

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

Spécialité : Assurance

Spécialité : Professions immobilières

Économie générale et économie d'entreprise

Durée : 3 heures

Coefficient : 2

L'usage d'une calculatrice n'est pas autorisé.

PREMIÈRE PARTIE : Travail méthodologique

Barème indicatif : 10 points

1. Analyser le management de l'entreprise LAURALCO en mettant en évidence :
 - le style de direction,
 - les caractéristiques de la structure de l'entreprise,
 - les modalités de la prise de décision.

2. À partir du texte en annexe, précisez quelles sont les relations entre les choix de management et la performance de l'entreprise.

DEUXIÈME PARTIE : Développement structuré

Barème indicatif : 10 points

De l'affaire Michelin au naufrage de l'Erika, la responsabilité sociale de l'entreprise est de plus en plus engagée.

Dans un développement structuré, vous préciserez les rôles et les responsabilités d'une entreprise citoyenne.

Les « néophytes » de l'usine d'aluminium - LAURALCO - font école en Amérique du Nord

**Management. Cette filiale québécoise d'Alumax bat des records de rentabilité.
Sa recette : une responsabilisation à l'extrême des employés,
et une hiérarchie réduite
Le groupe cherche à reproduire cet exemple sur ses sites américains**

DESCHAMBAULT (Québec)
de notre envoyée spéciale

Entouré d'une forêt de pins, d'érables et de bouleaux, le grand bâtiment bleu gris de Lauralco ressemble à s'y méprendre à une fabrique d'aluminium comme une autre. Et pourtant, à sa création, en 1992, seuls 5 des 560 employés recrutés avaient une expérience en aluminium. Six ans plus tard, l'entreprise est devenue le fleuron du groupe Alumax - en cours de rachat par l'américain Alcoa. Les résultats avancés impressionnent : la productivité, mesurée en nombre de tonnes d'aluminium produites par employé, est de 30 % supérieure à la moyenne du groupe. La quantité d'électricité utilisée pour produire une tonne d'aluminium - qui représente environ 50 % des coûts - est la plus faible au monde. Dans une industrie lourde particulièrement exposée, le taux d'accidents du travail est ici environ trois fois plus faible que la moyenne québécoise. Cerise sur le gâteau, Lauralco est la première aluminerie de son pays à être certifiée ISO 14 001, la norme internationale garantissant la présence d'un système de gestion environnemental dans l'entreprise.

Cette accumulation de prix d'excellence laisse l'équipe dirigeante modeste. L'entreprise repose, en fait, sur des principes clairs, catalyseurs du succès.

Les employés n'ont pas été choisis sur leur expérience professionnelle mais sur leurs « valeurs ». Au cours d'un processus de recrutement particulièrement étudié, des tests sondent sentiment d'appartenance, capacité d'initiative,

d'autonomie ou de travail en équipe des candidats. Quatre entretiens avec des membres du personnel formés à cet effet complètent le processus. « Cette attention au recrutement est primordiale, précise Alice McCarvill, directrice des ressources humaines. Nous savons que ces personnes vont vouloir apprendre et adhérer au projet de l'entreprise. » Pour se garantir une fidélité du personnel, l'entreprise a privilégié les employés de la région : 90 % d'entre eux habitent dans un rayon de 30 kilomètres. Le manque d'expérience a été comblé par une formation intensive : 400 employés sont allés se former dans les sites d'Alumax aux Etats-Unis. « Miser sur le capital humain signifie donner la possibilité à chaque employé de s'épanouir dans l'entreprise en apprenant et s'améliorant sans cesse ». Depuis cinq ans, 100 heures de formation par employé et par an, en moyenne, ont été offertes. Cela va de la présentation orale aux techniques d'entretien ou à l'analyse statistique. Cette pluralité de formations s'explique : le type de management proposé amène les employés à dépasser le cadre traditionnel de leurs fonctions.

L'organisation hiérarchique est en effet la plus plate possible. Du haut en bas de la pyramide, quatre niveaux uniquement : directeur de l'usine, directeur de service, chef de section et opérateur. « Derrière cela, une volonté forte de responsabiliser », explique Mike Kaseef, ancien vice-président chargé des opérations primaires du groupe, qui a porté

ce projet. Chaque opérateur, dans une équipe de 10, prend pendant un an un « mandat » qui s'ajoute à son travail quotidien.

DÉCISIONS EN COMMUN

Stéphane est opérateur en fonderie. « L'an dernier, j'étais en plus responsable sécurité dans mon équipe. Je devais vérifier que toutes les normes étaient respectées par mes collègues. » Un autre opérateur s'occupe de contrôler la consommation des produits utilisés dans la fabrication, un autre du respect des normes d'environnement... Autre originalité, les décisions se prennent en commun dans des comités composés de volontaires et d'un animateur. Par exemple, l'atelier 346 de maintenance pose problème car il est trop bruyant. « Nous avons mis en place une équipe de résolution de problèmes, et nous cherchons des solutions », précise Jacques, chef de section maintenance. Il existe autant de comités... que de problèmes à résoudre ou de sujets à explorer ou améliorer. Cela n'entraîne-t-il pas une lourdeur dans la prise de décision? « Nous sommes plus longs à nous décider, c'est sûr, acquiesce Alice McCarvill, mais, ensuite, la décision est instantanément appliquée dans l'entreprise et elle dure. »

Cette organisation bouleverse le rôle du management tel qu'il est classiquement perçu dans les entreprises. « C'est l'employé qui fait le travail, la gestion n'est qu'un support. Notre but n'est pas de donner des ordres, mais d'accompagner le changement », précise la direc-

trice du personnel. « De nombreux problèmes de production sont réglés sans que je sois mis au courant », ajoute le directeur de l'usine, Louis-Régis Tremblay. « Je suis confiant : ce sont ceux qui sont concernés en premier lieu par le problème qui cherchent à le résoudre. »

Tous les deux ans, l'entreprise effectue un sondage anonyme pour évaluer l'état de satisfaction des troupes. Dans celui de décembre 1997, 92 % des employés se déclarent fiers de Lauralco. Si on leur proposait une promotion ailleurs, 60 % resteraient dans l'entreprise.

« Ce succès est allé bien au-delà de nos espérances, avoue Rick Williams, vice-président d'Alumax-opérations primaires chargé des ressources humaines. « Nous cherchons maintenant à en profiter. Le précédent directeur de l'usine, Jean-Pierre Gilardeau, est actuellement en poste dans notre aluminerie du Maryland pour en améliorer la situation

Ce succès attire des délégations d'entreprises du monde entier, d'Argentine, du Brésil ou de France. Et les responsables de Lauralco sont maintenant obligés de limiter le nombre de visites. Le mois dernier, des Français ont sollicité la mise en place d'un partenariat pour la création d'une usine dans l'Hexagone. Le modèle sera-t-il transposable ?

Laure Belot

Le Monde - 5 mai 1998