

ÉLÉMENTS DE LANGAGE (LINES TO TAKE) : ÉVOLUTION DU CADRE MONDIAL DU TRAVAIL HYBRIDE

Public : Managers internes et HRBP uniquement (Pour les briefings d'équipe et les discussions individuelles)

Récit principal : Airbus est une entreprise industrielle qui entre dans une phase d'exécution à fort enjeu. Nous n'abandonnons pas le travail hybride ; nous resserrons nos boucles de coordination pour surmonter les perturbations de la chaîne d'approvisionnement externe, éliminer les défauts de qualité et atteindre nos jalons de production critiques.

Section 1 : Contexte stratégique et le « Pourquoi »

Q : Pourquoi passons-nous à quatre jours sur site dès maintenant ?

R : Nous évoluons dans un environnement mondial incroyablement exigeant. Airbus dispose d'un carnet de commandes immense à honorer, et notre priorité absolue est de livrer. Dans nos activités *Defence & Space* et *Helicopters*, nos clients subissent de fortes pressions en matière de sécurité et s'attendent à ce que nous livrions plus rapidement.

Nous avons besoin d'un excellent jeu collectif de la « Team Airbus ». La présence sur site élimine les délais, accélère la prise de décision et intègre naturellement les milliers de nouveaux collègues (11 500 en 2025) qui nous ont rejoints.

Q : Le Top Management d'Airbus est-il en train de dire que le télétravail ne fonctionne pas ?

R : Non. Le télétravail fait toujours partie de notre modèle pour les postes éligibles, et notre cadre de travail hybride reste fermement en place.

Il s'agit d'une évolution pour nous adapter à notre environnement actuel. Le passage à un jour de télétravail par semaine reflète les besoins opérationnels immédiats d'une entreprise qui entre dans une phase massive de montée en cadence de la production (*ramp-up*), ce qui exige une présence physique accrue.

Q : Pourquoi dois-je être au bureau si je peux effectuer mes tâches individuelles depuis chez moi ?

R : Votre production individuelle est grandement valorisée, mais c'est votre impact collaboratif au sein de l'équipe qui motive notre succès collectif. Nos défis industriels et d'exécution actuels exigent un travail d'équipe « au coude à coude ».

Nous concevons de nouveaux produits et construisons des biens physiques complexes qui ne peuvent pas être « produits à la maison ». La présence physique permet une résolution spontanée des problèmes, des retours en temps réel et le mentorat naturel des nouveaux membres de l'équipe. Ces dynamiques ne peuvent pas être reproduites dans un environnement virtuel.

Q : Le président-directeur général note que les équipes du Moyen-Orient ont largement eu recours au télétravail en raison du conflit. S'ils peuvent maintenir leur agilité à distance pendant une crise, pourquoi pas nous ?

R : Nous avons conçu notre cadre hybride pour qu'il soit pratique et adaptable lors de situations imprévues. Nos équipes au Moyen-Orient travaillent entièrement à distance pour garantir leur sécurité dans le contexte du conflit régional. Nous pouvons adapter les règles localement en cas de graves perturbations régionales. Dans un environnement opérationnel normal, nos modes de travail standards doivent refléter notre identité fondamentale : nous sommes une entreprise industrielle qui conçoit et construit des produits physiques. Pour réussir, nous devons appliquer notre modèle opérationnel standard, qui requiert une présence physique régulière.

Section 2 : Qualité, performance et efficacité collective

Q : Comment Airbus mesure-t-il l'impact direct du télétravail sur notre succès ? Quels indicateurs clés de performance (KPI) sont utilisés ?

R : Il n'y a aucun changement par rapport aux pratiques actuelles :

- L'équipe et le manager lancent une revue d'équipe collective (rituels, collaboration, définition des performances et des objectifs) en gardant à l'esprit le travail hybride.
- Lors d'une discussion d'équipe, le manager évalue le meilleur scénario de travail hybride pour répondre aux besoins de l'activité et d'efficacité. Il établira des objectifs SMART afin de maximiser la performance individuelle et collective.
- Pour obtenir de l'aide, veuillez vous référer à : *Le travail hybride en pratique (Hybrid working into practice)*.

En général : Ce changement n'est pas motivé par le suivi des connexions individuelles aux logiciels ou par des KPI ; il est dicté par la complexité de notre montée en cadence actuelle et par notre volonté de réduire la non-qualité. Notre principal KPI actuel est la vitesse d'exécution collective, c'est-à-dire livrer à temps des avions, des hélicoptères et des systèmes de haute qualité à nos clients.

Q : La lettre du président-directeur général indique que nous devons nous concentrer. Cela signifie-t-il que nous ne voulons plus de l'innovation et de la créativité des employés ?

R : Au contraire, la créativité et la réflexion collective sont à leur apogée lorsque nous sommes dans la même pièce. C'est pourquoi nous nous adaptons à une présence de 80 % sur site. Cependant, compte tenu de nos engagements, nous devons concentrer notre énergie créative sur nos priorités absolues (telles que l'initiative *LEAD!* et le *Quality Moonshot* dans l'aviation commerciale).

« Se concentrer » signifie veiller à ne pas consacrer de ressources à des projets annexes qui nous détourneraient d'une livraison à temps et de qualité pour nos clients.

Q : Cela signifie-t-il que le « travail hybride » est sur le point de disparaître complètement chez Airbus, par exemple si nos KPI de productivité et de compétitivité s'améliorent ?

R : Non. Notre cadre de travail hybride et les réglementations locales associées restent en place. Nous ajustons la recommandation de deux jours maximum à un jour de télétravail par semaine afin de nous adapter aux besoins actuels de l'entreprise dans nos trois divisions.

L'objectif est d'équilibrer la flexibilité personnelle avec la nécessité d'une collaboration en personne plus approfondie au cours de cette phase cruciale de notre parcours.

Section 3 : Logistique, infrastructures et contraintes quotidiennes

Q : Comment Airbus justifie-t-il l'augmentation du travail sur site à 80 % en pleine crise énergétique mondiale où les mesures d'économie de carburant sont prioritaires ?

R : Notre passage à 80 % de travail sur site est justifié par la nécessité de protéger la pérennité à long terme et l'exécution de nos activités. Bien que nous suivions de près l'évolution mondiale et le prix du carburant, nous ne pouvons pas perdre de vue nos besoins immédiats en matière de montée en cadence de la production.

Cette orientation est basée sur les exigences actuelles de l'entreprise et, tout comme nous l'avons fait pendant la crise du COVID-19, nous resterons agiles et pragmatiques si les situations macroéconomiques futures nécessitent des ajustements.

Q : En quoi l'augmentation de nos émissions collectives liées aux trajets domicile-travail est-elle compatible avec notre engagement en faveur du développement durable ?

R : Notre engagement en faveur du développement durable reste absolu. Les objectifs fixés dans le cadre de notre programme *High5+*, visant à réduire l'empreinte environnementale de nos opérations industrielles, restent inchangés.

Nous investissons 150 millions d'euros à l'échelle de l'entreprise en 2025 pour décarboner structurellement nos sites. Concernant les trajets quotidiens, Airbus propose plusieurs dispositifs d'aide, notamment des incitations à l'utilisation des transports en commun, des applications de covoiturage et une aide à l'achat ou à la location de vélos via notre *HUB Compensation & Benefits*. (Lien vers les pages du HUB Compensation & benefits)

Q : Comment les sites fonctionnant déjà avec un système de Flex Office s'assureront-ils que chacun dispose d'un bureau et d'une chaise quatre jours par semaine ?

R : Le passage à un rythme de 4 jours ne signifie pas un retour aux bureaux attribués ni l'introduction d'un système de partage de bureau strict (*desk-sharing*). Aujourd'hui, en raison du soutien opérationnel à la production et des choix personnels, les données montrent que la moyenne réelle se situe déjà autour d'un jour de télétravail par semaine, pris principalement le lundi ou le vendredi.

Le passage à une présence de 80 % ne créera pas de saturation les autres jours de forte affluence ; cela signifiera simplement une fréquentation légèrement plus élevée les lundis et vendredis. En milieu de semaine, nos installations accueillent déjà la majorité des salariés.

Notre concept d'environnement de travail dynamique est conçu pour absorber les fluctuations quotidiennes d'occupation liées aux déplacements, aux réunions, aux congés et aux absences. Guidés par le schéma directeur (*master plan*) de chaque site, nous continuerons à gérer notre empreinte de manière durable, en garantissant un bon équilibre entre espaces de collaboration et de concentration, tout en gérant cette

transition dans le cadre d'un dialogue étroit avec les équipes locales afin de respecter les réalités spécifiques de chaque site.

Q : Le passage à un rythme de 4 jours sur site entraînera-t-il une surfréquentation de nos parkings et de nos cantines ?

R : Comme la moyenne actuelle des jours de télétravail pris est déjà proche d'un par semaine en raison du soutien opérationnel à la production et des choix personnels, ce calendrier n'ajoutera pas de pression sur les jours du milieu de semaine où nous constatons déjà une fréquentation nettement plus élevée.

Au lieu de cela, cela se traduira probablement par une fréquentation accrue les lundis et vendredis, ce qui signifie que nos parkings et cantines existants ont la capacité globale de gérer ce changement.

Les dynamiques locales spécifiques seront toujours prises en compte, et nos équipes *Site Management* et *Facility Management* continueront de surveiller l'utilisation quotidienne pour s'assurer que les futures adaptations à long terme restent alignées avec le schéma directeur de chaque site. Ces équipes évaluent activement les impacts sur nos infrastructures, y compris la gestion des cantines et la révision de la gestion des parkings (par exemple, l'utilisation d'une application pour les places de parking attribuées personnellement mais non utilisées), afin de préparer au mieux la date de mise en œuvre en septembre.

Section 4 : Spécificités de la politique, limites et exceptions

Q : Dans leurs déclarations, certains syndicats/représentants du personnel écrivent que la nouvelle politique de travail hybride viole l'accord d'entreprise sur le travail mobile.

R : L'accord d'entreprise stipule que le travail mobile est un processus conjoint et continu, et prévoit des ajustements en fonction des besoins opérationnels et personnels. Il établit également fermement que le taux exact est décidé sur une base individuelle.

Le cadre nouvellement communiqué sert de ligne directrice stratégique d'entreprise pour aligner nos besoins opérationnels et nos modes de travail. Il ne remplace pas le processus de décision individuel défini dans l'accord d'entreprise, mais fournit plutôt une référence pour ce processus. Nous restons engagés à respecter les processus de changement et les délais de préavis définis dans l'accord existant.

Q : Qu'est-ce qui change exactement pour les salariés ? Le processus d'approbation change-t-il ?

R : Le travail hybride reste accessible à tous les salariés éligibles. Nous adaptons la directive mondiale de deux jours maximum à un jour par semaine, conformément aux besoins de l'entreprise.

Le processus reste inchangé : les salariés continuent de demander leurs jours de télétravail via *myHR* (ou selon les spécificités locales) pour que leurs managers les valident.

Q : Le processus actuel de demande et d'approbation du travail hybride change-t-il ?

R : Le processus reste inchangé : les salariés continuent de demander leurs jours de télétravail dans *myHR* (ou selon les spécificités locales) pour validation par leur manager. De plus, les salariés peuvent solliciter des conseils auprès de leur manager et de leur HRBP.

Q : S'agit-il d'un jour strict par semaine ou « en moyenne » ? Puis-je cumuler mes jours (par exemple, 2 jours de télétravail une semaine, 0 jour la suivante) ?

R : L'attente de référence globale est une présence physique de quatre jours par semaine, à moins que les accords locaux ne prévoient des spécificités (cadre de travail hybride d'Airbus).

Q : Y aura-t-il une interdiction du télétravail certains jours de la semaine (par exemple, pas de télétravail le lundi ou le vendredi) ?

R : Il n'y a pas d'interdiction mondiale sur des jours spécifiques. Les managers et les équipes sont responsables de définir le modèle d'organisation du travail de leur équipe en fonction de leurs besoins opérationnels spécifiques, en tenant compte des directives locales existantes. La priorité est de s'assurer que les équipes sont ensemble en personne afin de soutenir au mieux nos objectifs commerciaux collectifs.

Q : Que se passe-t-il si quelqu'un a des contraintes personnelles soudaines ou des urgences familiales ?

R : Les modèles de travail hybride représentent des heures de travail actif et ne remplacent pas les congés standards ou les dispositions relatives à la garde d'enfants.

En cas de contraintes personnelles soudaines, de charges de famille ou d'urgences médicales, les salariés doivent utiliser les canaux de congés locaux établis, en étroite coordination avec leur manager et leur HRBP afin d'appliquer les réglementations locales appropriées et les politiques de congés applicables.

Q : La nouvelle politique de travail hybride désavantage-t-elle les familles monoparentales ?

R : Nous sommes pleinement conscients que tout changement des modèles de travail a un impact sur la vie personnelle de nos salariés ; c'est pourquoi nous prévoyons une période de transition jusqu'en septembre afin de permettre une réorganisation personnelle.

La politique ne vise ni ne désavantage aucun groupe spécifique de salariés ; elle s'applique universellement pour favoriser la collaboration sur site et la cohésion d'équipe. De plus, les managers conservent la possibilité d'examiner au cas par cas les réalités opérationnelles individuelles et les situations de graves difficultés personnelles.

Q : Y aura-t-il un changement ou une mise à jour de mon contrat de travail ?

R : Veuillez vous référer aux conventions collectives locales et aux processus spécifiques de votre pays respectif. En cas de doute, veuillez contacter votre HRBP local.

Q : J'occupe un poste mondial/transfrontalier et toute mon équipe se trouve dans des pays différents. Pourquoi devrais-je me rendre dans un bureau d'Airbus juste pour passer des appels GMeet tout seul ?

R : Même si votre équipe de projet immédiate est internationale, votre présence sur votre site Airbus local est importante. Nos sites sont des écosystèmes intégrés. Être présent vous connecte à la réalité industrielle plus large de notre entreprise, facilite le réseautage multi-fonctionnel et vous permet de soutenir et de guider des collègues locaux en dehors de votre ligne hiérarchique directe.

Les managers d'équipes mondiales doivent utiliser la période de transition avant septembre pour établir des stratégies intelligentes d'ancrage sur site au niveau local.

Q : J'ai organisé la garde de mes enfants, mon budget de transport et ma vie personnelle autour de la politique des 60 %. Modifier cela d'ici septembre crée un énorme bouleversement personnel. Airbus va-t-il m'indemniser ?

R : Nous reconnaissons que les changements de rythmes de travail nécessitent un réajustement personnel. C'est pourquoi nous annonçons ce changement plusieurs mois avant la mise en œuvre en septembre, afin de laisser le temps nécessaire pour adapter les habitudes et l'organisation personnelles.

Il n'y aura aucune compensation financière pour les trajets domicile-travail, car l'obligation de travailler depuis un site Airbus reste une composante essentielle de notre cadre d'emploi.

Q : Que se passe-t-il si un salarié éligible refuse tout simplement de se conformer à l'obligation de présence de 80 % sur site ?

R : Le respect des politiques de l'entreprise et des cadres de travail locaux est une attente professionnelle standard.

Si un salarié a des difficultés à respecter l'exigence des 4 jours, le manager et le HRBP travailleront d'abord avec lui pour comprendre le problème sous-jacent. Un non-respect continu et injustifié sera géré par le biais des procédures disciplinaires et de performance locales standards.

Q : Un manager peut-il accorder une exception permanente pour qu'un salarié reste à 60 % ou passe à 100 % de télétravail ?

R : Les accords existants par pays doivent être appliqués par tous. Les exceptions au cadre mondial (par exemple, des exigences médicales) y sont strictement définies et doivent être traitées par le biais des processus RH locaux formels, ce qui nécessite une coordination explicite entre le salarié, son manager et le HRBP.