

Voyages au cœur de la qualité

Bretagne Ateliers : le handicap-roi

Cet article poursuit la série de comptes rendus de visites dans des entreprises à la démarche qualité exemplaire, exemplaire car elle a entraîné à la fois un excellent fonctionnement interne, une forte implication du personnel et des résultats industriels et commerciaux marquants.

Le voyage d'aujourd'hui : Bretagne Ateliers, à Rennes.

Il était une fois, en plein cœur du pays breton, deux hommes, Eugène Douard, ex-patron de la Cram[®] locale, et Jean-Michel Queguigner, ex-directeur d'un établissement de formation professionnelle de jeunes, qui pensaient que la meilleure façon d'intégrer nos amis handicapés était paradoxalement de ne pas tenir compte de leur handicap.

De cette conviction est née une belle et grande entreprise, Bretagne Ateliers[®], aujourd'hui forte de 700 personnes dont 500 handicapés répartis sur 5 sites, soit 38 000 m² d'ateliers. Une entreprise qui a su devenir l'un des tout premiers fournisseurs de PSA, capable de satisfaire aux exigences qualité et sécurité très pointues de l'automobile

comme de l'aéronautique (elle fournit aussi Airbus), approvisionnant directement les chaînes de montage entre 50 et 120 min après réception de la commande (sans stocks) et appliquant une modification en quelques heures (étude, préparation, fabrication et livraison comprises). Une entreprise qui figure parmi l'élite fermée des "50 ppm", soit des fournisseurs qui ont un taux de défauts inférieur à 5.10⁻⁵, tous problèmes confondus (y compris retards...).

Vous pensez : « *Ce doit être un genre de clinique, avec des infirmières spécialisées et des contrôleurs en quantité. Ils doivent être largement subventionnés...* ». Que nenni : ils ne reçoivent qu'une petite aide

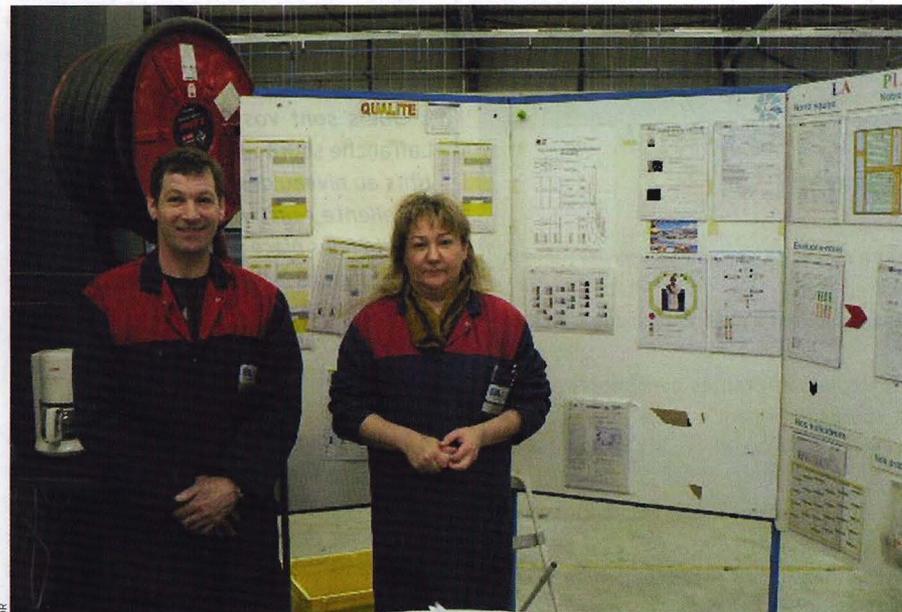
de l'État : 2 à 3 % du chiffre d'affaires, loin de compenser les frais supplémentaires entraînés par la prise en compte des handicaps et, malgré cela, leurs prix sont compétitifs.

Jacques Bedaux, responsable "Make or Buy" chez PSA (entreprise qui est – on ne le sait pas assez – celle qui fait le plus travailler les ateliers protégés en France) est laudatif : « *Leur qualité est équivalente à celle de nos propres ateliers, je ne me souviens pas que l'on ait rencontré de problème avec eux, l'usine les considère comme un centre de ressource et non comme un sous-traitant à "aider", ils sont remarquables pour leur réactivité.* »

Comment font-ils ? Ont-ils une potion magique ? Est-ce la magie des anciens druides qui resurgit ? Je me posais évidemment cette question en écoutant l'introduction de Daniel Lafranche, l'actuel directeur.

Il leva aussitôt un coin du mystère : « *Nous plaçons l'homme au cœur de notre organisation. Ce ne sont pas les ouvriers qui s'adaptent au process, mais le process et toute l'organisation qui s'adaptent à chaque ouvrier. Nous pratiquons la "pyramide inversée" : nous sommes tous au service des opérateurs car ce sont eux qui nous font vivre.* »

Effectivement, la poursuite de la visite confirmait ces annonces. Difficile de résumer le système de management de Bretagne Ateliers, portant le nom emblématique de Cristal et initié en 1997.



La place du village, avec l'animatrice et son "copilote". On y trouve les valeurs et les engagements, les indicateurs, les travaux d'améliorations en cours, ainsi que café et, souvent, petits gâteaux...

(1) Caisse régionale de l'Assurance maladie.

(2) On peut consulter le livre *Le Défi du handicap en entreprise*, écrit par Yves Laurence sur l'aventure de Bretagne Ateliers.

À cette époque, l'entreprise avait failli déposer son bilan suite aux baisses de commandes automobiles. Le patron, Jean-Michel Queguigner, avait alors pris une décision surprenante. Au lieu de licencier, il avait parié sur la qualité : « *Il nous faut travailler mieux et devenir meilleurs que nos concurrents. Mais ce n'est pas par l'encadrement que nous y arriverons, mais en impliquant complètement les salariés. Il faut donner à chacun le temps et les moyens de réfléchir. C'est ainsi qu'on s'en sortira.* »

Et ce fut un démarrage par les 5S, c'est-à-dire le rangement, la propreté... (débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, progresser : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke). Après une formation et avoir visité diverses usines qui les pratiquaient, les ouvriers y adhèrent pleinement.

L'usine en fut transformée. Les ateliers furent partagés en "villages" dont les noms furent choisis par les opérateurs (citons quelques noms relevés au hasard : "Soleil", "La débrouille"...). Chaque village s'est organisé et ordonné grâce aux efforts de chacun de ses membres, et ils en sont encore fiers. On leur a fait confiance, l'usine est devenue "leur" usine...

Chaque village, dédié à la fabrication d'un ensemble de pièces homogènes, a un chef d'équipe, au rôle habituel de maîtrise, et une animatrice, chargée de suivre chacun individuellement, de détecter ses problèmes et de les arranger. « *Si l'un se sent mal un matin, je discute avec lui et cherche à l'aider* », me dit Elisabeth, l'une d'entre elles.

Assistant à la vie de l'atelier, j'ai pu vérifier que l'animatrice n'a pas une minute. « *Elle*

est notre "mère" », me dit un ouvrier. Un autre ajoute : « *L'usine est ma famille, je n'ai personne à l'extérieur* ». « *Si je n'étais pas ici, je serais à la rue* », insiste un troisième. Beaucoup ont été maltraités dans leurs vies antérieures et apprécient cette convivialité et la confiance complète dont ils sont l'objet. Ils peuvent parler de leurs problèmes. On n'en rit pas, au contraire...

La "place du village" permet les réunions collectives hebdomadaires (30 min), au cours desquelles, en l'absence du chef d'équipe, chacun peut parler, indiquer ses problèmes et ses suggestions. On y passe aussi en revue les "valeurs" du village, que celui-ci s'est défini librement. Écoutons-en quelques unes : « *Bien faire son travail* », « *Entente, partage* », « *S'entraider et se respecter* », « *Bien fournir le client* », « *Respecter les délais* »... Chacun a écrit les points qui lui paraissent les plus importants, généralement ceux sur lesquels le groupe doit encore progresser (rappelons que beaucoup ont des difficultés pour s'exprimer, voire pour lire et écrire).

En-dessous de 500 €, les actions peuvent être directement réalisées. Citons la mise en place de chauffeuses sous la table de travail pour les ouvriers en fauteuil, dont les jambes se refroidissent, l'adoption de sièges spéciaux pour ceux qui ont du mal à rester debout, une aide à la manipulation des outils lourds, etc. Le bricolage est parfois la règle, mais ce qui est important, c'est que l'ouvrier est ici le "roi". Il est écouté et aidé.

De nouveaux projets ? Stéphane Beurier, le responsable QSE, me dit : « *Nous sommes ISO 9001 et voulons atteindre l'ISO 14001.*

Cristal

L'acronyme Cristal résume les valeurs fondamentales de Bretagne Ateliers :

- C** - **Convivialité** interne et avec l'extérieur
- R** - **Rigueur** de travail
- I** - **Implication** de chacun
- S** - **Simplification** des organisations, des process, des procédures au service de l'efficacité et de la qualité
- T** - L'union de **tous** pour construire le futur de l'entreprise
- A** - **Amélioration** permanente de tout ce qui peut l'être, dans la sérénité
- L** - avec pour but ultime la **longévité** du groupe

Pour la 9001, nous sommes passés au début par les procédures, et cela a été un échec. Cela a cassé la dynamique de confiance. Nous sommes donc revenus à des méthodes élaborées par les personnels eux-mêmes en fonction de leurs besoins, et cela fonctionne bien. Les audits sont surtout des réunions conviviales destinées à les aider et, surtout, à les encourager. Pour l'environnement, nous allons procéder de la même façon, en faisant confiance à chacun... ».

Je demandais : « *Mais comment reconnaissez-vous les efforts ?* ». « *Pas d'argent, me répondit le directeur, une reconnaissance morale, collective pour toute l'équipe. Ce peut être la visite d'un cadre, une intervention devant les autres, la visite d'une autre entreprise, une interview pour le journal interne...* ».

« *Quels sont vos résultats ?* ». Daniel Lafranche sourit : « *Nous sommes compétitifs au niveau des prix, nous offrons une excellente réactivité et notre niveau de qualité nous place parmi les tout premiers. Nous n'avons jamais licencié économiquement et, en dehors des départs volontaires et des recrutements, notre turn-over est insignifiant.* »

« *Il n'est pourtant pas facile d'équilibrer le budget, ajoute-t-il. Pour notre développement, nous ne pouvons généralement pas bénéficier des avantages des entreprises "normales" vis-à-vis des banques ou autres financeurs, alors que nous ne recevons pas la contrepartie associée de la part des collectivités locales ou de l'État. Comme*

Quelques autres éléments de Cristal et du management

- Une réunion régulière des cadres, qui passent en revue les problèmes des personnels et recherchent les solutions ;
- un psychologue, deux infirmières, deux assistantes sociales à plein temps, une direction du management social ;
- 63 modèles d'horaires différents, pour s'adapter aux différentes contraintes. Si un ouvrier ne peut venir un matin, la chaîne est réorganisée pour combler le vide. Ceci demande une souplesse et une gymnastique exceptionnelles de la part des équipes ;
- une formation des encadrants aux handicaps ;
- un accueil soigné des nouveaux, en identifiant leurs problèmes et en recherchant les solutions les mieux adaptées ;
- un entretien annuel avec la maîtrise et une requalification au poste des ouvriers, qui permet de vérifier la connaissance des consignes de sécurité et de qualité notamment.

nous fournissons au prix du marché, l'équivalent des comptes relève de la virtuosité... »

Les meilleures choses ont une fin : terminant la visite par la vitrine des trophées (BA a notamment obtenu l'Aster national du management, l'oscar d'or d'Ille-et-Vilaine, etc.), je confiais à Stéphanie Dayot, la responsable communication qui m'avait cornaqué toute la journée, que, le plus étonnant, c'est qu'en fait je n'avais à aucun moment eu l'impression de rencontrer des personnes handicapées.

L'usine paraissait tout-à-fait "normale", peuplée d'ouvriers tout à fait normaux, qui avaient laissé leurs problèmes physiques ou psychologiques à la maison. On ne remarquait plus le boitement, la difficulté mentale ou la hanche rigidifiée. Il n'y avait que des ouvriers normaux, avec une seule différence, une motivation sans égale pour beaucoup d'entre eux, beaucoup de sourires et de convivialité.

On y retrouvait pourtant le contexte de toute usine : un travail dur, qui demandait

de gros efforts, surtout pour des personnes qui n'étaient pas toujours en possession de tous leurs moyens, avec donc aussi certains mécontentements, notamment certaines non-adhésions à Cristal.

Car, à mon étonnement, le salarié était libre d'adhérer ou non à ce programme. Mais, comme me le dit Gérard Toussaint, l'animateur de Cristal, il y avait une étroite correspondance entre les résultats qualité, la bonne insertion dans l'entreprise et l'adhésion à Cristal. Les personnes qui n'y adhéraient pas ne restaient d'ailleurs en général pas longtemps, partant de leur propre gré.

On ne peut que féliciter les managers pour ce petit chef-d'œuvre d'entreprise. Car les solutions adoptées peuvent bien sûr s'appliquer à toutes les entreprises. Dans toutes les organisations, parier sur les opérateurs, leur faire confiance, faciliter leur travail, est porteur à la fois d'efficacité, de rentabilité et de chaleur humaine en interne. En ce sens, Bretagne Ateliers nous donne une sacrée leçon de management !

En revenant, histoire de parler, je questionnais le chauffeur du taxi : « *Vous connaissez Bretagne Ateliers ? C'est une entreprise qui fait travailler des handicapés* ». « *Ils font des pièces simples !* » commenta-t-il, l'air entendu. « *Non, ils sont l'un des fournisseurs les plus importants de PSA* ». « *Ils ont le quota de handicapés, c'est tout !* », ajouta-t-il. « *Non, ils sont 500, c'est la quasi-totalité du personnel de production* ». Là, je vis qu'il ne me croyait pas.

Et vous, lecteur, auriez-vous cru possible avant de connaître Bretagne Ateliers ?? ■

Christian Doucet⁽³⁾

(3) Directeur du cabinet Doucet Conseil, auteur du "Que Sais-Je ?" La qualité et de nombreux autres ouvrages, gestionnaire du site www.qualite-info.net.