

TIC, Flux tendu et transformations du travail

Jean-Pierre Durand

QuickTime™ et un décompresseur TIFF (LZW) sont requis pour visionner cette image.

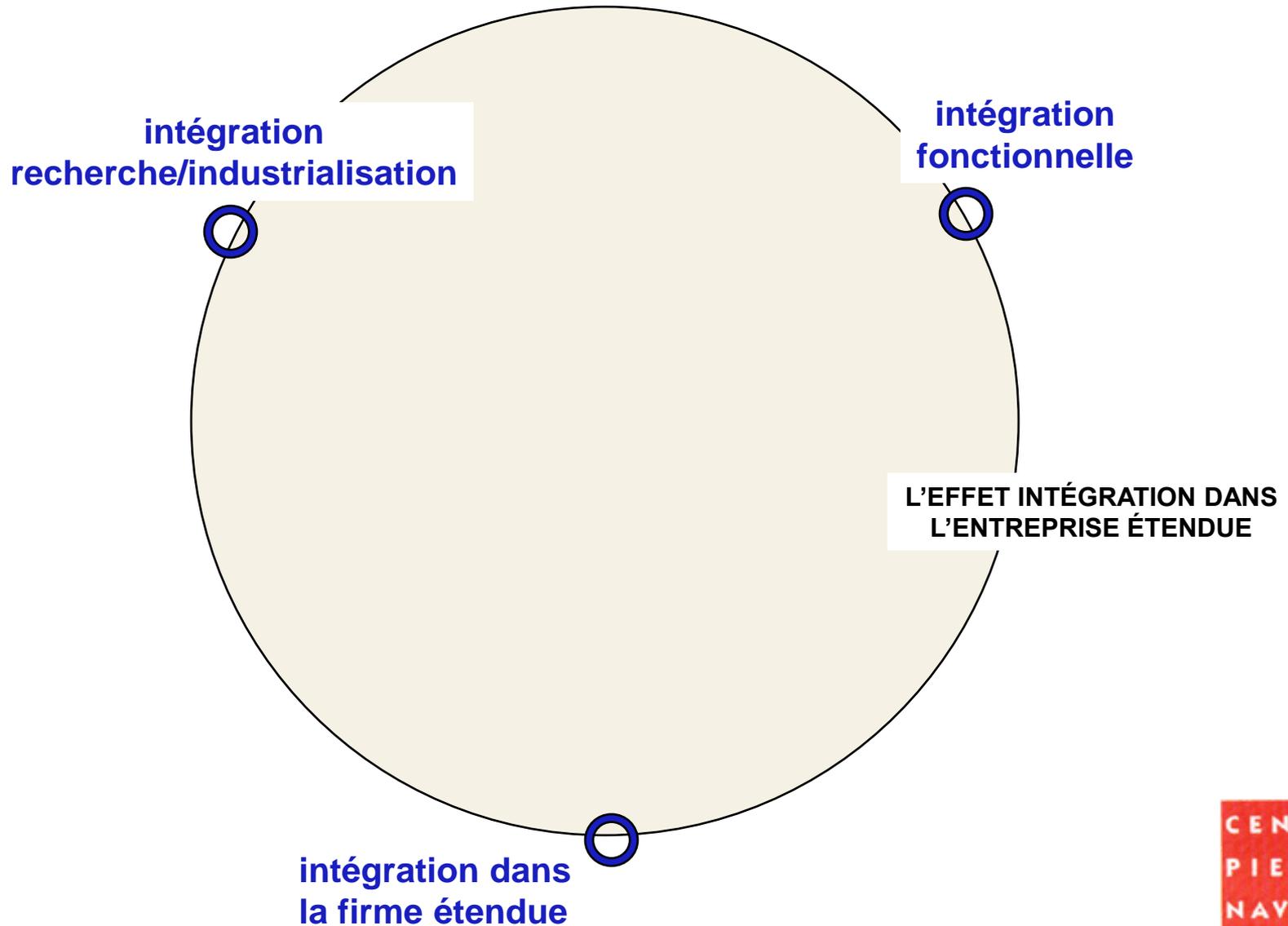
université d'évry

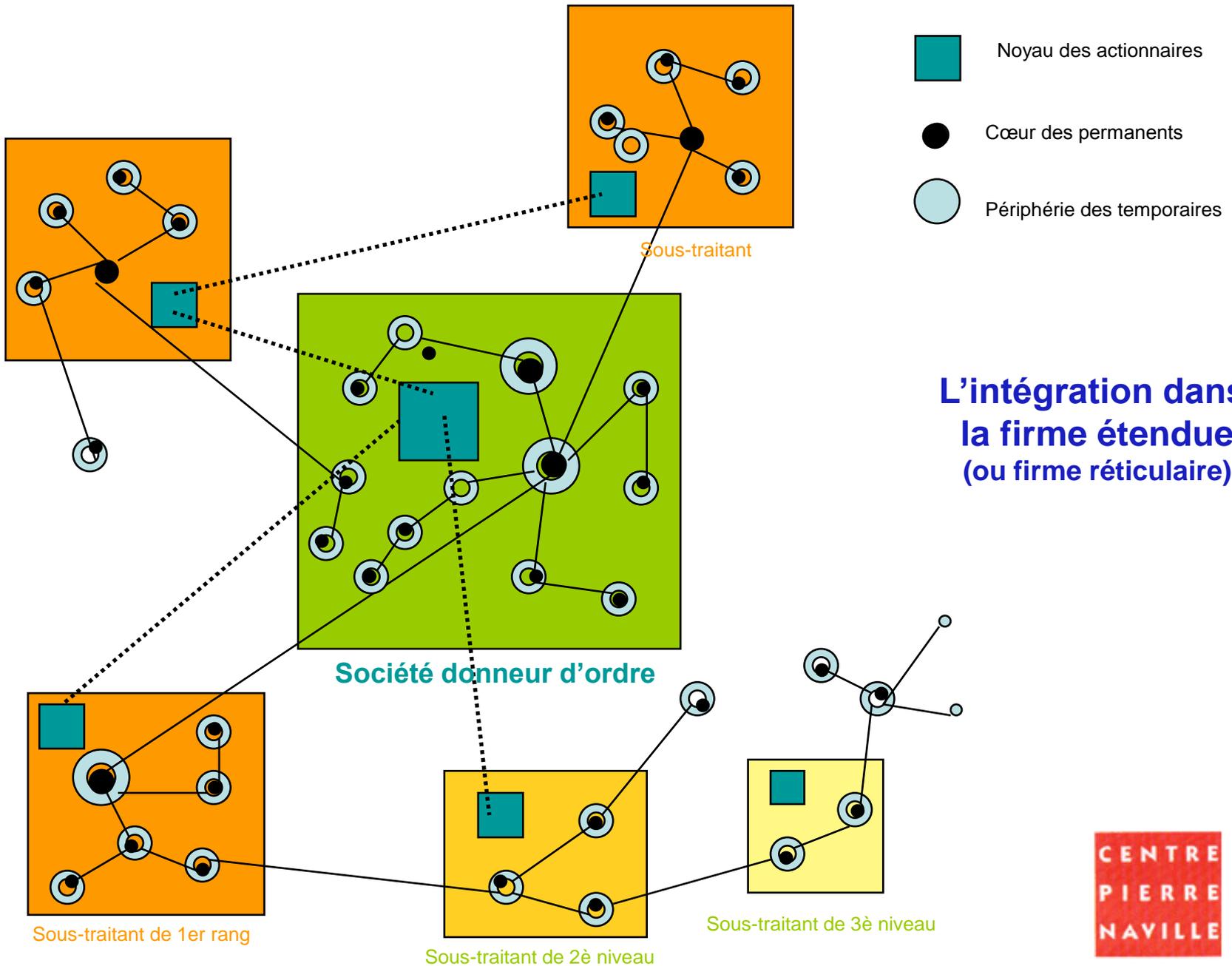
**Ce que je ne traiterai pas :
le contrôle direct du travail par les TIC**

Une question possible :

**D'où proviennent les gains de productivité qui expliquent,
en partie, le bon niveau de rentabilité des entreprises
aujourd'hui ?**

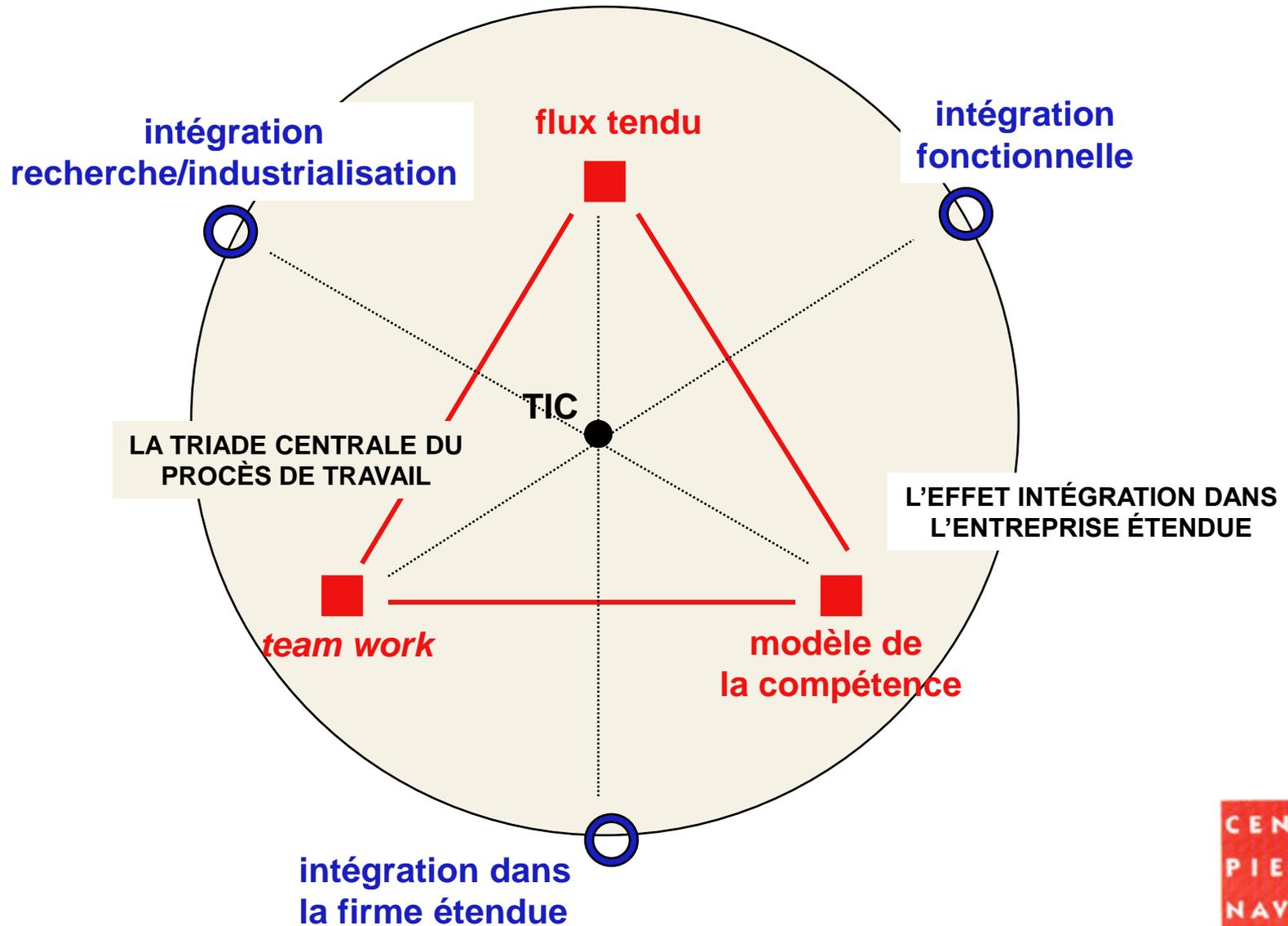
La nouvelle combinatoire productive

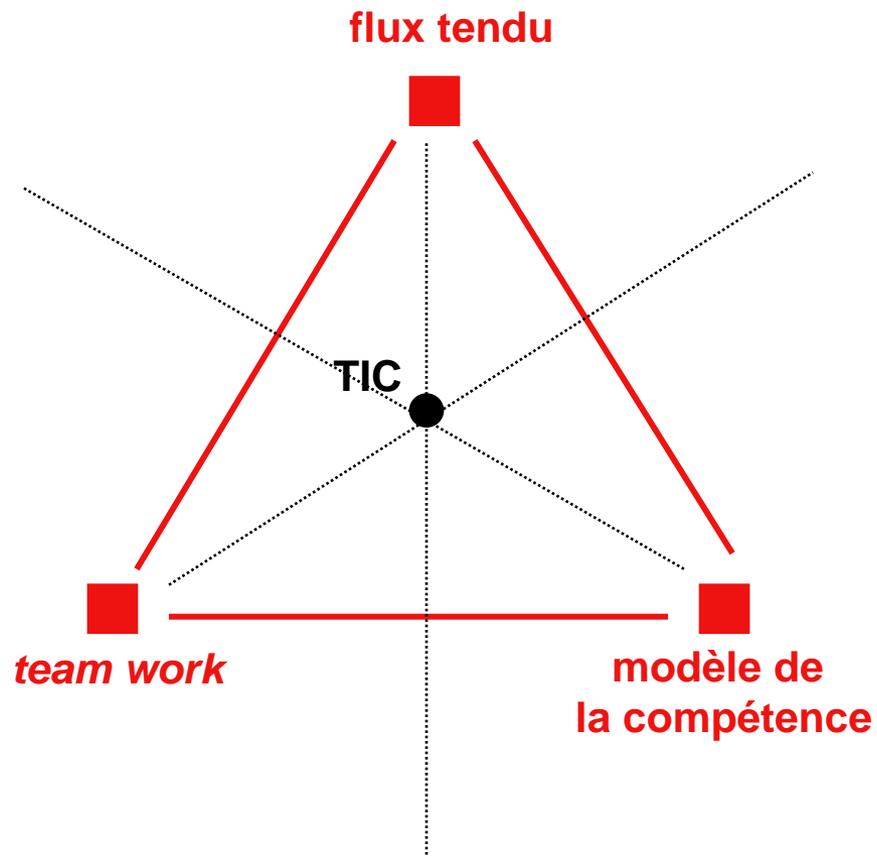




L'intégration dans la firme étendue (ou firme réticulaire)

La nouvelle combinatoire productive





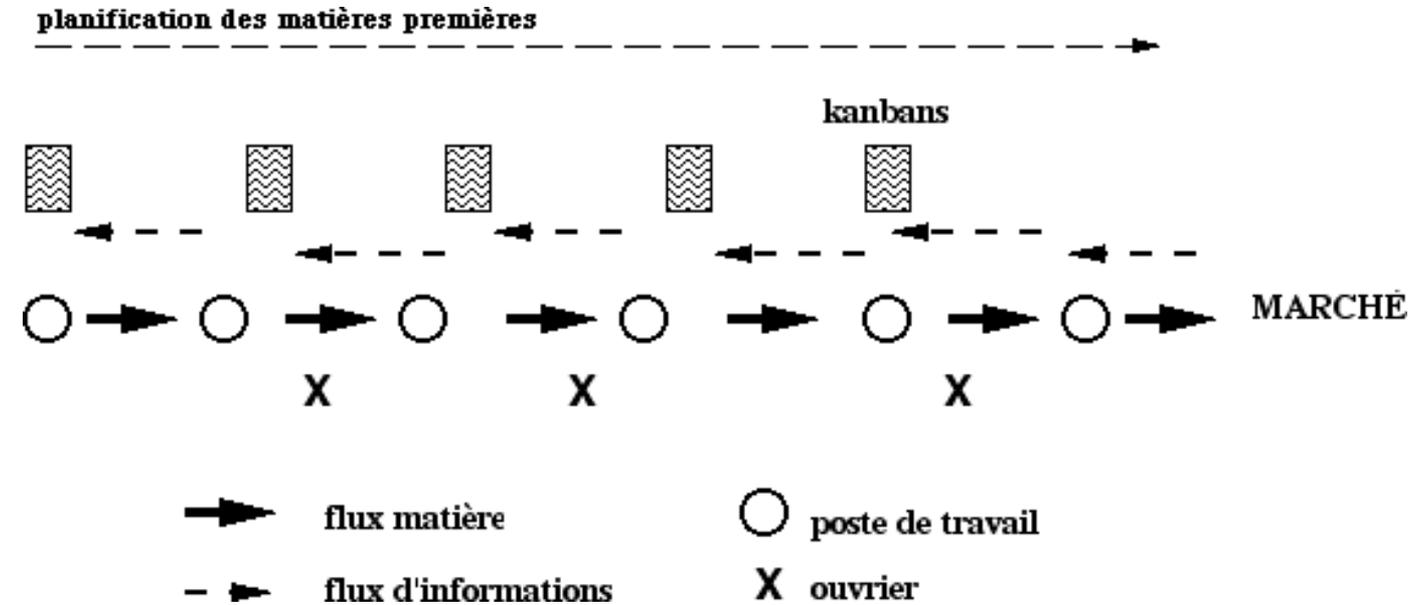
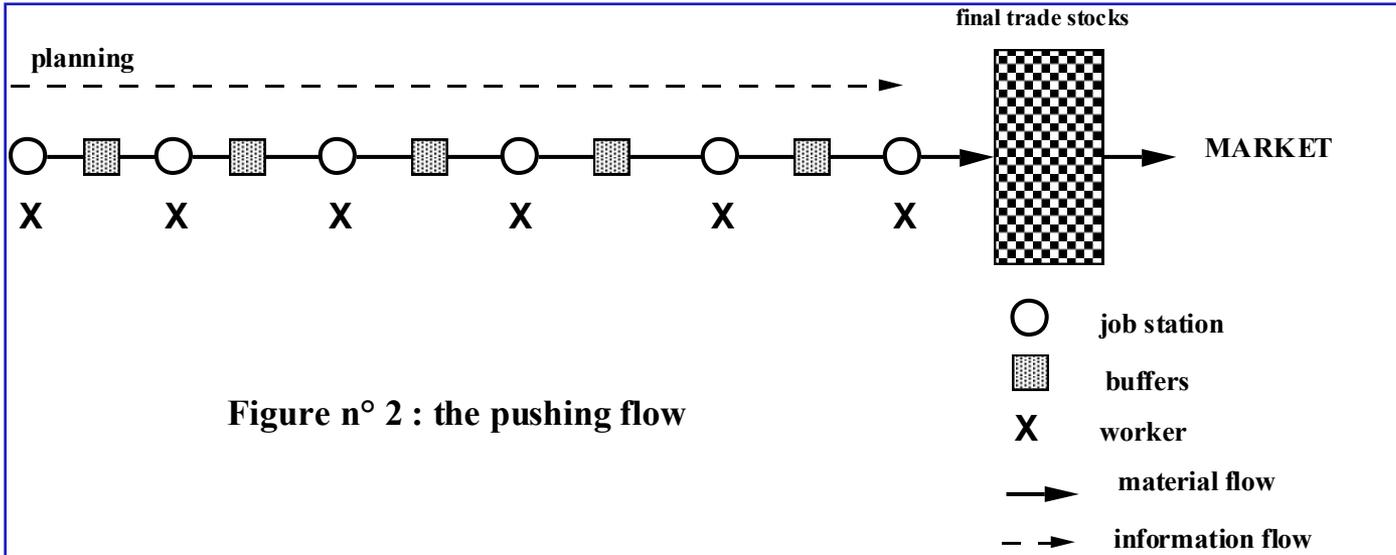
**LA TRIADE CENTRALE DU
PROCÈS DE TRAVAIL**

Le flux tendu

La généralisation du flux tendu

- de multiples exemples
- histoire et principe

Historique et principe du flux tendu



Le flux tendu

La généralisation du flux tendu

Premières significations du flux tendu

- naturalisation des contraintes
- l'implication contrainte

Les exigences techniques (les outils socio-productifs) :

- maintenance préventive
- qualité totale
- SMED
- kaizen

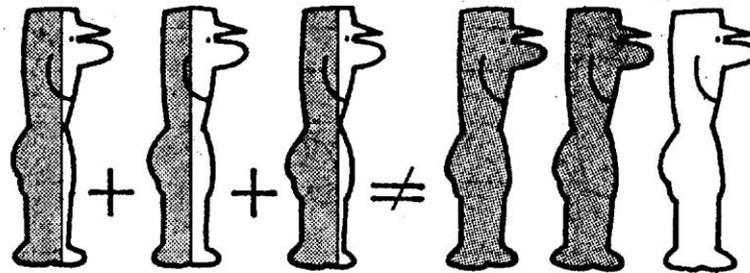
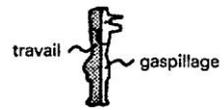
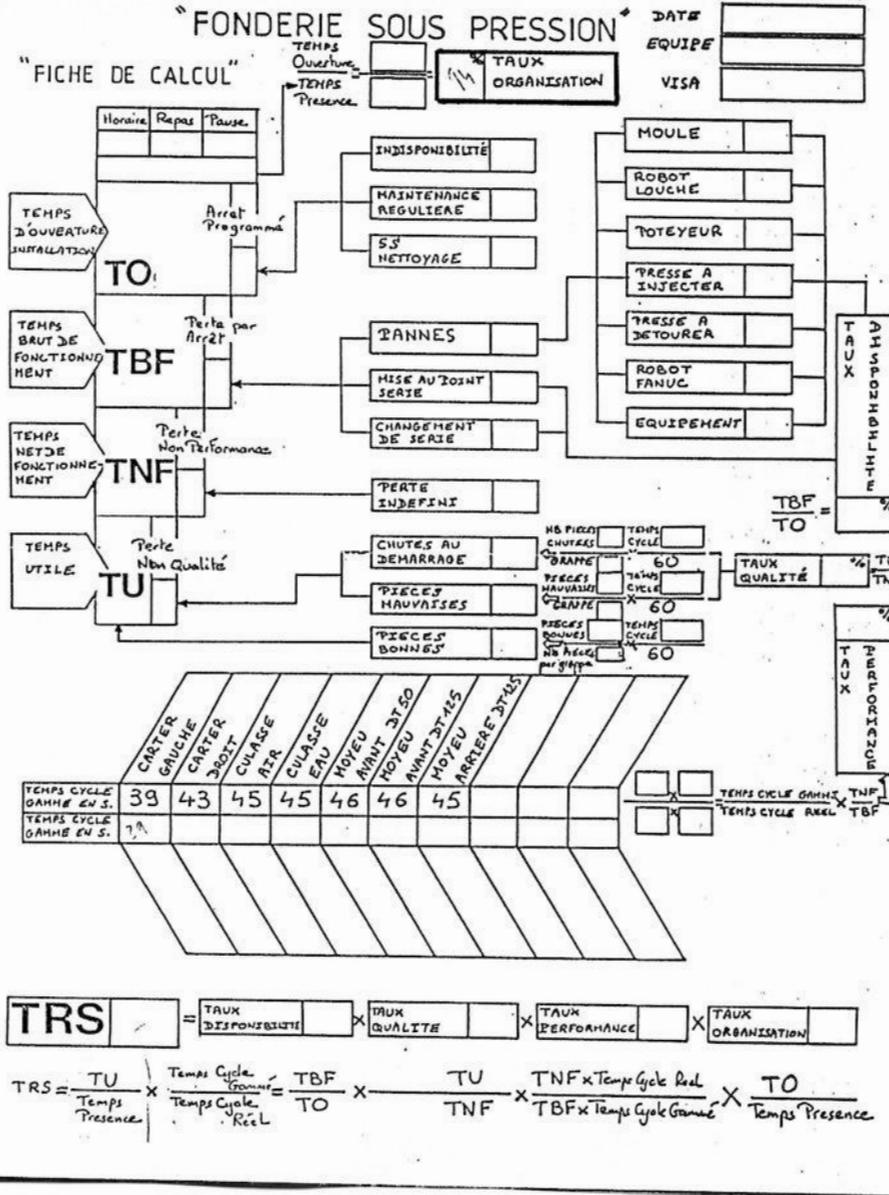


FIG. 9. — TROIS FRACTIONS D'HOMME NE FONT PAS UN HOMME

TAUX DE RENDEMENT SYNTHETIQUE



Le flux tendu

La généralisation du flux tendu

Premières significations du flux tendu

- naturalisation des contraintes
- l'implication contrainte

Les exigences techniques (les outils socio-productifs) :

- maintenance préventive
- qualité totale
- SMED
- kaizen

Deuxièmes significations du flux tendu :

- convergences de sens et d'intérêts
- accroître l'autonomie
- multiplier les jeux sociaux
- des outils socio-techniques d'intégration sociale

Le teamwork

Le groupe de travail

- la responsabilité collective
- la polyvalence
- la pression par les pairs

Équipe, groupe, *team*

Significations du team leader

Le modèle de la compétence

Des qualifications aux compétences

Définition de la compétence par le Medef

« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de la valider et de la faire évoluer ». *Objectif Compétence, 1998*

L'évaluation des comportements

Histoire et exemples

À nouveau l'implication contrainte

TABLEAU D'ÉVALUATION (A)
Pour ouvriers et employés

CONFIDENTIEL

Fait le.....

Nom	Dépt. Section	Grade	1 ^{re} évaluation	2 ^e évaluation

Items	Critères	Notes	Coefficient en %		Points 2 ^e semestre	Points 1 ^{er} semestre
			pour les grades 1 et 2	pour les grades 3 et +		
Attitudes vis-à-vis du travail	Résultats quantitatifs	2 ^e semestre 100 80 60 40 15 └───┬───┬───┬───┘ 1 ^{er} semestre 100 80 60 40 15 └───┬───┬───┬───┘	15	20		
	Résultats qualitatifs	2 ^e semestre 100 80 60 40 15 └───┬───┬───┬───┘ 1 ^{er} semestre 100 80 60 40 15 └───┬───┬───┬───┘	15	20		
	Objectifs fixés par l'intéressé	2 ^e semestre 100 80 60 40 15 └───┬───┬───┬───┘ 1 ^{er} semestre 100 80 60 40 15 └───┬───┬───┬───┘	10	20		
	Créativité Inventivité	2 ^e semestre 100 80 60 40 15 └───┬───┬───┬───┘ 1 ^{er} semestre 100 80 60 40 15 └───┬───┬───┬───┘	10	10		

Items	Critères	Notes	Coefficient en %		Points 2 ^e semestre	Points 1 ^{er} semestre			
			pour les grades 1 et 2	pour les grades 3 et +					
Attitude vis-à-vis de l'entreprise	Coopération	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de soi et de son affect • Soumission au supérieur • Respect de la discipline au travail • Coopération et collaboration avec les autres et non-attachement à ses propres opinions et à ses propres intérêts 	2 ^e semestre 100 80 60 40 15 1 ^{er} semestre 100 80 60 40 15 	10	5				
	Esprit d'initiative	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de développement personnel (participation à la formation) • Attitude vis-à-vis du kaizen (suggestions) • Attitude de « challenge » au-delà du travail demandé 	2 ^e semestre 100 80 60 40 15 1 ^{er} semestre 100 80 60 40 15 	10	10				
	Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité vis-à-vis de son travail • Se dérobe-t-il face à ses responsabilités ? • Peut-on lui donner du travail en toute confiance (autonomie) ? 	2 ^e semestre 100 80 60 40 15 1 ^{er} semestre 100 80 60 40 15 	10	10				
	Absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jours d'absence (hors congés payés et congés de menstruations) • Retards, départs avant l'heure 	2 ^e semestre 100 80 60 40 15 1 ^{er} semestre 100 80 60 40 15 	20	5				
Total des points obtenus		100-90	89-75	74-55	54-30	29-20	Total des points		
Évaluation		S	A	B	C	D	1 ^{re} évaluation		
							ajustement		
							ajustement		

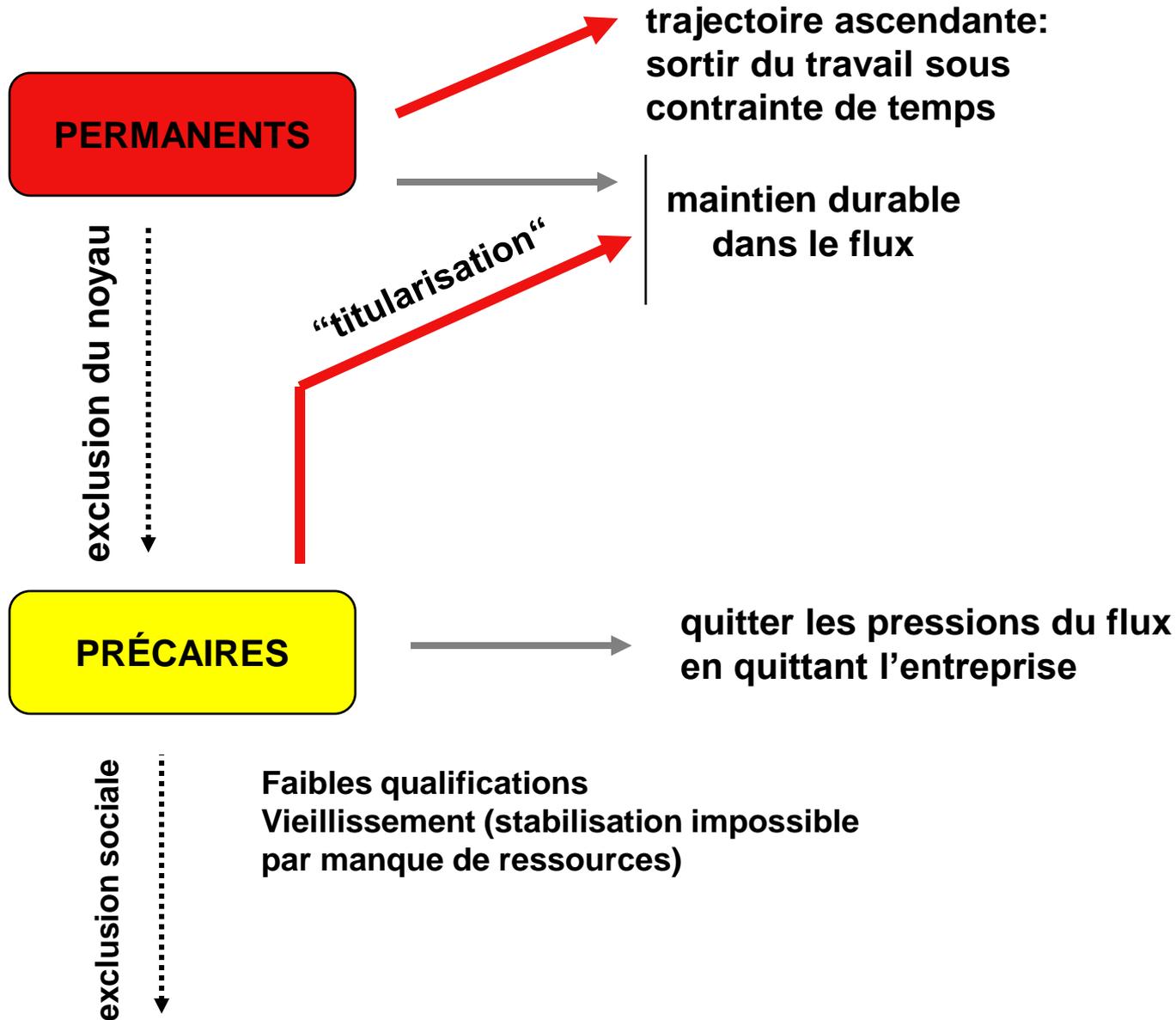
Traduction M. Hanada.

Recueilli par l'auteur chez un grand constructeur japonais de motos.

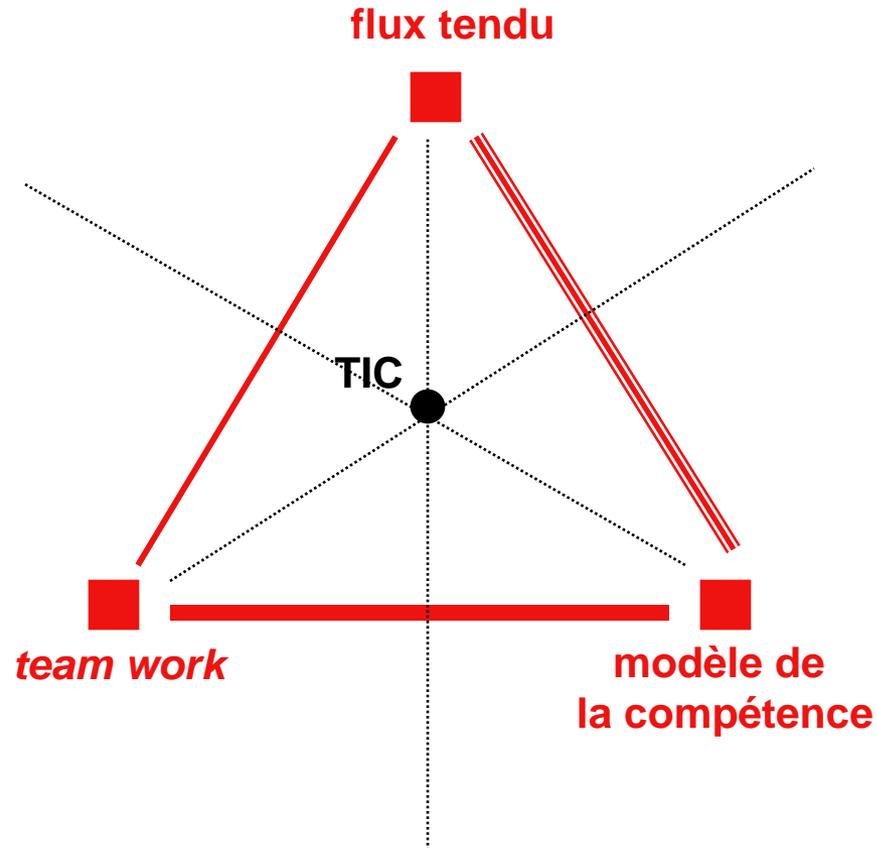
FACTEURS	TRES BON - 5	BON - 4	MOYEN - 3	PASSABLE - 2	MEIOCRE - 1
ASSIDUITE Appliquer la grille de notation et minorer la note de ----->	Arrive à 4'heure. Part à 1'heure. ----- 0 points -----	Très rarement en retard. Part à 1'heure. ----- 0,5 points -----	Quelques retards et départs. avant l'heure. ----- 1 point -----	Arrivées en retard et départs avant l'heure fréquents. ----- 2 points -----	Retards et départs avant l'heure systématiques. ----- 4 points -----
PRODUCTION Quantité de travail produite par rapport à la norme.	Production systématiquement supérieure à la norme.	Fait la production demandée et même parfois plus.	Fait la production demandée.	Fait souvent une production inférieure à la norme.	Sous-production systématique importante.
QUALITE Respect des normes, étendue et fréquence des réclama- tions et lots refusés. Surveillance à exercer par la maîtrise.	Très bon travail, sans rebut ni erreur, même dans les cas difficiles.	Bon travail. Erreurs rares et sans gravité. Capable de s'autocontrôler. Pas de lot refusé.	Pas trop de rebuts, mais intervention fréquente de la maîtrise pour éviter les erreurs. Quelques lots refusés.	Taux de rebuts trop élevé. Interventions très fréquentes de la maîtrise. Souvent des lots refusés.	Taux de rebuts très important. Rappels systématiques. Nombreux lots refusés.
SECURITE Observation des règles d'hygiène et de sécurité. Petites blessures. Accidents du travail.	Respecte scrupuleusement les consignes, n'a jamais d'acci- dent ni petite blessure. Exorte les autres à respecter les consignes.	Respecte les consignes, n'a ni accident, ni petite blessure.	Rappel concernant les consignes de sécurité, quelques petites blessures.	A des accidents et souvent des petites blessures. Ne respecte pas toujours les consignes.	A souvent des accidents et des petites blessures. Non respect systématique des consignes.
ORDRE ET PROPRETE Propreté du poste et de l'environnement. Respect du matériel et des installations communes.	Propreté irréprochable du poste et des abords. Respect profond pour le matériel et les installations communes.	Poste propre. Respecte et entretient le matériel et les installations communes.	Peu de remarques sur la propreté du poste et sur l'entretien du matériel et des installations communes.	Rappels fréquents concernant la propreté du poste. Négligences dans l'entretien du matériel et des installa- tions communes.	Poste sale, refuse de nettoyer. Aucun respect pour le matériel et les installations communes.
INITIATIVES Participation active à la vie de l'entreprise et de l'atelier ou de son travail.	Cherche lui-même et trouve des solutions aux problèmes ren- contrés dépassant le cadre de son travail.	Propose et trouve des solu- tions aux problèmes simples dépassant le cadre de son travail.	Propose et trouve des solutions dans le cadre de son travail (Problèmes simples). N'attend pas les ordres.	Peu de propositions et initia- tives dans son travail. A besoin d'être dynamisé.	Aucune proposition ni initiative dans son travail. Attend passivement les ordres.
DISPONIBILITE Réactions devant les deman- des de service de l'encadre- ment : Changements de poste, horaires, heures sup, etc...	Propose des services avant qu'on lui demande.	Accepte spontanément de rendre service.	Accepte, mais avec difficulté les services demandés.	A souvent de bons prétextes pour refuser les services demandés.	Refuse systématiquement les services demandés.
SOCIABILITE Comportement envers son environnement (supérieurs, collègue, personnel des services).	Pas d'observation négative du supérieur. Correction parfaite envers tous. Grande gentillesse.	Tient compte des observations. Rapports acceptables envers ses supérieurs, ses collègues et le personnel des services.	Accepte les observations qui sont faites. Rapports accep- tables avec ses supérieurs, ses collègues et le personnel des services.	Attitude négative envers ses supérieurs, ses collègues et le personnel des services.	Attitude irascible envers ses supérieurs, ses collègues et le personnel des services.
CRITERE LIBRE POLYVALENCE Libre choix en fonction de la spécificité de l'atelier.	<i>caoutchouc connaît plus de 10 ref + Barwell ou contrôle et + pratique ou nettoyage</i>	<i>caoutchouc connaît plus de 10 ref + 1 spécialité (Barwell ou contrôle ou pratique</i>	<i>caoutchouc connaît 7 à 10 ref</i>	<i>caoutchouc connaît 3 à 6 ref</i>	<i>caoutchouc connaît moins de 2 ref</i>

FACTEURS	TRES BON - 5	BON - 4	MOYEN - 3	PASSABLE - 2	MEDIOCRE - 1
ASSIDUITE Appliquer la grille de notation et minorer la note de ----->	Arrive à 4'heure. Part à 1'heure. ----- 0 points -----	Très rarement en retard. Part à 1'heure. ----- 0,5 points -----	Quelques retards et départs. avant 1'heure. ----- 1 point -----	Arrivées en retard et départs avant 1'heure fréquents. ----- 2 points -----	Retards et départs avant 1'heure systématiques. ----- 4 points -----
PRODUCTION Quantité de travail produite par rapport à la norme.	Production systématiquement supérieure à la norme.	Fait la production demandée et même parfois plus.	Fait la production demandée.	Fait souvent une production inférieure à la norme.	Sous-production systématique importante.
QUALITE Respect des normes, étendue et fréquence des réclama- tions et lots refusés. Surveillance à exercer par la maîtrise.	Très bon travail, sans rebut ni erreur, même dans les cas difficiles.	Bon travail. Erreurs rares et sans gravité. Capable de s'autocontrôler. Pas de lot refusé.	Pas trop de rebuts, mais intervention fréquente de la maîtrise pour éviter les erreurs. Quelques lots refusés.	Taux de rebuts trop élevé. Interventions très fréquentes de la maîtrise. Souvent des lots refusés.	Taux de rebuts très important. Rappels systématiques. Nombreux lots refusés.
SECURITE Observation des règles d'hygiène et de sécurité. Petites blessures. Accidents du travail.	Respecte scrupuleusement les consignes, n'a jamais d'acci- dent ni petite blessure. Exorte les autres à respecter les consignes.	Respecte les consignes, n'a ni accident, ni petite blessure.	Rappel concernant les consignes de sécurité, quelques petites blessures.	A des accidents et souvent des petites blessures. Ne respecte pas toujours les consignes.	A souvent des accidents et des petites blessures. Non respect systématique des consignes.
ORDRE ET PROPRETE Propreté du poste et de l'environnement. Respect du matériel et des installations communes.	Propreté irréprochable du poste et des abords. Respect profond pour le matériel et les installations communes.	Poste propre. Respecte et entretient le matériel et les installations communes.	Peu de remarques sur la propreté du poste et sur l'entretien du matériel et des installations communes.	Rappels fréquents concernant la propreté du poste. Négligences dans l'entretien du matériel et des installa- tions communes.	Poste sale, refuse de nettoyer. Aucun respect pour le matériel et les installations communes.
INITIATIVES Participation active à la vie de l'entreprise et de l'atelier ou de son travail.	Cherche lui-même et trouve des solutions aux problèmes ren- contrés dépassant le cadre de son travail.	Propose et trouve des solu- tions aux problèmes simples dépassant le cadre de son travail.	Propose et trouve des solutions dans le cadre de son travail (Problèmes simples). N'attend pas les ordres.	Peu de propositions et initia- tives dans son travail. A besoin d'être dynamisé.	Aucune proposition ni initiative dans son travail. Attend passivement les ordres.
DISPONIBILITE Réactions devant les deman- des de service de l'encadre- ment : Changements de poste, horaires, heures sup, etc...	Propose des services avant qu'on lui demande.	Accepte spontanément de rendre service.	Accepte, mais avec difficulté les services demandés.	A souvent de bons prétextes pour refuser les services demandés.	Refuse systématiquement les services demandés.
SOCIABILITE Comportement envers son environnement (supérieurs, collègue, personnel des services).	Pas d'observation négative du supérieur. Correction parfaite envers tous. Grande gentillesse.	Tient compte des observations. Rapports acceptables envers ses supérieurs, ses collègues et le personnel des services.	Accepte les observations qui sont faites. Rapports accep- tables avec ses supérieurs, ses collègues et le personnel des services.	Attitude négative envers ses supérieurs, ses collègues et le personnel des services.	Attitude irascible envers ses supérieurs, ses collègues et le personnel des services.
CRITERE LIBRE POLYVALENCE Libre choix en fonction de la spécificité de l'atelier.	<i>caoutchouc connaît plus de 10 ref + Barwell ou contrôle et + plastique ou serrage</i>	<i>caoutchouc connaît plus de 10 ref + 1 spécialité (Barwell ou contrôle ou plastique</i>	<i>caoutchouc connaît 7 à 10 ref</i>	<i>caoutchouc connaît 3 à 6 ref</i>	<i>caoutchouc connaît moins de 3 ref</i>

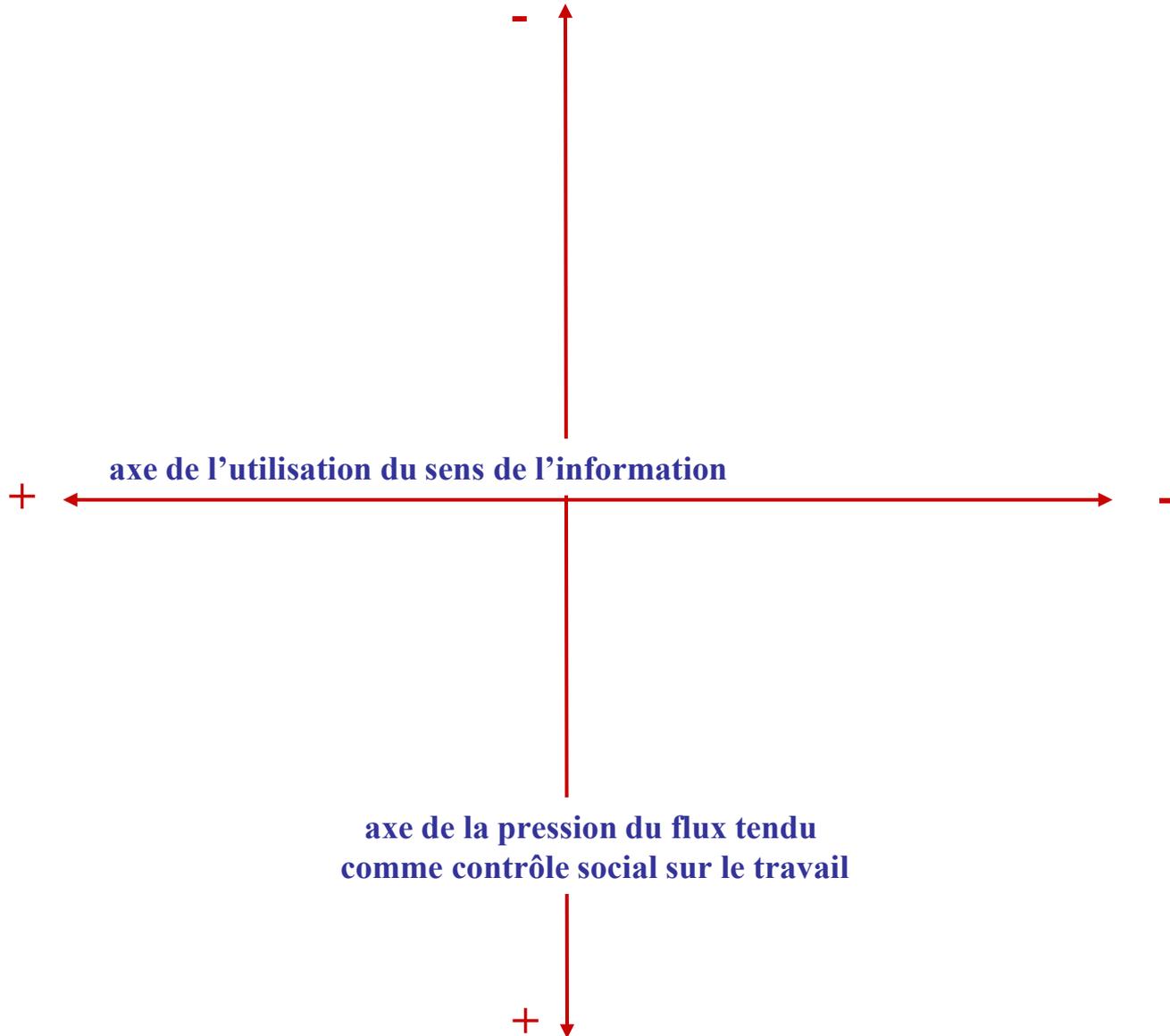
Le nouveau régime de mobilisation



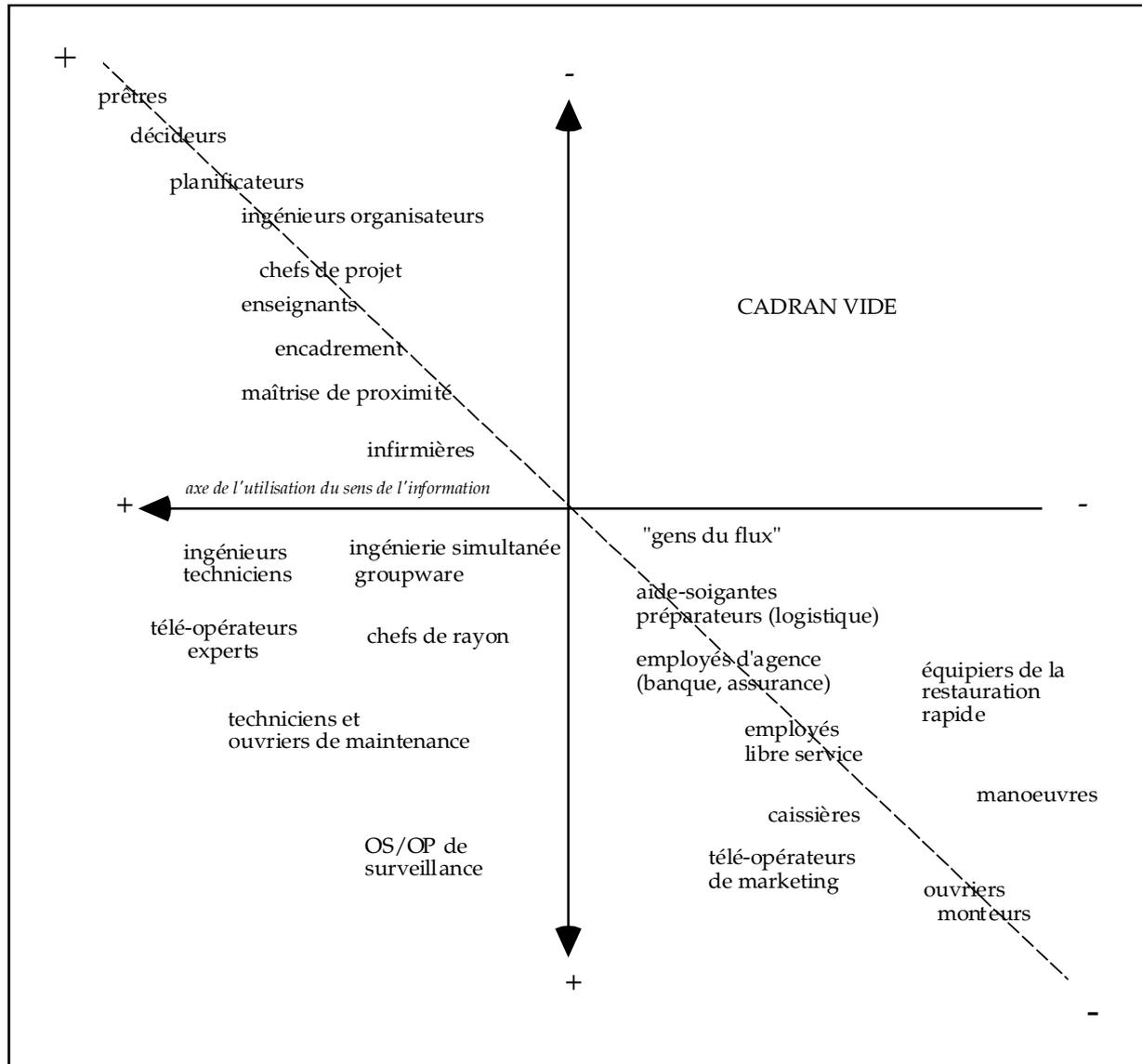
La cohérence dans la réorganisation du processus de travail : le concept stratégique *d'implication contrainte*



Cartographie des fonctions à partir du traitement de l'information et de la pression du flux tendu



Cartographie des fonctions à partir du traitement de l'information et de la pression du flux tendu



----- axe virtuel de l'autonomie

QuickTime™ et un
décompresseur TIFF (LZW)
sont requis pour visionner cette image.