

CAS D'ENTREPRISE

Le fabricant de sacs en plastique pour la grande distribution produit désormais en Transylvanie avec une qualité équivalente à celle de ses autres sites.

Alplast a remis sur les rails son usine roumaine

LA FILIALE

AST (Ambalaj Suplu Transilvania), filiale à 100 % d'Alplast, créée en novembre 2003, à Brasov, en Transylvanie.

Activité Fabrication de sacs en plastique pour la grande distribution pour la France (80 %), la Roumanie (20 %) et la Hongrie (10 %).

Effectif 64 personnes, dont 54 en production.

RIGUEUR INFORMATIQUE ET ANALYSE PSYCHOLOGIQUE

LE PROBLÈME

- Rétablir l'ordre dans l'usine. Faire cesser les vols, l'absentéisme, la consommation d'alcool sur le lieu de travail.
- Enrayer le turn-over (380 personnes en vingt-quatre mois)
- Inculquer les notions de qualité et de délai.

LA SOLUTION

- Détachement, par la maison mère, d'un technicien-manager expérimenté, pour former durant dix mois le personnel.
- Réalisation de la saisie informatique des résultats de production par les salariés eux-mêmes, dans l'atelier, pour éviter toute contestation.
- Recours aux conseils d'un cabinet spécialisé en psychologie pour revoir les méthodes de management.

LES RÉSULTATS

- Le taux de rebut est passé de 85 % en janvier 2005 à 5 % en 2007 et l'usine tourne désormais à 95 % de sa capacité.

■ A Brasov, au cœur des Carpates, sur l'ancien site du fabricant de camions Tractorul, AST tourne normalement. Pourtant, tout avait très mal commencé pour cette filiale d'Alplast, fabricant de sacs en plastique à Sainte-Marie-aux-Mines, en Alsace. Après six mois de fonctionnement, en janvier 2005, l'usine génère 85 % de rebuts. Outre des problèmes de qualité et de délai, elle est confrontée à des vols, une consommation d'alcool sur le lieu de travail, de forts taux de turn-over et d'absentéisme. «Le plus dur étant sans doute le clanisme et la loi du silence», se souvient Christophe Ducroux, qui a dirigé l'entité depuis son origine et jusqu'en décembre, aujourd'hui directeur du site de Plastivaloire à Timisoara. Mi-2005, la maison mère détache un technicien une semaine, pour former qua-

tre régleurs. Insuffisant. De septembre 2005 à juin 2006, l'ensemble du personnel reçoit une formation théorique pour apprendre ou réapprendre la discipline au travail. Les résultats restent en dents de scie. Exaspéré, Alplast envisage un instant de fermer le site.

UN CONTRÔLE STRICT

En décembre 2005, la direction fait le pari de l'informatique. Les quatre chefs d'équipe, les contrôleuses qualité et le magasinier entrent eux-mêmes leurs données (confection de sacs, extrusion, déchets), dans l'ordinateur, installé au sein de l'atelier. Quinze minutes ont suffi à les former. Le système conforte leur autorité et empêche toute contestation des chiffres. Durant six mois, le fichier évolue pour atteindre un niveau de détails semblable à celui d'un ERP.

Une fiche par mois rappelle

l'objectif et indique l'état d'avancement. Une par semaine donne la tendance. Chaque trimestre, les salariés sont évalués sur leurs compétences, mais surtout sur leur comportement, notamment leur respect des règles de protection et leur esprit d'équipe. Cette évaluation ne donne lieu à aucune sanction, ni récompense, à l'exception d'une prime en septembre, pour ceux commettant moins de deux incidents par mois. Pour soutenir cet effort, la direction a fait appel, en février 2006, à un cabinet anglais de psychologie, à Brasov. Objectif: adapter son management aux mentalités locales. 30 % du personnel a été audité durant quinze jours. «Nous avons découvert les différentes typologies de salariés, mais aussi que les Roumains étaient réactifs, et non proactifs, flexibles et très axés sur le court terme. Nous avons également appris que toute implantation passe par des phases successives de formation, de troubles, de normalisation et de performance», précise Christophe Ducroux. Selon toute vraisemblance, AST entame en 2007 la dernière étape. Pour preuve, le départ de son directeur n'a engendré aucune démission. L'usine, qui fonctionne depuis avec une direction intérimaire, tourne à 95 % de sa capacité et génère entre 5 et 7 % de rebut. ■

VALÉRIE MARCELLIN



Management. Les salariés sont désormais évalués sur leurs compétences et surtout sur le respect des règles de protection et leur esprit d'équipe.