

NTIC et organisation du travail

L'expérience de TEMIC MHS

« La question des relations qui peuvent exister entre les évolutions technologiques et l'organisation des entreprises n'est pas nouvelle. On pourrait même dire qu'elle est récurrente, venant prendre sa place chaque fois que des innovations technologiques un peu conséquentes apparaissent dans le paysage productif »¹. TEMIC MHS a pu apprécier le bien fondé de cette allégation lors de la mise en place d'outils NTIC dans son organisation.

TEMIC MHS est une entreprise spécialisée dans la conception, le développement et la fabrication de circuits intégrés en technologie CMOS. Installée à Nantes, elle emploie 700 personnes pour un chiffre d'affaires prévisionnel de 800 millions de francs. Comme toutes les entreprises industrielles de ce secteur, TEMIC vit au quotidien la pression concurrentielle du marché mondial des micro-processeurs. La compétitivité de l'entreprise repose, en conséquence, sur sa capacité à concevoir et développer des produits adaptés au client, en réduisant les délais et les coûts de fabrication. Dans ce contexte de changement rapide, TEMIC a développé des outils d'échange d'information afin d'augmenter l'introduction de nouveaux produits sur le marché et de réduire les coûts de production.

Deux axes prioritaires de développement

L'introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication s'est faite progressivement dans cette entreprise. Tout commence au début des années quatre-vingt. L'entreprise s'engage alors dans un projet d'amélioration de sa productivité. Cela se traduit par une augmentation de la taille des wafers (disques de silicium sur lesquels sont réalisées les puces électroniques) - qui passent de 5 à 6 pouces - et par la mise en place de process de fabrication de plus en plus automatisés, désormais pilotés par une interface informatique. En parallèle, la volonté de réduire l'usage du papier dans l'environnement « salle blanche » (niveau de propreté) s'affirme et se concrétise dans le projet « zéro papier ». Cette contrainte de qualité - les micro-fibres du papier nuisent en effet au rendement qualité des puces - conduit TEMIC à mettre en place un système d'information automatisé dans les unités de production. Quinze applications logicielles sont aujourd'hui disponibles (traçabilité, contrôle statistique des produits, suivi des lots, tableaux de bord, ...).

¹Extrait de « Technologie nouvelle et organisation des entreprises », Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, Aix en Provence

Par ailleurs, les temps de développement des nouveaux circuits doivent impérativement être réduits afin de répondre aux exigences du marché. La réduction des temps de cycles devient alors une priorité et conduit l'entreprise à faire évoluer son organisation du travail d'une organisation par métier vers une organisation par projet. Désormais, le développement d'un nouveau produit est confié à une équipe projet, constituée de designers, de marketers, d'ingénieurs d'application et d'ingénieurs d'industrialisation. Cette mobilisation de compétences transversales autour d'un projet a permis à l'entreprise de gagner en efficacité, grâce notamment à une gestion plus rapide et plus souple de l'information. L'amélioration des systèmes de communication et d'information internes à l'entreprise ont en effet apporté des voies et des moyens de circulation, de traitement et d'enrichissement des informations rapides nécessaires à la nouvelle organisation du travail : la documentation est centralisée et accessible par tous, des informations sur les modifications sont transmises par mail, les documents sont rédigés en ligne par les membres de l'équipe projet, ...

Cette « mise en réseau » des outils NTIC a eu un impact sur certains métiers (le nombre de « PC » est passé de 20 en 1987 à 700 en 1998). En fabrication, avec l'évolution des process (notamment une plus grande automatisation), les interventions techniques directes se sont réduites pour laisser davantage de place au suivi de la production. Les opérateurs peuvent réaliser eux-mêmes des ajustements nécessaires à la production grâce aux tableaux de bord et aux cahiers de consignes. Le rôle de l'encadrement intermédiaire à, quant à lui, évolué vers l'animation d'équipe et l'ingénierie de projets. Ces transformations du travail posent in fine la question de l'acquisition des compétences d'usages de ces outils. Certes, les utilisateurs ont acquis des compétences et se sont appropriés ces outils d'information par la pratique, mais l'entreprise sait qu'elle doit élaborer un dispositif d'accompagnement qui permette à chaque utilisateur d'améliorer leur utilisation en situation de travail.

Hélène BRETON
ARACT des Pays de la Loire