

## Visite du P.D.G.

**Le président-directeur général, Henri Martre, est venu à Cannes le 6 février, accompagné du nouveau directeur de notre division, Michel Delaye. Il a rencontré l'état-major de l'établissement, puis le CE élargi et le bureau du CCE. Il a terminé par une réunion débat avec une partie du personnel (environ 200 personnes).**

(Suite en page 3).



Le président Martre et, à sa droite, Michel Delaye

BULLETIN  
D'INFORMATION  
ETABLISSEMENT  
DE CANNES  
MARS 1990  
N°82  
SOMMAIRE

VISITE DU PDG

VIE DE L'ETABLISSEMENT

Programmes en cours

Visites

Le Président fait le point sur le

rapprochement avec Alcatel-

Espace

QUI FAIT QUOI ?

CA/BA

RESSOURCES

HUMAINES

Mouvements du personnel

Le Projet d'entreprise

INFOS DIVISION

## PROGRAMMES EN COURS

**TDF-2** : le satellite est bien arrivé à Kourou, a été remonté et vérifié et déclaré bon pour le vol. Lancement prévu dans la nuit du 3 au 4 avril.

**Eutelsat II** : l'intégration et les essais du premier modèle de vol se poursuivent normalement. Son lancement est maintenant prévu sur Ariane V38, début juin, avec le satellite britannique Skynet 4.

Le module de communication du second modèle de vol a été livré à Cannes, en provenance de Marconi en Grande-Bretagne. Son intégration sur le satellite va pouvoir commencer, le lancement étant toujours prévu avant la fin de cette année.

**Galileo** : autour de Vénus ! La sonde spatiale américaine Galileo, lancée par la navette *Atlantis*, le 18 octobre dernier, vient de contourner la planète Vénus, et a infléchi sa trajectoire en direction de Jupiter qu'elle atteindra fin 95. A bord se trouve l'expérience Joconde, pour la mesure du champ magnétique de Jupiter, dont le capteur a été réalisé dans nos locaux par le laboratoire CA/CF/L. C'est donc l'objet



Les capteurs de Joconde

Aerospatiale le plus lointain ! Rendez-vous donc fin 95 pour bénéficier des nombreu-

ses informations qu'il ne manquera pas de collecter.

## VISITES

Le 7 février : Madame Simone Scholze, responsable des Affaires internationales et Monsieur Newton Zerbin, ingénieur forestier de l'INPE – l'équivalent de notre CNES – au Brésil, accompagnés par Madame Nicole Gatineau de Prospace. Ce fut l'occasion pour nous de faire le point sur notre coopération avec l'INPE et l'assistance que nous leur apportons dans leurs projets spatiaux.

Le 8 : des représentants du ministère de la Recherche et de la technologie, chargés des activités spatiales : Madame Françoise Praderie et Messieurs Daniel Vidal-Madjar et Jean Bullabois, ainsi que Michel Glass de la direction générale à l'Espace.

Le 9 : réunion à Cannes du 34<sup>e</sup> CORE, le Comité d'orientation des recherches et études au sein d'Aerospatiale. Ce comité se réunit régulièrement en tournant entre les divers établissements de la société. Cette fois, c'était au tour de Cannes de les recevoir. Jacques Balazard, directeur central Technique, présidait cette réunion.

Le 17 : quatre jeunes adolescents, Sylvie Henry, Franck Delong, Jean-Fran-

çois Dauvergne, Alain Dunod, vainqueurs d'un concours organisé par RTL sur l'Espace. Notre établissement, où ils purent apercevoir les deux premiers satellites Eutelsat II en cours d'intégration, n'était

que le début d'un long périple devant les conduire à la Cité des étoiles, à Moscou, au centre spatial Kennedy, où ils assisteront au lancement de la prochaine navette et à Kourou, pour le tir Ariane V36.



Les participants au 34<sup>e</sup> CORE

## LE PRESIDENT MARTRE FAIT LE POINT SUR LE RAPPROCHEMENT AVEC ALCATEL



**Le Président dialogue avec le personnel. Il est entouré , de gauche à droite, par : Roger Imbert, Philippe Couillard, Michel Delaye, René Chabod et Gérard Chauvallon.**

Après avoir fait état de la nécessité où se trouvait l'industrie européenne des satellites de se regrouper dans un contexte international dominé par les Etats-Unis, le Président a rappelé l'accord de coopération existant déjà avec MBB. Il a expliqué ensuite les raisons pour lesquelles des discussions ont été engagées en 1989 avec Alcatel en vue de la constitution d'un pôle français de satellites, sur la base d'une stricte parité. La complémentarité entre Aérospatiale-Cannes et Alcatel-Espace est évidente : outre la synergie des compétences en matière de plate-formes et de charge utile, ce rapprochement constituerait une ouverture sur les grands réseaux de télécommunications.

Après le feu vert du gouvernement

français donné en décembre sur l'ouverture de négociations, celles-ci ont été engagées et se poursuivent au niveau des directions générales des deux sociétés. Le Président a précisé que ces négociations, qui visent à mettre sur pied une structure respectant l'égalité entre les parties prenantes, pourraient déboucher sur un accord dans les prochaines semaines, sous réserve que certaines difficultés de mise en oeuvre soient résolues.

Cette structure comprendrait une holding détenue par Aérospatiale et Alcatel, chacune à hauteur de 50%, dont relèverait une société industrielle regroupant les établissements de Cannes d'Aérospatiale et ceux de Toulouse et Courbevoie d'Alcatel-Espace.

Par la suite, on pourrait envisager d'élargir cette nouvelle entité à MBB et peut-être Matra pour constituer un ensemble trans-national de premier ordre.

En réponse aux questions posées, le Président a confirmé le maintien sur le site de Cannes des activités militaires industrielles et sur le site des Mureaux de celles qui concernent les structures satellites, en précisant qu'une convention devrait définir à ce sujet les relations entre Aérospatiale-Division des Systèmes Stratégiques et Spatiaux et la future société. Par ailleurs, le Président a tenu à souligner que la constitution de la nouvelle entité devrait permettre d'accroître les prises de commandes et, de ce fait, de pouvoir favoriser l'emploi.

**Le département Balistique (CA/BA) est rattaché à la direction des Programmes. Il est placé sous l'autorité d'Henri Loubeyre. Aerospatiale 06 l'a rencontré. Levons un coin de voile !**

**06 - Le Balistique c'est secret à Cannes. C'est tellement vrai que rien n'a filtré du séminaire de Bendor, mais pouvez-vous lever un coin de voile ?**

H.L. - Oui bien sûr, nous ne sommes pas dans un ghetto. Même si l'accès à nos zones d'activités est sévèrement contrôlé, le Balistique occupe une place importante sur le site. Le Président Martre l'a souligné lors de sa venue le 6 février dernier.

Dans le cadre de la politique de défense de notre pays, notre activité est liée aux missiles des forces de dissuasion : mer, à bord des sous-marins ; et air, au plateau d'Albion. Plus précisément notre

activité concerne les cases à équipements, en production série et, en développement, les parties hautes futures et les aides à la pénétration associées ainsi que les activités de simulation guidage-pilotage et les installations sol. L'émergence de la concurrence dans ces domaines et le resserrement des budgets militaires nous conduisent à progresser sans cesse. C'est ainsi que les programmes ont été réorganisés en groupes opérationnels selon des méthodes plus actuelles de management.

Chaque équipe rassemble sous l'autorité du responsable de programme :

- le responsable technique

- l'ingénieur assurance qualité
- le contrôleur de projet
- les responsables de produits
- l'ingénieur de marque.

Les responsables de programmes et responsables techniques sont fédérés au sein du département sous ma responsabilité et celle de mon adjoint, Michel Fosse-male.

Les « hommes du Balistique » ont engendré, au temps jadis, l'activité spatiale sur le site. Pratiquement tous les métiers du site sont impliqués, démontrant ainsi la synergie de métiers entre le Balistique et le Spatial.



**La synergie Balistique-Satellite**



Un groupe opérationnel au travail

### Pouvez-vous plus précisément nous dépendre le présent ?

Oui, à la façon de Prévert, je vous propose :

- des cases propulsées d'espacement (CPE) équipant le missile M4 dont sont aujourd'hui dotés les sous-marins nucléaires lance-engins (SNLE) de la force stratégique de dissuasion française. Cette CPE, 3ème étage du missile, en est un peu le coeur mais surtout le cerveau. Elle s'insère dans une longue histoire de famille puisque Cannes a eu la responsabilité du développement de trois générations de cette lignée, la dernière en est encore au stade du développement. La gestation des premières remonte à 1975 et, depuis 1983, le site enfante, en série, la moyenne d'une CPE par mois, et ce n'est pas terminé. Claude **Naffrichoux** en est le responsable. Il s'appuie essentiellement sur le site industriel et de nombreux équipementiers ;
- des cases à équipements S4 en cours de développement. Elles équiperont le successeur du missile S3 implanté sur le plateau d'Albion. Cette case sera plus petite, plus moderne, moins coûteuse. C'est à cet objectif que se consacre l'équipe animée par Roger **Aïm**, assisté de Pierre **Laithier** ;
- des services après ventes. Eh oui ! comme tout bon industriel nous agissons pour garantir une bonne santé à nos produits. Nous maintenons en condition opé-

rationnelle nos cases à équipements sur les sites de nos clients Marine et Armée de l'Air. Cette activité est assurée par les ingénieurs de marque avec l'assistance de la production et du centre de simulation pilotage/guidage sous la responsabilité programme d'Alain **Perron**.

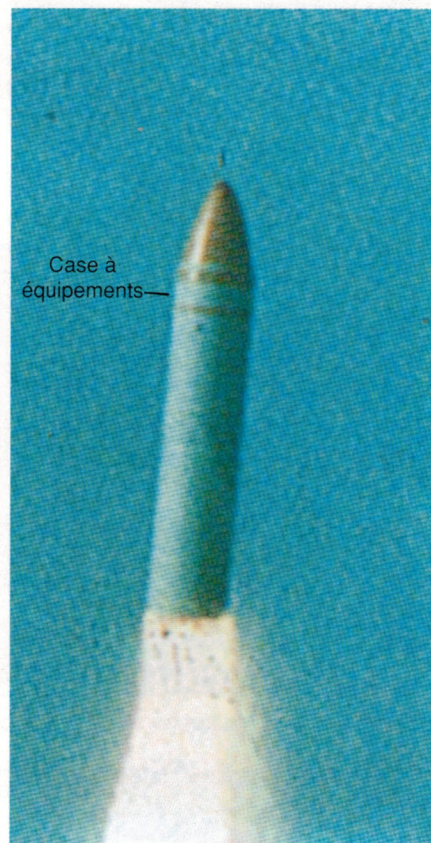
### Pour conclure : le Balistique, quel avenir ?

Nous le préparons dès à présent.

Michel **Longeanie** conduit le groupe d'architectes qui projettent avec les équipes de la division Stratégique la future partie haute du missile M5 devant équiper les sous-marins nucléaires lance engins dits de « nouvelle génération ».

Bernard **Vérez**, associé à d'autres industriels, démontre la faisabilité de nouvelles formules d'aides à la pénétration infrarouge. Il s'appuie sur un moyen d'essai, unique en Europe, capable de mesurer les signatures infrarouge. Cet outil est le fruit d'une équipe pluridisciplinaire composée de spécialistes en : essais, mécanique, optique, thermique, cryogénie, électronique, dirigée par Albert **Ordan**.

Comme pour toutes les disciplines de haute technologie ces travaux doivent s'appuyer sur un arsenal méthodologique et technologique sans cesse renouvelé. C'est la difficile tâche en recherche et développement qui est confiée à Michel **Fosse-**  
**male**.



Missile M4 et sa case à équipements

## MOUVEMENTS DU PERSONNEL

Georges **Lafaurie** vient de rejoindre le département Administration et Finances où il assure la responsabilité du secteur « Finances ». Après un DESS de sciences-éco, il s'est perfectionné à l'Institut d'Administration des Entreprises et a passé un DECS (diplôme d'études comptables supérieures). Depuis une quinzaine d'années, il a acquis une solide expérience dans les directions financières de diverses sociétés. Marié et père de deux enfants, Georges entretient sa forme en pratiquant le tennis, le ski et la voile. Ses goûts très éclectiques le portent autant vers le cinéma que vers le jazz et la photo. Mais sa passion reste le sport mécanique sous toutes ses formes.



Le département Chaînes fonctionnelles se renforce avec Jean-Marie **Bartolo**. Après son diplôme à l'ENSMA de Poitiers, Jean-Marie a suivi une spécialisation en automatique à Sup-Aéro. C'est un amateur de sport ; ses préférences vont au tennis et au football : à l'occasion, il occupe le poste d'ailier droit de notre équipe corporative. Plus original, Jean-Marie se détend en apprenant les langues vivantes : après l'anglais et l'allemand, il s'initie à l'italien.

### Départs

Bernard **Delange** et Antoinette **Amoros** (FNE).

### Carnet

Nous apprenons avec joie les naissances de :

- Thibault **Mauté** le 17 décembre,
- Alexandra **Kwiatkowski** le 8 janvier,
- Clarisse **Attanasio** le 10 janvier,
- Charlotte **Esmieu** le 27 janvier.



François **Henault** a intégré en janvier l'équipe Optique (CA/IS/O) où son activité est essentiellement consacrée à Isotel. François est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Optique et il a réalisé une thèse sur le four solaire. Cet Ardèchois d'origine aime la montagne où il pratique la marche et le ski. Plus curieux, c'est un fana du « jeu de rôles », hobby qui, depuis quelques années, s'implante en France.



### A l'honneur

Albert **Ordan**, ingénieur à CA/BA/ME a reçu la croix de chevalier de l'Ordre National du Mérite récemment. Notre collègue voyait ainsi récompensées «sa fidélité à l'armée de l'air... et les nombreuses années passées à l'instruction des élèves de la préparation militaire «air». Albert Ordan, on ne le sait que peu à l'intérieur de l'établissement, est lieutenant-colonel de réserve de l'Armée de l'Air. Et, à ce titre, il est chef du bureau général d'alerte de la base aérienne 943 Nice-Mont Agel.

## EN BREF... EN BREF

- En 1989, 11 000 personnes ont adhéré au Plan d'épargne entreprise Aérospatiale. Les sommes collectées (versements du personnel et abondement de la Société) s'élèvent à 74 millions de francs. 51 millions ont été placés sur Obligaero (obligations Aérospatiale) et 23 millions sur Actitec (actions de sociétés de haute technologie).

- Les conditions d'attribution des prêts à l'habitat pratiquées par l'IPECA sont modifiées : si vous construisez ou si vous achetez une résidence vous pouvez obtenir un prêt à 9 % d'un montant maximum de 80 000 francs et remboursable en 7 ans. Pour des travaux d'agrandissement ou d'embellissement, le montant du prêt est limité à 60 000 francs. Pour tout renseignement, adressez-vous à Roselyne **Escursan** (Tél. 7051).

- Les dates de fermeture annuelle pour congés payés sont fixées du lundi 23 juillet au samedi 18 août 1990.

- Si vous avez 50 ans ou plus, il vous est conseillé de demander à la Sécurité Sociale un relevé de compte individuel de trimestres cotisés. Georgette **Denoncin** (bureau M4-105) tient à votre disposition les imprimés de demande.

- La CRISA, notre caisse de retraite complémentaire, édite un fascicule qui sera distribué dans les prochaines semaines. Cette brochure, désormais annuelle, informe de toutes les évolutions de ce régime. A lire et à conserver.

- Attention : il est impératif, après absence pour maladie, accident du travail ou maternité, de vous présenter dès votre reprise du travail au service du personnel, auprès de Marcelle **Dizac** (bureau M4-105) afin de signer l'attestation patronale des salaires.

- Si vous prévoyez de partir en vacances dans un pays de la CEE, il vous est conseillé de vous munir d'un formulaire spécial (E111). Demandez-le, au moins un mois avant votre départ, à Marcelle **Dizac** (bureau M4-105). Ce formulaire permettra le remboursement d'éventuels frais médicaux lors de votre voyage.

- La prime de panier est passée à 43,14 F.

- Les indemnités journalières de déplacement en métropole sont modifiées. Un barème spécial pour Paris et sa région a été créé. Une note de service spécifique en précise les conditions.

## PROJET D'ENTREPRISE

### A Cannes, où en est concrètement le projet d'entreprise ?

Des réunions ont eu lieu dans tous les secteurs de l'établissement. L'occasion nous a été donnée de faire des propositions. Malgré la conjoncture peu favorable, la récolte est fructueuse. A telle enseigne qu'un inventaire s'avère nécessaire. Dresser un catalogue par thème des suggestions est donc la première action à mener pour éviter de disperser les efforts. Un groupe de travail approfondira chaque thème avant sa mise en place concrète. Pour quand ce catalogue ? Début avril semble une date raisonnable.

Toutefois, pour quelques cas qui ne demandent pas d'approfondissement particulier, ce passage à l'acte est fait : l'entretien annuel est relancé, le projet de panneau à l'aéroport est en cours de réalisation, la direction s'implique dans des actions de communication et d'information (voir encadrés ci-contre).

Enfin, certaines propositions par leur ambition, leur ampleur, intéressent l'ensemble de la société. Deux déjà ont été retenues par la DS (on les appelle « actions généralisables ») :

- créer une école de vente Aérospatiale. Cette formation commune assurerait une cohésion de nos forces de vente, propice à mieux se battre sur les grands marchés mondiaux ;

- concevoir une formation « systèmes » : l'intérêt est de donner à des ingénieurs des connaissances dans toutes les disciplines techniques qui interviennent dans le domaine spatial.

Le projet ne fait que commencer : les initiatives ne sont pas limitées. Les propositions ne se font pas uniquement dans le cadre d'une réunion « projet » : les carrefours d'échanges et de progrès, les réunions de services sont autant d'opportunités que chacun de nous doit saisir pour faire des suggestions concrètes. C'est « l'engagement de chacun qui fera la différence. »

### RENCONTRES AVEC LA DIRECTION

L'amélioration de la communication et de l'information est un souhait qui est ressorti de l'ensemble des discussions autour du Projet d'Entreprise. Message bien reçu : la Direction a décidé de montrer l'exemple. Roger Imbert, notre directeur, explique :

« J'ai engagé depuis 3 ans un dialogue direct avec le personnel sous forme de rencontres par groupes de 25 personnes environ, de 16 à 20 h, j'ai pu ainsi communiquer avec environ 1000 personnes. Lors des rencontres que j'ai eues récemment avec les animateurs du projet d'entreprise, j'ai bien perçu l'importance de cette communication avec la Direction.

J'ai donc proposé de reprendre le dialogue mais sous une forme donnant plus d'initiative aux départements et services qui proposent à la Direction les sujets qui les intéressent ou les préoccupent.

Nous avons déjà rencontré les secteurs Mécanique et Thermique et Optique et dans les semaines qui suivent la Production, la Qualité et le Contrôle de gestion.

Nous nous sommes fixés comme objectif de rencontrer l'ensemble des départements dans les prochains mois, à l'**initiative (j'insiste sur ce terme) des responsables de secteurs d'activité.** »

### PUBLICITE A L'AEROPORT

Le relais concerné nous raconte : « L'idée de panneau publicitaire a été soulevée lors d'une réunion organisée dans mon département. A Cannes, nous accueillons beaucoup de visiteurs. L'aéroport est un lieu de passage quasi obligé. Nous avons pensé qu'il était important d'affirmer notre présence dans la région par ce moyen. Une demande a été formulée auprès de la chambre de commerce, qui gère l'aéroport. Elle nous

a renvoyés sur l'agence Havas qui a le monopole de la publicité dans les aéroports. Des négociations ont été engagées avec Havas pour l'occupation d'un panneau publicitaire. En attendant la chambre de commerce nous a prêté gracieusement une surface d'exposition pendant deux semaines, que nous avons utilisée pour présenter les activités de l'établissement (voir photo ci-dessous). »



Aérospatiale 06 est une publication des Relations Extérieures de l'Etablissement de Cannes,  
Rédacteur en Chef : Guy Lebègue (tel. 7105) - Assistante de Rédaction : Christiane de Lignières (tel. 7312)  
Avec la collaboration de Marie-Dominique Berthe, pour la Communication interne et Marie-France Blanchard pour les Infos Division  
Ont participé à cette édition : Henri Loubeyre  
Photos : Jean-Paul Chialvo, Jean-Luc Bazile  
Imprimerie Cagnes-Offset à Cagnes-sur-Mer

# AGIR SUR LE 4<sup>e</sup> OBJECTIF

Chaque salarié d'Aérospatiale est associé aux résultats de la Société et de sa Division par une rémunération complémentaire.

Cet intéressement est double.

- Chacun participe, par son travail, aux résultats de la Société Aérospatiale. Il bénéficie donc, à ce titre, d'une **Prime de Résultat**.

- Chacun à la DS participe, bien évidemment, aux performances de la Division. L'accord d'intéressement, pour la partie divisionnaire, prend en compte la réalisation d'objectifs concrets, réalistes et mesurables.

Ce sont les **critères objectifs**.

Renégociés chaque année avec les partenaires sociaux, ils permettent de calculer la **Prime de Progrès** qui, additionnée à la **Prime de Résultat**, donnera la **Prime Totale d'Intéressement**.

Réaliser la totalité des quatre objectifs fixés par la Division entraîne une majoration de 20% de la Prime de Progrès !

Réaliser deux ou trois des quatre critères objectifs n'a aucun effet, ni majorant, ni minorant.

Ne réaliser aucun ou un seul critère sur les quatre de la Division aurait un effet minorant de 40% sur la Prime de Progrès.

Pour l'exercice 1988, la prime n'avait pas été majorée, ni minorée, car la Division avait atteint 3 objectifs sur 4.

Pour l'exercice 1989, et pour la première fois, la prime devrait être majorée de 20% car l'ensemble du personnel de la DS devrait avoir réalisé la totalité de ses quatre objectifs.

Pour l'exercice 1990, les quatre critères objectifs sont les suivants :

■ **Critère n°1** : livraison dans les délais des Etages Propulsifs 1 et 2 du M4 n°171 à 176

■ **Critère n°2** : livraison des Satellites EUTELSAT 2A et 2B aux dates compatibles avec les créneaux de lancement prévus par le client.

■ **Critère n°3** : livraison des ensembles 1er et 3<sup>e</sup> étage ARIANE permettant de réaliser les 8 vols prévus par ARIANESPACE en 1990.

■ **Critère n°4** : intitulé : "Evolution des coûts de fonctionnement 1990 par rapport à 1989 inférieure ou égale à celle constatée entre 1988 et 1989 à inflation constante". Ce critère mérite quelques explications.



Cette évaluation se scinde en deux grandes rubriques :

- 1) d'une part, le coût des **secteurs d'activités, supports de l'activité principale** qui, en fait, sont au service de l'ensemble de la Division :

- Informatique, Télécommunications, Bureautique (hormis les ordinateurs centraux)
- Bâtiments et matériels : entretien (hors location des bâtiments)
- Gestion du personnel, service médical et formation (hors formation externe)
- Administration des sites
- Approvisionnements, Distribution, Administration de la Division.

Pour ces secteurs, entrent dans le calcul des coûts :

- Frais de personnel (hors charges sociales, coût des départs, indemnités spécifiques...)

- Développement en sous-traitance des logiciels
- Location et crédit-bail des matériels et logiciels
- Déplacements
- Expéditions, télex, téléphone, télécopie
- Achats de fournitures diverses et d'énergie

- 2) d'autre part, le coût des **secteurs "opérationnels"** : Etudes, Production, Programmes (hors distribution) Qualité, Ordinateurs centraux...

Pour ces secteurs, entrent dans le calcul :

- Le coût des déplacements
- Les achats de fournitures et prestations sous-traitées relatives au fonctionnement du secteur et non ce qui est affecté directement aux programmes et produits (intégré aux coûts de revient) ou aux études libres.

Ainsi, réaliser le 4<sup>e</sup> Objectif consiste à agir sur des coûts de fonctionnement que chacun, pour ce qui le concerne, peut maîtriser. La finalité est de faire prendre conscience à chacun qu'il peut réduire les coûts de revient et optimiser les résultats de la Division. C'est donc une action concrète sur l'économie de l'entreprise.

Pour coller à la réalité, les services financiers de la Division affinent l'objectif en neutralisant les variations dues aux effets de structure pour l'année en cours, et les écarts constatés d'inflation et du volume d'activités. Il est tenu compte du fait que pour produire plus, il faut plus de moyens. Et vice-versa. Ainsi, ne sont mis en parallèle que des éléments comparables. Le critère objectif va permettre à la Division de réaliser de meilleures performances, d'utiliser au mieux les coûts de fonctionnement.

Pour ce faire, nous sommes tous actifs. Pour rendre l'entreprise plus performante, quel que soit l'environnement économique, le 4<sup>e</sup> Objectif demande une action quotidienne de la plus petite tâche aux plus grands travaux.

Ne pas gaspiller, optimiser les ressources et développer les produits de chaque activité pour, une fois encore, en 1990 réaliser **quatre objectifs sur quatre**.





# QUALITE TOTALE

## LES EXIGENCES

### Les identifier et les négocier

Le bilan 1989 des actions entreprises sur le site de Cannes dans le cadre de la Qualité Totale a conclu à la nécessité de mettre en place, dès le début de l'année 1990, une politique globale et rigoureuse d'élimination des non-conformités. Un tel objectif ambitieux ne peut être atteint que par la définition et la mise en application d'un programme auxquelles sont particulièrement impliqués les responsables des domaines d'actions 3 (exigences), 4 (mesures), 5 (élimination des non-conformités) et 6 (prix des non conformités).

Dans ce programme, une démarche essentielle consiste, dans un premier temps, à faire un inventaire des principales activités sur le site et à les traiter suivant le modèle de processus enseigné par la méthode Crosby. Cette démarche est enrichissante car elle

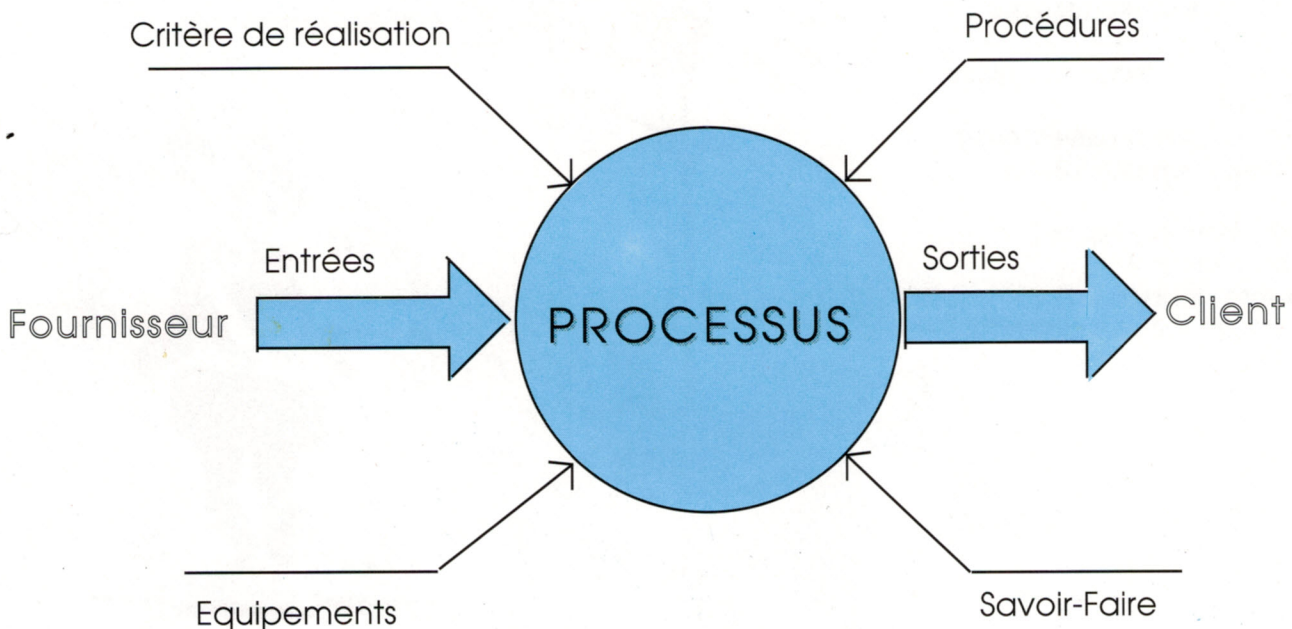
permet, dans une relation Client-Fournisseur, d'identifier les exigences à négocier et de décrire l'ensemble des entrées/sorties qui alimente chaque processus.

A l'examen du modèle rappelé sur la figure suivante, il ressort que les entrées dites consommables sont spécifiques à chaque activité considérée. Elles relèvent d'un traitement au cas par cas et conduisent à engager la négociation directe entre le client et le fournisseur. Cependant, se limiter à ces exigences serait négliger une partie importante de l'analyse qui doit également porter sur les 4 autres catégories d'entrées, celles-là non-consommables, qui agissent comme des catalyseurs permettant au processus de se développer. Il est d'autant plus important de savoir associer des exigences à ces entrées et de les

négocier qu'elles apparaissent comme des constantes pour l'ensemble des processus.

Dans une période où chacun d'entre nous est appelé à s'entretenir avec sa hiérarchie et avec ses collaborateurs éventuels, un tel exercice est de nature à élaborer des exigences qui, à défaut d'être satisfaites immédiatement, pourront constituer des objectifs à atteindre dans l'année.

Le savoir-faire adapté correspond d'abord à une exigence pour le management qui doit assurer l'adéquation entre le ou les intervenants dans le processus et la nature des travaux à effectuer. C'est également la nécessité de définir et de négocier les besoins en formation complémentaire pour permettre au processus de se dérouler correctement. L'identification des métiers et de leur



évolution, débouchant sur le plan de formation au niveau du site constituent les outils appropriés pour supporter la négociation des exigences correspondantes.

Les procédures constituent une entrée essentielle pour les processus puisqu'elles définissent la façon de travailler dans l'Établissement. Il s'agit de s'accorder sur une méthodologie adaptée aux travaux quelle que soit leur nature et également aux exigences exprimées par le client au titre du suivi contractuel du programme. Ces procédures, qui relèvent du Plan Qualité de l'Établissement, constituent un patrimoine comparable au savoir-faire technique.

Les équipements forment également une entrée sur laquelle se greffent des exigences à négocier. Il ne s'agit pas uniquement du matériel spécifique tel qu'un appareil de mesure ou un moyen de simulation, mais aussi de l'équipement qui participe à notre en-

vironnement immédiat. En effet, il est important que des exigences puissent s'exprimer en ce qui concerne l'aménagement des bureaux, le support informatique, les services généraux... Il y va du confort journalier de notre travail dont l'influence n'est plus à démontrer sur le rendement de chacun d'entre nous.

La dernière entrée non consommable qui participe au déroulement du processus correspond au critère de réalisation. L'attitude erreur zéro, qui s'y rattache, traduit la volonté de procéder à des mesures sur les éventuelles non-conformités pour pouvoir mieux les éliminer en engageant des mesures correctives adaptées. Cette attitude personnelle positive suppose une adhésion totale aux objectifs généraux inscrits dans le projet d'entreprise et à ceux plus spécifiques qui relèvent de la stratégie industrielle. Elle entraîne également des exigences dans le

domaine de la communication pour aider chacun à connaître et à partager les objectifs précités.

En conclusion, nos activités professionnelles peuvent être décrites simplement et complètement par des modèles de processus pour lesquels l'analyse des 4 catégories d'entrées non consommables doit nous aider à travailler correctement. Dans la mesure où elles sont permanentes, elles décèlent les risques de non-conformités importantes pesant sur les résultats du site. A une époque où nous sommes appelés à nous rapprocher d'autres entreprises dans le cadre de la restructuration de l'industrie spatiale, il est bon que nous nous y préparions au mieux. A ce titre, une réflexion approfondie sur les exigences associées aux processus répertoriés sur le site de Cannes, constitue sûrement une voie génératrice de progrès.

## MANAGEMENT RIENS...

### La communication qui ne passe pas... (manuels de management)

- l'agent : que cherchez-vous mon brave ?
- le passant : j'ai perdu une pièce de 10 francs
- l'agent : ici près du réverbère ?
- le passant : non plus loin, là bas...
- l'agent : alors, pourquoi cherchez-vous ici ?
- le passant : ici il y a un réverbère et il fait plus clair pour chercher...

