), ingénieur commercial dans un bureau

d'études, confirme: «Beaucoup d'entre nous se contentent de vendre les profils dont ils ont la charge et ne recrutent que des débutants parce que c'est la meilleure façon d'être compétitif.» Christophe a un temps envisagé de se tourner vers l'Inspection du travail, puisque l'article L125-3 du Code du travail interdit aux sociétés de services, contrairement aux agences d'intérim, le prêt de main-d'œuvre à but lucratif sans plus-value apportée par la prestation. Mais il finit par renoncer. Pour l'heure, face à une réalité industrielle génératrice d'emplois, Inspection du travail et syndicats préfèrent de toute façon pousser à l'embauche de ces salariés plutôt que de recourir au pénal.

Baisse des coûts de main-d'œuvre

Sur les chaînes d'assemblage d'Airbus, les cadences redoublent: l'A 380 a déjà six mois de retard, et il faudra bientôt passer de 30 à 32 exemplaires d'A 320 par mois. Du coup, les syndicats sonnent l'alarme - unanimement, une fois n'est pas coutume. FO dénonce une politique d'embauche «trop frileuse» et réclame la titularisation des intérimaires. La CFDT signale qu'«il n'est pas possible de faire subir toute la pression aux sous-traitants», alors que, à la requête d'Airbus, les demandes de dérogation de travail le dimanche se multiplient chez ses partenaires. Pour la CGT, tout est clair. L'éclatement de l'entreprise - et, à sa suite, la fragmentation de la collectivité de travail - est à l'origine de tous les maux. A Toulouse, le délégué syndical Hubert Prévaud, 31 ans, est parti en guerre contre l'«intérim déguisé», dont ce salarié d'Airbus a lui-même été victime autrefois, et qui «a permis d'éparpiller les salariés et d'empêcher les revendications collectives». Il ne se lasse pas non plus de dénoncer un système tirant les coûts de main-d'œuvre à la baisse. Pour exiger que les effectifs des sous-traitants «mis à disposition» sur le site d'Airbus soient comptabilisés lors des prochaines élections des délégués du personnel, comme le prévoit le Code du travail, la CGT a saisi le tribunal. Hubert Prévaud explique: «Tous contribuent à l'élaboration d'un même produit, tous doivent avoir les mêmes droits. C'est pour amener à des statuts communs que nous réclamons ce droit de vote.» Le 16 janvier dernier, le tribunal d'instance de Toulouse a donné raison au syndicat: les salariés de sous-traitants ayant plus de trois mois d'ancienneté pourront voter. «Cette décision est un véritable casse-tête, se désespère Daniel Salvador, le DRH d'Airbus France. J'ai déjà 43 délégués syndicaux, ils vont être 70. Il va me falloir un amphithéâtre pour les réunir.»

La victoire juridique de la CGT est ambiguë. Car, sur ce front, le syndicat est bien seul. Même la CFDT, son allié habituel, ne le suit pas. «Ce combat, c'est celui du pot de fer contre le pot de terre, soupire Michel Ferbeyre, délégué CFDT. On n'en retirera que des bosses. Airbus fera ce qu'il voudra.» La réaction ne s'est effectivement pas fait attendre. Le 3 février dernier, peu avant le vote de la loi sur l'égalité des chances, le gouvernement a ajouté un drôle d'article 21 modifiant la loi L620-10 du Code du travail. Son objet? Exclure toute possibilité de décompte des effectifs des sous-traitants lors des élections du personnel. Une disposition sur mesure, finalement retoquée par le Conseil constitutionnel, qui l'a considérée hors de propos. Mais ce n'est que partie remise, puisque Airbus a déposé un recours auprès des Sages. «On ne remettra pas en question la stratégie industrielle d'Airbus, tranche Michel Ferbeyre. Mieux vaudrait responsabiliser les sous-traitants et y renforcer les syndicats.» Tout un programme...

(1) Le prénom a été modifié.

L'EXPRESS.fr

L'ACTU : Monde | France | Régions | Economie | bourse | Sport | Science |
High-tech | Photos & Vidéos | Débats & Blogs
LE MAG : Mode(s) | Saveurs | Ciné & spectacles | Voyages | Livres
ET VOUS : Emploi | Forum | Rencontres | Email gratuit | Newsletter | RSS