

« Nous conjugurons réussite industrielle et progrès social »

Chez Bretagne Ateliers, sous-traitant automobile, intégrateur-ensemblier, 80 % des salariés sont des travailleurs handicapés. Cette entreprise « adaptée » affiche une bonne santé dans un climat concurrentiel féroce. Ses équipes ont accepté de nous faire partager leur expérience. Jean-Luc Foucher, auteur de « Ressources inhumaines » (Bourin éditeur) analyse leur démarche.

A priori, le site de la Touche-Tizon de Bretagne Ateliers (BA), près de Rennes, ressemble à n'importe quelle autre usine. Mais très vite, le visiteur est saisi par une atmosphère particulièrement sereine. Les locaux sont clairs et vastes. Pas de bruit infernal. Les matériaux de construction, choisis pour leurs performances acoustiques, assurent le confort... Parfois les ouvriers, regroupés par « villages » font une pause café à l'endroit prévu à cet effet, histoire d'assurer la convivialité indispensable à la motivation de tous. Ici, 80 % des salariés sont des handicapés. Mais l'adaptation des postes a été si bien pensée qu'on le remarque à peine. Riches,

les échanges humains sont dénués de compassion. Les ouvriers préfèrent vous expliquer la notion de « flux synchrone ». Une prouesse quotidienne ! Ici, on assemble des éléments qui entrent, presque en temps réel, dans le montage des véhicules sur les chaînes de l'usine PSA Peugeot-Citroën distante de quelques centaines de mètres. Sans stress inutile. Sûrs de leurs techniques et de la qualité du travail de leurs collègues, les ouvriers de BA savent qu'ils livreront en temps et en heure. On est proche du « zéro défaut absolu ». Les gestes sont précis, les ouvriers n'ont pas besoin de vociférations militaires pour déplacer ensemble une pièce. Un regard, un sourire et tout le monde se synchronise. Les salariés sont portés par la fierté de réussir ensemble. Pourtant pour BA pas de statut d'exception ! Cette « entreprise adaptée » supporte les mêmes charges que toute entreprise. Elle ne reçoit de l'Etat que 2 % de son chiffre d'affaires pour financer le surcoût dû à l'adaptation des postes... Ce qui ne couvre pas les frais d'adaptation. Pour être compétitif, le groupe compte sur son mode de management. La force de BA, Daniel Lafranche, le nouveau directeur général, la résume ainsi : « Notre projet économique sert la vocation sociale du groupe et notre management place l'homme au cœur de son organisation. » ● ISABELLE GERMAIN

BRETAGNE ATELIERS, UNE ENTREPRISE "ADAPTÉE"

- > Prestataire, intégrateur-ensemblier de matière confiée ou achetée par ses soins.
- > 7 sites de production à proximité de Rennes.
- > 730 salariés dont 80 % de personnes handicapées.



CHIFFRES CLÉS 2004

- > Chiffre d'affaires 22 millions d'euros.
- > Résultat net 212 000 euros.
- > Investissement en R & D production 197 000 euros.
- > Investissement en R & D social 150 000 euros.
- > Budget formation 264 000 euros, soit près de 4 % de la masse salariale.
- > Certifié Iso 9001 version 2000

1

Un fondateur philosophe



Jean-Michel Queguiner, fondateur de Bretagne Ateliers. Pour lui, une entreprise c'est avant tout des gens.

« Une entreprise est le terreau sur lequel chaque individu doit s'épanouir »

Si vous demandez à Jean-Michel Queguiner de vous parler de son projet d'entreprise, ne vous attendez pas à un business plan clinquant ou à une avalanche de chiffres. Le fondateur de Bretagne Ateliers verse plus volontiers dans la philosophie. « Pour moi une entreprise, c'est avant tout des gens qui décident de travailler en groupe. Personne ne peut survivre seul, chacun a besoin des autres. Bretagne Ateliers est un terreau sur lequel chacun va s'épanouir.

Ce n'est pas une entreprise qui sert de tuteur, mais c'est un terreau qui fait le lien entre des individus épanouis. Dans une entreprise classique, on se perd en mesures de tout et n'importe quoi. Les contrôles créent des inhibitions, des peurs et des frustrations. Or, pour déployer son énergie, chacun a besoin de développer un savoir-être ensemble. Il faut donner aux gens l'envie de partager un projet. » Mais ce n'est pas

tout ! L'entreprise a beau placer l'homme au cœur de sa stratégie, elle ne peut assurer sa vocation sociale que si elle a un projet économique performant. Le deuxième pilier de la stratégie de BA, c'est le client. « Il faut savoir anticiper ses besoins et y répondre, lui faire des propositions, s'adapter même si cela nécessite de former les salariés et de redéfinir leurs postes », explique simplement Jean-Michel Queguiner. L'adaptation permanente est l'un des secrets des salariés de BA pourtant handicapés. Pour cela, chacun peut suggérer des idées. « En vingt-sept ans, avec PSA Peugeot-Citroën, nous avons changé plusieurs fois de métier. Nous avons fait du ferrage, de la soudure, puis des assemblages de câbles de batteries. Nous sommes passés au flux synchrone qui

nous permet de délivrer en 50 à 120 minutes les pièces qui iront sur les véhicules en cours de fabrication sur les chaînes Peugeot. » BA s'adapte en permanence aux demandes de clients, même ceux qui délocalisent. En ce moment, un atelier restaure des pièces défectueuses en provenance d'une usine polonaise. Une activité qui ne devrait pas durer. L'usine polonaise va améliorer sa production. Il faudra proposer de nouvelles idées. ● (suite page 110) ///

LE DÉCRYPTAGE DE JEAN-LUC FOUCHER



« Un management respectueux accroît

la motivation, qui, elle-même, accroît la productivité. »

« Il paraît toujours surprenant qu'une entreprise se préoccupe du bien-être de ses salariés. En général, c'est à l'employé de se soumettre ou de se démettre. Il faudrait se souvenir des théories d'Elton Mayo. Dans les années 1920, ce professeur d'Harvard avait mené des expériences étonnantes dans des ateliers test. Première conclusion : l'être humain produit davantage dans un univers

confortable et adapté. Mais le plus étonnant est que les mêmes ouvriers à nouveau plongés dans des environnements dégradés continuent à avoir une forte productivité. Explication : ayant fait l'objet d'attention de la part de leur management, ils se sentent plus respectés et mettent du cœur à l'ouvrage. Un management respectueux accroît la motivation, qui, elle-même, accroît

la productivité. Chez BA, les valeurs de respect et de convivialité se traduisent dans les faits, avec la création des « villages » dont les membres se réunissent pour améliorer les conditions de vie... Et soumettre des propositions au management qui s'empresse de les retenir. En général, les managers français sont formatés pour savoir et décider. Pas pour écouter. »

III (suite de la page 109)



2
Le concept de village

Chaque village dispose d'un espace "pause café". Des moments de détente mais aussi l'occasion de faire le point sur l'organisation.

« Le pouvoir collectif est organisé par villages »

« Ici, parce que nous plaçons l'humain au cœur de l'entreprise, nous reconstituons des villages », explique Daniel Lafranche. Il ne s'agit pas d'autogestion, mais de pouvoir collectif. Chacun des 50 villages compte 12 à 15 personnes travaillant dans le même atelier. Le conseil municipal est

constitué d'un « pilote » et d'un « copilote ». Des salariés de l'équipe, pas des encadrants. La valeur commune est dans toutes les têtes : satisfaire le client. Ce qui n'exclut pas la convivialité. Chaque semaine, tout le monde se réunit une demi-heure pour faire le point, sur la semaine écoulée, sur celle à venir,

et pour proposer des idées. Puis, le cas échéant, pilotes et copilotes interpellent les managers. Chaque village a son panneau d'affichage où figurent le tableau de bord du groupe, les suggestions et les photos « avant/après » des points améliorés. Ces aménagements concernent aussi bien l'emplacement des pièces stockées que l'organisation de la production. Ainsi, pour monter des enceintes d'autoradio, les ouvriers alternent entre les postes de montage où la cadence peut devenir difficile à supporter et un système de carrousel qui permet à chacun d'adapter son rythme. Pour assembler des câbles sans se tromper, les opérateurs ont placé des images d'animaux qui les aident à mettre le bon câble au bon endroit. Mais l'invention la plus célèbre est « l'ordinateur de bois » qui simplifie le système de gestion des pièces. Une idée du responsable des stocks qui n'a coûté que 100 euros et qui est venue se substituer à celle des ingénieurs, qui supposait d'investir 300 000 euros. Les conditions de travail font l'objet d'une attention particulière. Sur l'un des sept sites, les salariés disposent d'une salle de sport. L'ambiance est détendue. Le tutoiement est de rigueur. Chacun se sent considéré et porté par la réussite de Bretagne Ateliers. Régulièrement, des dirigeants d'entreprises (EdF, SNCF, RATP, Air France...) visitent les villages. Mais, pour reproduire les idées, pourtant frappées au coin du bon sens, le chemin sera probablement long dans des entreprises à la hiérarchie plus traditionnelle... ●

LE DÉCRYPTAGE DE JEAN-LUC FOUCHER



« Habitues à l'autonomie, les nouvelles générations ne veulent plus d'entreprises autocrates »

« L'organisation très moderne de BA correspond aux nouvelles attentes des salariés. La jeune génération a connu un système éducatif prônant l'autonomie. Et quand ces jeunes arrivent dans l'entreprise, on leur demande de suivre des procédures, des règles figées, d'attendre des autorisations, de ne pas prendre d'initiatives. Il y a là un divorce générationnel. Selon une récente étude,

les deux tiers des 20/25 ans considèrent que l'entreprise doit être attentive à l'épanouissement de ses salariés. Or, en France, le management est très en retard sur cette notion. Au Japon, contrairement à une idée reçue, les salariés ont une influence sur leur entreprise. Les managers estiment que la personne la mieux placée pour savoir ce qu'il faut améliorer est celle qui agit. Ils ont créé des

systèmes de suggestions permettant de retenir les bonnes idées. En Occident, la méthode a été mal interprétée. On a mis en place des boîtes à idées avec des systèmes de récompense. Ce qui crée des compétitions stériles. Une étude montre que les entreprises britanniques acceptent une suggestion par mois, alors que les japonaises en recueillent 100 par jour ! »

3 Créer une pyramide inversée



« L'encadrement est au service des idées des employés »

Pas de management "top down" chez BA. Les suggestions retenues par "le village" sont mises en musique par les encadrants.

Contrairement aux entreprises

« classiques », Bretagne Ateliers ne recrute pas en fonction de profils définis à l'avance. Son projet est social autant qu'industriel. L'entreprise emploie des personnes handicapées qui ont envie de travailler et qui lui sont adressées par des institutions spécialisées. Elle doit donc réussir le pari de répondre aux demandes du client, tout en adaptant les postes aux handicaps des salariés. Les ressources humaines sont la clé

de voûte de l'ensemble. « Compte tenu des thérapies que doivent suivre les employés, nous avons 80 modèles horaires. En outre, il faut que nos employés se forment en permanence. Nous sommes seulement neuf personnes, dont trois à temps partiel à la direction du management social. Mais la fonction RH est portée par tous les encadrants », explique Françoise Perrier, directrice du management social. Ici, chacun sait qu'une entreprise qui gagne est celle qui

Françoise Perrier. Les candidats qui ont eu des expériences dans d'autres usines ont un peu de mal à se mettre en situation d'écoute et non de commandement. Les ingénieurs qui arrivent en disant « moi, je sais » sont mal partis chez nous. » Pour formaliser ce mode de management, BA a baptisé son projet Cristal : Convivialité, Rigueur professionnelle, Implication de chacun, Simplification, Tous ensemble, Amélioration, Longévité. ●

LE DÉCRYPTAGE DE JEAN-LUC FOUCHER



« Les entreprises doivent entretenir

leur capital humain en développant ses compétences. »

« Un nombre croissant de managers adoptent, progressivement, des pratiques proches de celles de BA. Ils entretiennent leur capital humain en cherchant à révéler les talents et en accompagnant les individus dans les évolutions de l'entreprise. Le rôle d'un dirigeant est de développer les compétences en faisant, au besoin, d'une fragilité une force. Je cite dans mon livre l'exemple d'un chef

d'entreprise particulièrement adaptable. Voyant qu'une secrétaire s'ennuyait dans son travail et devenait de moins en moins performante, il a pris le temps de discuter avec elle et a réorganisé son service pour qu'elle puisse aussi assumer des fonctions d'assistante commerciale. Un succès. Le même patron a créé une "fonction méthode" pour mettre en valeur les talents d'un commercial qui

s'intéressait aux questions d'organisation. Un dirigeant qui permet à ses salariés de s'épanouir dans leur travail gagne en motivation et donc en productivité. C'est toute la différence entre un "leader" qui a du charisme, sait écouter ses salariés, repérer leurs talents et un "manager" qui gère ses collaborateurs en leur demandant de se couler dans un moule. »