

Une expérience d'"autonomie productive"

Dominique Efros

Dans le milieu des années soixante-dix, une expérience a été tentée dans un Etablissement industriel de l'aéronautique : la mise en place d'une "Unité Autonome de Production" (UAP) dans le cadre d'un élargissement de la gamme de produits dits "appareils légers". Le choix a été fait, non pas de transformer un appareil existant, mais d'en créer un entièrement nouveau, peu coûteux à produire et à entretenir, plus léger que ses "aînés", ayant une durée de vie plus longue, en un mot plus performant à tous les niveaux.

Le directeur de l'époque, encore très présent dans les esprits actuellement, était porteur d'une *"approche nouvelle des problèmes techniques et humains"*. Il a insufflé une *"re-conception révolutionnaire"* pour arriver à la production d'*"un appareil modulaire fabricable par des équipes opérationnelles assumant elles-mêmes le contrôle"*. Pour combattre *"les effets négatifs du gigantisme industriel"* (tensions, perte d'efficacité, gaspillages..), l'expérience a été basée sur la mise en pratique du principe de "regroupement des moyens techniques et administratifs" dans une nouvelle unité de production pour laquelle il fallait non seulement construire des locaux mais aussi imaginer un schéma d'organisation qui soit différent de celui de "l'organisation classique série-chaîne".

L'innovation technologique a porté sur la réduction spectaculaire du nombre de pièces nécessaires à la fabrication d'un appareil, sur la transformation de la forme de ces pièces et des matériaux les constituant.

Une politique de gestion participative du travail de fabrication a été pensée, parallèlement à l'instauration de nouvelles procédures de travail tendant à réduire les intermédiaires. Il s'agissait de "responsabiliser" les agents de fabrication, traditionnellement appelés "compagnons" en leur donnant des prérogatives non traditionnelles au regard des compagnons des autres îlots. Sur ce dernier point la définition donnée du "compagnon UAPiste" de l'époque est éclairante : *"artisan démuné souhaitant s'établir à son compte pour fabriquer un appareil"* ; quant à l'UAP, elle est comparée à une "PME" et le chef d'îlot à un entrepreneur. Il y avait donc bien là une volonté de transformation des relations entre services et au sein d'une même unité de fabrication, transformation allant dans le sens d'une plus grande "autonomie" des fabriquant.

Cette UAP devait donc devenir un nouvel "îlot de production". Il y en avait une quinzaine dans l'usine, se distinguant soit par le type de produits fabriqués (montage de tel ou tel appareil), soit par le métier exercé (mécanique, électricité etc. fournisseurs des îlots de montage et développant des activités d'assemblage) soit enfin par le type d'activités de service "annexes à la production" (Bureau d'Etudes, Contrôle-Qualité, Magasin de pièces...). Il faut préciser qu'il s'agit beaucoup plus d'une variante de

production unitaire que d'une véritable production en série comme l'est la production automobile, même si les termes de "série" et de "chaîne" sont utilisés.

Ces quelques éléments brossent le cadre général de notre propos. C'est à travers l'analyse d'une dizaine d'entretiens effectués en juin 1995 que nous allons essayer de détailler un petit plus le contenu de cette expérience qui a débuté en 1974-75 et rapporter le sens que donnent les protagonistes au mot "autonomie".

Il faut tout de suite apporter des réserves sur cette analyse : après si peu d'entretiens, sans observations ni supports documentaires, la familiarisation avec cette réalité vécue reste très superficielle, de nombreuses questions subsistent ; certaines choses ont pu être mal comprises et appellent à la prudence dans l'interprétation des propos recueillis et dans l'analyse qui en est faite, d'autant plus qu'il s'agit d'explorer les mémoires sur des faits qui ont eu lieu il y a 15 ou 20 ans. Le présent se mêle au passé, grades et fonctions ont évolué mêlant différents points de vue chez la même personne. Cependant le point de vue majoritairement représenté est celui de l'encadrement, ce qui ne présuppose aucune homogénéité : d'une part, certains étaient compagnons à l'époque, d'autre part il y a eu une grande diversité d'activités décrites puisque nous avons rencontré le chef d'unité, des responsables de services (bureau d'études, ordonnancement et atelier), 1 coordonateur (secteur "essais"), des chefs d'équipe (ajusteurs-monteurs et électriciens), des chefs de groupe (préparateurs et inspecteurs-qualité), et 1 agent de fabrication. Leur ancienneté dans l'établissement va de 15 à plus de trente ans pour certains ; tous ont travaillé à l'UAP dans la fin des années 70 ou au début des années 80, certains y sont restés, d'autres ont quitté l'UAP pour un autre îlot mais y sont revenus au début des années 90.

Rappelons enfin que l'objectif de ces entretiens n'a pas été de dégager un jugement sur le présent à l'aune de l'expérience passée ou inverse mais de susciter des comparaisons pour des raisons méthodologiques : réactiver les mémoires et fournir une aide à notre propre familiarisation avec cette réalité industrielle afin d'alimenter une réflexion sur ce qu'on pourrait appeler "l'autonomie productive".

1) " *Faire une petite usine dans la grande* "

Un groupe de personnes a été constitué pour la mise au point du prototype, détachées de leurs services respectifs pour l'occasion (Méthodes, Production, Qualité...). Le fait nouveau, outre la constitution d'un groupe-projet au lieu de l'habituel cahier des charges demandé au Bureau d'Etudes, était d'y associer dès le départ les questions de contrôle qualité et de solliciter les services non-représentés dans le groupe-projet mais concernés par cette production pour qu'ils avalisent les documents produits (par exemple, le document technique que le Service Après-Vente fournira au client et qui coïncide avec les cartes de travail qu'utiliseront les compagnons).

Les propos recueillis n'abordent pas ce travail de conception d'un appareil et de définition d'équipements, de méthodes et procédures de travail puisque toutes ces personnes ont travaillé dans l'unité alors que le prototype était déjà construit et que la phase d'industrialisation démarrait. L'objectif

attribué à cette démarche est majoritairement décrit en termes opérationnels : "*trouver une efficacité optimum au niveau des temps de réponse, des délais de fabrication des pièces et appareils*". Cependant l'objectif commercial a tout de même été signalé comme suit :

“ *produire dans un standard donné, à un moindre coût, avec des procédures simplifiées et destiné à des clients privés* ”, c'est-à-dire destiné non pas à la production d'une flotte mais à la production d'appareils qui seront tous plus ou moins uniques au bout du processus. Tous parlent de "*petite machine à taille humaine*".

Entre les essais sur le premier prototype qui était un monomoteur, la mise au point de la "présérie" et le démarrage de la production "en série", la conception d'un bimoteurs et son industrialisation, il s'est passé environ 6 ans (de 1974 à 1980) durant lesquels l'UAP a fonctionné de façon totalement différente des autres îlots. De 1980 à 1985, les cadences de production sont montées à leur maximum (entre 30 et 40 appareils par mois) pour ensuite décroître jusqu'à aujourd'hui (10 à 12 appareils par mois), tandis que les méthodes de gestion du travail et des hommes s'homogénéisaient par rapport au reste de l'usine dès 1980.

Il faut préciser que la gamme de produits est plus large qu'avant (13 versions de base au lieu de deux ou trois au début) et que chaque appareil est beaucoup plus sophistiqué ("*aujourd'hui, les machines sont en général très chargées* "). Ceci peut s'expliquer par un tournant pris dans la politique commerciale vers 1986-87 : des catalogue d'équipements optionnels ont été mis au point, de plus la clientèle avait désormais la possibilité de demander une "personnalisation" de l'appareil, par définition unique.

Outre la différence technologique qui particularise fortement la production de cet "atelier" (le plus petit et le plus léger des appareils fabriqués dans l'usine qualifié d'ailleurs métaphoriquement de "mobylette" ou "deux chevaux"), c'est l'organisation de la production et du travail qui le distinguait le plus des autres, le principe ayant été de mettre à la disposition des fabricants tous les moyens nécessaires à leur activité pour en faire "une petite entreprise".

" *Avoir tout sur place* ", cela signifiait principalement pouvoir assembler dans l'atelier les ensembles mécaniques, électriques... nécessaires au montage d'un appareil (on pourrait presque parler de produits intermédiaires), les assembler sur place pour pouvoir gérer leur programmation et leur coordination avec le montage. A cet effet des "mini-unités autonomes" au sein de l'UAP ont été créées. Depuis, cette "fabrication de sous-ensembles" a été redistribuée dans les autres îlots.

Mais cela signifiait aussi avoir constamment à sa disposition tous les outils nécessaires au montage, toute la "quincaillerie" utile (boulons, vis, petites pièces...), "*avoir tout ce qu'il faut sous la main* " pour ne pas être arrêté dans son travail. Pour ceci, le magasin était incorporé à l'atelier, la "quincaillerie" (vis, boulons...) était en libre-service dans des petits charriots disséminés à travers l'atelier. Depuis, le système a également changé avec les impératifs de réduction des stocks et de production "en

juste à temps". L'évaluation visuelle et approximative du stock de pièces ou quincaillerie à disposition a été remplacée par une gestion informatisée en temps réel.

Les personnes détachées des services centraux de l'usine pour la conception de l'appareil et la mise en place de cet " îlot d'étude" (bureau d'études-préparation, ordonnancement-lancement, contrôle-qualité...) ont été affectées à l'îlot lorsque la production est "montée en charge". Ceci n'est pas à proprement parler une originalité de cet atelier car les autres ateliers possèdent également des "antennes" des services centraux, cependant les relations entre la fabrication et ces services ont toujours été présentées comme privilégiées dans cet atelier (la création d'îlots est antérieure à 1975, nous n'avons aucun élément sur cette nouvelle organisation de l'usine). De plus, fait non-négligeable, il semblerait que ce soit la seule unité où BE et Préparation aient relativement "fusionné" dans les faits. Aujourd'hui la préparation se distingue du BE par le fait qu'elle ne participe plus du tout au "travail de définition" mais s'occupe d'établir les "nomenclatures de gamme" (listes des composants nécessaires au montage, les "procédures" (fiches techniques indiquant la manière de monter les composants selon le type d'opération effectué) et les temps nécessaires à la réalisation de ces opérations, aussi bien pour des créations que des modifications d'existant. Quant au BE, il conçoit des plans d'amélioration du produit, développe des versions liées aux personnalisations et apporte une assistance technique. Il est rattaché au BE central de l'usine de même que le sont à leur propre direction les responsables Qualité, Magasin, Gestion de production (lancement-ordonnancement). C'est ainsi qu'avec l'apparition des optionnels et des personnalisations " *il a fallu redonner à chacun son rôle, il n'y a pas de polyvalence à 100 pour 100 possible* ".

Autre particularité liée aux objectifs initiaux : le nombre de contrôles-qualité effectués sur l'appareil en cours de fabrication ou en fin de chaîne était très inférieur au nombre de contrôles qu'il aurait fallu instaurer selon une logique plus habituelle, même compte-tenu des simplifications apportées dans la conception de l'appareil. Cela a tenu au fait que la fabrication a été investie d'une certaine délégation des opérations de contrôle, instaurant par là-même une sorte de contrôle en continu et une moindre dépendance au service Qualité. Actuellement, l'antenne qualité a pour rôle de "vérifier les conformités " (de la documentation utilisée et de l'appareil produit) et de "prévenir les dérives " (état des outils utilisés, rigueur dans la réalisation du travail, hygiène et sécurité, qualification et certification des agents de fabrication au regard du travail effectué etc.). Globalement, le nombre de niveaux d'inspection a été augmenté au fur et à mesure de la sophistication des appareils, rallongeant d'autant le temps de cycle de production d'un appareil puisque supposant des interruptions de cycle. Une importante partie des coûts de main-d'œuvre semble s'être déplacée de l'atelier aux bureaux.

2) Travailler dans " une petite famille "

Jusqu'aux environs de 1979-80, la structure hiérarchique de l'unité de fabrication est réduite au strict minimum, c'est-à-dire à un chef d'unité et à trois personnes de la Préparation faisant office à la fois de chefs d'atelier et de chefs d'équipe (un pour la chaîne de montage des appareils, un pour le montage

des sous-ensembles et un pour l'électricité), assistés par des "leaders". Si globalement les effectifs de l'unité ont peu diminué (100 en 1981, 80 en 1995), hors personnel des services associés (actuellement une quarantaine), ce qui a bougé dès 1980, c'est la répartition des responsabilités qui en a reconfiguré l'aspect, faisant évoluer l'UAP "*vers un sens plus règlementé*".

Tandis que l'activité se recentrait exclusivement sur le montage d'appareils, chefs d'atelier, contremaîtres et chefs d'équipe étaient nommés. Actuellement, la structure hiérarchique est la suivante : des responsables de secteurs (chaîne, essais,) remplacent en partie les chefs d'ateliers puisqu'ils développent également les relations aux autres services, des coordonnateurs remplacent également en partie seulement les contremaîtres puisqu'ils assurent une partie des prérogatives attribuées aux anciens chefs d'atelier. Quant aux chefs d'équipe, ils doivent gérer l'avancement du travail concret dans le respect de la qualité et des délais. Il faut également signaler que la catégorie d'AF4 peut également être investie de certaines responsabilités par délégation du chef d'équipe.

Il y a donc eu à la fois multiplication des niveaux hiérarchiques et glissement, plus récemment, du contenu des responsabilités d'un niveau à l'autre. Si au début de cette expérience, le compagnon était en contact direct avec le chef d'ilot et le "chef d'atelier" dont il relevait, en l'absence de toute maîtrise, il avait aussi assez régulièrement l'occasion de serrer la main du directeur de l'usine ; dans la mémoire collective, l'UAP "*c'était son bébé*", "*il connaissait nos noms*". Quant aux "services annexes", les compagnons les côtoyaient physiquement au quotidien : "*on avait un problème, on tapait à la vitre, le type, il se dérangeait, il venait voir sur le tas*". Les modifications de plans face à un problème de montage par exemple pouvaient se faire directement avec le dessinateur, les "*services étaient rapprochés*".

Quant aux relations entre compagnons, le travail se faisait en équipes. Chaque équipe était composée, au niveau du montage des appareils, d'un électricien, d'un ajusteur-monteur et d'un mécanicien ; il y avait une quinzaine d'équipes. Rappelons que cet appareil avait été conçu à taille humaine, soit "*un homme, une machine*". L'ajuteur et l'électricien travaillaient toujours ensemble malgré la différence de leurs charges de travail respectives (1/3 électricité, 2/3 montage), c'est-à-dire que l'électricien apprenait à faire "*beaucoup de petites choses en montage ne nécessitant pas de réglages*", "*J'aidais mon copain, pas question de partir ailleurs*", "*On avait un ou plusieurs appareils en compte, on était toujours synchronisés, pour tout, pour les congés... une vraie petite famille.*" , "*il fallait bien s'entendre*" , "*dans le travail d'équipe chacun doit bien faire son travail*". Entre équipes, il semble qu'il y ait eu à la fois "arrangements" et "concurrence mais dans l'amitié" , "*Quand une grosse perso entrait, c'était intéressant de la faire, on se dépêchait de finir nos machines en compte pour pouvoir la prendre...*". Aujourd'hui le travail est beaucoup plus individualisé, son caractère collectif plus diffus ; l'activité a été recentrée autour des métiers, leur importance respectives ont changé : la part de travail d'électricité a beaucoup diminué par rapport au travail de montage. Travailler sur le même appareil n'est plus que l'effet d'une stricte coïncidence.

3) " *Travailler un peu comme un artisan* "

Dans cette première phase de l'UAP (1974-1975 à 1979-1980), les agents de fabrication étaient responsables non seulement du travail effectué sur la machine (ce qui est toujours vrai : un tampon personnel figurant sur l'attestation de montage permet d'identifier la personne qui a effectué les opérations de montage) mais également étaient responsables de tâches de gestion relatives à l'avancement de leurs chantiers, à la bonne tenue d'une partie de la documentation et aux procédures de refus de pièces défectueuses. Ils devaient donc s'occuper du contrôle de l'état des stocks, de la planification de leur travail et du pointage de leurs heures, des liens entre BE, Préparation et montage (ces tâches de gestion ont été par la suite assurées par les chefs d'équipe).

"*Avoir des machines en compte*", "*gérer son chantier*", cela signifiait avoir passé un contrat avec le chef d'ilot qui engageait l'équipe à sortir tant d'appareils, de tels types dans le mois, sachant que le rythme de mise en fabrication était assez régulier et les clients connus au moins six mois à l'avance. "*On choisissait les machines sur lesquelles on allait travailler*", "*on avait une vision enveloppe*". Dans le cadre des termes du contrat, les compagnons étaient alors libres d'organiser leur temps de travail ; ils disposaient d'une plage horaire journalière plus étendue que celle couverte par les actuels horaires flexibles (de 6H30 à 20H au lieu de 7H30 à 19H), il leur était possible de s'absenter dans la journée sachant qu'ils récupèreraient le temps le lendemain. Des journées de congés pouvaient être prise sur leur initiative en fonction de l'état de leur charge de travail. Les heures de repas étaient également laissées au choix.

Ce système ne comportait cependant pas d'avantages salariaux, "*il y avait la même périodicité des augmentations que dans le reste de l'usine*", mais la compensation se matérialisait par un système de "fini-parti" appelé "boni-loisirs", et correspondant à des congés payés gagnés par la réalisation plus rapide que prévue des contrats. Ces "heures de delta" étaient réparties entre l'ensemble des membres d'une "mini-UAP" et se concrétisaient par un certain nombre de jours de congés mensuels par personne. Ce "temps-boni" n'était pas réintégré dans le calcul des "T 100" établis par la Préparation. Le temps à la centième exécution n'est pas le temps prescrit pour une opération car il faut y ajouter "le dépassement de temps" admis et accepté dans l'atelier ; "*le temps-boni était plutôt gagné sur le temps de dépassement autorisé, en fait les compagnons se rapprochaient du T 100*". Il faut également signaler au compte des avantages matériels le supplément de salaire apporté par l'effectuation d'heures supplémentaires : "*il fallait travailler, travailler...(...), les cadences étaient rudes, on devait les sortir, il ne fallait pas qu'il y ait de freins, on ne pouvait pas refuser tel ou tel travail (...), on était jeunes et disponibles*".

"*Le compagnon faisait sa machine tout seul*", cela signifie qu'il préparait son propre travail, se procurait lui-même les plans correspondant à la machine à faire et se préoccupait de son approvisionnement en pièces. ("*tout le monde était magasinier, tout le monde faisait du lancement*").

Le compagnon ne travaillait qu'à partir des plans et de la carte de travail : " *il y avait moins de documents, c'était plus le système-débrouille* ". Plus tard les attestations de montage précisant les temps alloués ont été créées, les fiches techniques ont été introduites vers 1987-88. Actuellement, le compagnon travaille à partir de ces deux derniers documents cependant il peut arriver qu'il utilise encore un plan.

Quant un problème technique de montage apparaissait, le compagnon travaillait à le résoudre avec le BE et la Préparation (" *on a fait avancer beaucoup de choses* "). Un exemple cité à ce propos illustre le fait qu'il était reconnu que " *les meilleures idées, les meilleures solutions sont apportées par les compagnons* ", que " *de nombreuses combines pour améliorer ont été amenées par l'atelier* " ; face à un problème de pare-brise rayé, le chef d'atelier avait créé une commission qualité pour aller au fond du problème, des essais de l'appareil ont même permis à chaque membre de la commission de constater en situation réelle les inconvénients de ce défaut, de là est ressortie une conception différente du pare-brise (d'un monocoque à un double coque). Cet exemple est hautement symbolique puisque les compagnons n'ont jamais l'occasion d'essayer un appareil, cette tâche étant traditionnellement réservée aux pilotes. Cette créativité est toujours sollicitée, les améliorations proposées sont étudiées, traitées puis "récompensées" si retenues.

Seuls des compagnons volontaires ont été sélectionnés pour être affectés à l'UAP des débuts. Un double formation d'une durée de trois mois, relative à leur spécialité au regard de la production de cet appareil et aux procédures d'"autocontrôle", avait pour objectif de leur permettre de préparer (comme nous l'avons déjà vu) et de contrôler eux-mêmes leur travail, ce qui permettait de reculer en bout de chaîne les contrôles des inspecteurs du service Qualité. Un système de certification a été mis au point permettant de reconnaître certains aspects de la qualification d'une même personne, dont la réalisation de certaines opérations de contrôle. La tendance était alors au développement d'une certaine polyvalence, issu du souci d'introduire un certain "enrichissement des tâches" : " *on faisait un peu de tout* ".

Les différents métiers s'étant complexifiés avec la diversification de la production et des services proposés à la clientèle, avec le raccourcissement des cycles de fabrication (" *le client, il veut la machine pour hier !* ") et avec le regain d'exigences en matière de qualité normalisant de plus en plus chaque produit, une certaine mobilité interne gérée au quotidien par le chef d'équipe et un certain retour à la spécialisation professionnelle ont succédé à cette première phase de l'expérience. La gestion des stocks en flux tendus, justifiée notamment dans ce cas par l'évolution biannuelle du standard (qui suppose soit de "ferrailler les pièces" soit de créer des "avis de modification de série") pose des problèmes de continuité dans le travail et de respect des délais : " *on ne sait jamais à l'avance s'il y aura des manquants* ", de plus ces aléas ne sont par définition pas pris en compte dans les temps alloués qui sont " *figés au départ* " , " *les temps sont durs à tenir sur l'appareil de base, quand il y a des optionnels on s'y retrouve* "

4) " *L'autonomie, c'est pouvoir décider* "

D'une façon massive le terme d'autonomie a été défini à partir de deux lignes directrices majeures : ce qu'elle permet de faire et ce qu'elle signifie au niveau de la reconnaissance sociale.

Etre autonome, " c'est être indépendant pour ne pas perdre son temps ", " c'est pouvoir prendre les décisions sur place et tout de suite, contrôler soi-même la qualité du travail ", " c'est faire son planning, préparer son travail, réaliser sa machine à son rythme par rapport aux délais alloués ", " c'est décider, n'avoir besoin de personne, prendre des initiatives ", " c'est se débrouiller tout seul, être responsable de sa machine ", " c'est faire les choses soi-même ".

Quand au fait de travailler en autonomie, " c'est être beaucoup plus responsable, être jugé capable et compétent, être en phase de progression de carrière ", " c'est un truc à avoir dans la tête, c'est élargir sa connaissance du travail, c'est valorisant car on est pas là que pour faire la main-d'œuvre ", " c'est se faire confiance mutuellement, avoir un certain état d'esprit ".

De façon plus générale, " c'est disposer d'une certaine liberté dans des limites fixées " car " la liberté ça s'organise, ça ne se décrète pas ! ".

Ce que l'on peut faire remarquer à travers tout ceci, c'est que cette expérience d'autonomie, qui a très peu duré comparativement aux vingt années d'existence de cet appareil, est associée dans les mémoires à un processus de responsabilisation dans le travail par rapport aux objectifs industriels de l'usine et à une certaine indépendance dans la recherche et l'utilisation des moyens matériels contribuant à l'efficacité du travail, la compensation résidant principalement dans le "fini-parti".

En fait le terme d'autonomie n'a pris sens qu'au travers d'une comparaison avec d'autres îlots de la même usine ou d'autres industries appartenant à d'autres secteurs (par exemple, l'automobile) organisés de façon "plus traditionnelle" sur le principe du travail au rendement. S'il est possible de parler d'une certaine appropriation de l'outil, des procédures et de l'objet de travail, cela doit être resitué dans le contexte bien particulier d'une phase de création et de lancement d'un produit nouveau, à une époque où la normalisation et une certaine "traçabilité" introduite à travers les fiches techniques n'étaient pas requises par l'exportation du savoir dans les filiales étrangères.

Au regard de ce que dit Hyacinthe DUBREUIL des "équipes autonomes", il est vrai qu'il est impossible de prescrire par le détail une procédure de mise en place de ce type d'organisation puisqu'il faut la concevoir en fonction de chaque situation particulière. Il y a probablement autant de formules possibles que d'expériences tentées. Dans ce cas par exemple, les "équipes" se réduisent à des "binômes", le véritable collectif de travail incluant des représentants des services annexes reste largement informel.

Pendant, DUBREUIL insiste sur le fait que, par contre, les principes présidant à ce type d'organisation sont "exportables" d'une situation à l'autre. Mais peut-être faut-il là aussi nuancer cette assertion, certains principes feront l'objet de tentatives de mise en pratique tandis que d'autres seront purement et simplement ignorés. Ces principes ne sont pas intangibles et découlent largement de l'état des rapports de force dans la société et dans l'entreprise. L' "autonomie telle qu'elle est prônée par H.

Dubreuil ne réside pas exclusivement dans le contenu même du travail, mais englobe les questions liées à la fixation du prix du travail. Etre payé à l'heure est différent que de recevoir une somme globale pour une masse de travail à effectuer ou pour un nombre précis de produits à sortir. Dans l'exemple ci-dessus, l'évaluation n'est pas directement basée sur le résultat du travail mais sur le nombre d'heures travaillées.

La notion d'UAP revient aujourd'hui au devant de la scène dans l'unité de production où nos entretiens ont été réalisés.

Actuellement, les prix et délais sur les appareils de base peuvent difficilement être réduits, par contre des gains sont envisageables par une réorganisation du montage des équipements optionnels ou personnalisés. Et c'est en effet dans l'optique d'une nouvelle vague de simplification et de rationalisation du montage des personnalisations qu'un groupe projet s'est constitué depuis six mois, une UPA (Unité de Personnalisation Autonome) devrait en ressortir, si les services hors-flot concernés par ce changement avalisent à nouveau la démarche.

Juillet 1995