

## MOTS CLÉS :

- Développement des compétences
- Evolution technologique
- Information
- Informatique
- Management
- Organisation du travail
- Travail en réseau
- TIC

## CONCEPTION DES SYSTÈMES DE TRAVAIL

► *Fabrication de composants électroniques*

## TIC ET ORGANISATION DU TRAVAIL

« 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 ». TEMIC MHS a pu apprécier le bien fondé de cette allégation lors de la mise en place d'outils NTIC dans son organisation.

## CONTEXTE

Cette entreprise, qui emploie 700 salariés, est spécialisée dans la conception, le développement et la fabrication de circuits intégrés en technologie CMOS. Comme toutes les entreprises industrielles de ce secteur, elle vit au quotidien la pression concurrentielle du marché mondial des microprocesseurs. La compétitivité de l'entreprise repose, en conséquence, sur sa capacité à concevoir et développer de nouveaux produits adaptés aux besoins des clients, en réduisant les délais et les coûts de fabrication. Dans ce contexte, l'entreprise a développé des outils d'échange d'information visant à renforcer sa capacité à innover et réduire les coûts de production.

## DÉMARCHE

L'introduction des 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 » (les microfibrilles du papier nuisent à la qualité des puces fabriquées) se concrétise dans le projet « zéro papier » et dans la mise en place d'un système d'information automatisé au niveau des unités de production. Quinze applications logicielles sont aujourd'hui disponibles (traçabilité, contrôle statistique des produits, suivi des lots, tableaux de bord, ...).

Par ailleurs, la réduction des temps de cycles devient 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 permet à l'entreprise de gagner en efficacité, grâce notamment à l'amélioration des systèmes de communication et d'information internes. Par exemple, 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, ...

## ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

Cette « mise en réseau » des outils TIC a eu un impact sur certains métiers (le nombre de « PC » est passé de 20 en 1987 à 700). En fabrication, avec l'évolution des process (notamment une plus grande automatisation), les interventions techniques directes ont été 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 nécessaires à l'utilisation de ces outils. Certes, les salariés se sont appropriés ces outils 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.

Pour en savoir plus



Vous pouvez contacter :

Frédéric DOREAU, chargé de mission  
Tél. : 02 41 73 00 22  
E.mail : f.doreau@anact.fr