

PARTENARIAT GAGNANT



En confiant des marchés à Bretagne Ateliers, ETI du secteur protégé, SNCF conforte son ambitieuse politique RSE à caractère d'exemplarité. Grâce à cette visibilité exceptionnelle, Bretagne Ateliers investit de nouveaux secteurs avec, pour étendards, ses performances industrielles et son modèle d'intégration sociale.

TRAVAIL POUR TOUS

« Bretagne Ateliers a ceci de particulier qu'elle vient de l'industrie ; c'est une association née de la volonté du monde patronal, et non d'un groupe de parents de personnes handicapées, comme c'est plus souvent le cas, souligne Daniel Lafranche, son directeur général. Elle a vu le jour en 1975 en tant qu'atelier, sous l'impulsion de Jean-Michel Quéguiner et d'Eugène Douard, son fondateur et président, qui était aussi apporteur d'une première affaire. Il avait la conviction que le travail était possible pour tous à condition d'être adapté, et que l'emploi occasionnait l'intégration sociale. L'époque était différente, les personnes handicapées étaient réduites à la pauvreté. Il a embauché des gens dans la rue, à la sortie de prison ou des hôpitaux psychiatriques. Il a bâti un modèle d'intégration. »

L'atelier de départ se développe rapidement au contact de PSA Peugeot-Citroën. « L'entreprise est rentrée dans le monde de l'automobile et a grandi pendant trente-cinq ans à son contact. » Aujourd'hui, elle est l'une des plus importantes du secteur adapté en France, avec 570 salariés, dont 435 personnes en situation de handicap. Fournisseur de services industriels et tertiaires, l'entreprise maîtrise de nombreux savoir-faire en câblage, montage industriel, mécanique, dématérialisation de documents, impression numérique professionnelle... « Avec, en clé de voûte, l'assemblage et un savoir-faire associé qui est la logistique et le flux informatisé pour piloter le tout », précise son dirigeant.

UNE LOI CHANGE LA DONNE

Mais l'automobile vit des temps difficiles. « En 2013, notre chiffre d'affaires a reculé en raison des baisses d'activité. Le secteur est risqué. Il y a dix ans, nous dépendions encore à 80 % de PSA mais depuis, nous avons organisé notre diversification. » Fort de 30 000 m² d'usines et d'un outil industriel hors normes, l'ETI conquiert peu à peu de nouveaux marchés. « Nous sommes positionnés dans l'aéronautique grâce à Airbus et dans le ferroviaire avec Alstom et SNCF, raconte Daniel Lafranche. Pour répondre à la demande de ces nouveaux clients, nous nous sommes aussi professionnalisés dans l'achat de matières premières et la sous-traitance technique. »

« La clé d'entrée dans ces entreprises a été d'une part l'évolution de la loi de 2005 et d'autre part la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise », précise le dirigeant. « En 2004, j'ai pris la relève du fondateur en devenant directeur général, après avoir été directeur du développement. Nous avons écrit une nouvelle feuille de route qui met l'accent sur la RSE et l'obligation d'emploi de personnes handicapées dans les entreprises. Longtemps, les clients ont fait appel à nous dans une optique de baisse des coûts, et non pour l'aspect social ou sociétal. Nous savions que la loi handicap, imposant d'employer 6 % de personnes handicapées ou de recourir à des équivalences, allait arriver et que les valeurs de la RSE allaient se développer. Le handicap était sur le point de devenir un axe de communication positif. Nous avons fait le pari que les grands comptes investiraient ce nouveau champ. »

Isabelle BLUCHE

Manager Achats RSE
et Territoires
Direction des Achats
SNCF



Philippe DUSSAUCY

Acheteur stratégique composants
bogies/moteurs/lubrifiants
Direction des achats du matériel
SNCF



« Nous avons rencontré Bretagne Ateliers par l'intermédiaire de la DD A-RSE (Direction déléguée Achats responsables), au début de la décennie. La direction des achats du matériel étant en charge des stratégies d'achat et du pilotage de la relation avec les fournisseurs stratégiques, elle a sondé un large panel de sociétés du secteur protégé. Bretagne Ateliers s'est rapidement démarquée par son fonctionnement – elle est structurée comme n'importe quelle ETI avec un bureau d'études, un service Achats, un service qualité etc. – ainsi que par sa capacité à répondre à nos cahiers des charges avec la même rigueur.

Après un démarrage en douceur sur de petits contrats d'usinage, nous lui avons confié un projet de maintenance d'amortisseurs qui équipent nos trains, sur lequel nous avons un problème de charge/capacité. Il y avait dès le départ une volonté forte de participer à la politique RSE de SNCF. Dans un deuxième temps, le souhait de leur apporter un savoir-faire industriel, sur les plans technique et méthodologique, a pris corps. Nous leur avons fourni des équipements en investissant dans des bancs d'essai avec l'aide de la direction Handicap, et notre ingénierie les a aidés à monter en compétence. Nous avons revu l'intégralité de notre référentiel technique de façon à le rendre plus clair. Cela a été un gage de réussite.

Une véritable synergie s'est mise en place autour du projet RSE, avec nos équipes, en interne, mais aussi avec l'extérieur puisque certains de nos fournisseurs comme la société ITT Koni ont répondu présents en consentant à Bretagne Ateliers les mêmes conditions qu'à SNCF sur les pièces constitutives. Aujourd'hui, Bretagne Ateliers est qualifiée au même titre que d'autres entreprises de maintenance d'amortisseurs. Le gain de notre collaboration est certes de nature économique, par le biais de la cotisation Agefiph, mais, au-delà, il y a une émotion particulière à constater la fierté de ce fournisseur à travailler pour un fleuron de l'industrie ferroviaire tel que le TGV. »

Et Isabelle Bluche de conclure : « Autre élément d'importance pour SNCF, notre contribution en matière d'achats solidaires répond aux attentes de nos parties prenantes externes, en particulier les autorités organisatrices avec lesquelles sont négociées les conventions de délégation de service de transport. »

UNE FORTE POLITIQUE DE FORMATION ET D'INTÉGRATION

SNCF donne raison à Bretagne Ateliers. L'industriel crée une direction déléguée aux Achats responsables pour porter la bonne parole aux différents services achats. Bretagne Ateliers saisit sa chance. « L'une des directions des achats a lancé un appel d'offres sur la remise en état d'amortisseurs TGV. Au vu de la complexité technique et des achats, nos confrères ont jeté l'éponge. Après que notre entreprise soit restée seule en lice, nous avons craint que SNCF ne se désengage mais elle nous a accordé sa confiance. » L'ETI investit dans le process et le plan de formation, à hauteur de 200 000 euros. « Il a fallu détecter les personnes susceptibles de travailler sur ce marché. Nous avons embauché quatorze salariés. » Le jeu en vaut la chandelle. Cette collaboration lui apporte un chiffre d'affaires d'1,3 millions d'euros, une activité pérenne de maintenance et de rénovation ainsi qu'un contrat triennal. « Grâce à SNCF et son engagement dans la durée, nous avons franchi une étape de développement », souligne Daniel Lafranche.

Mais le défi pour une entreprise du secteur protégé est la performance. « Nous avons un surcroît de travailleurs qui a un impact en termes de coûts, malgré l'accompagnement de l'État. Rappelons que nous nous caractérisons par l'emploi de 80 % de personnes handicapées en production. Nous devons être parmi les meilleurs industriels pour atteindre notre objectif qui est le maintien de l'emploi et de l'activité. » Pour cela, l'entreprise peut compter sur quarante ans d'expérience dans la gestion des ressources humaines. « Nous avons développé un modèle de management social individualisé passant par l'écoute et la mise en confiance. Le processus d'embauche rassure les personnes, évalue précisément leurs capacités puis les aide à prendre en main leur poste et à monter en compétences. Il est important de partir des capacités de chaque personne pour construire un poste plutôt que d'essayer « d'adapter » un salarié à une fonction comme on tenterait de faire entrer un cube dans un cercle. Le parcours de nos nouveaux embauchés fait ensuite l'objet d'un suivi poussé, d'une attention particulière. Les horaires peuvent être adaptés en

fonction de la situation rencontrée par le salarié. Exemple concret de la finesse de ce management des ressources humaines : 70 modèles horaires, sur une base de 110 existants, sont actuellement en activité au sein de notre entreprise. Enfin, toutes les semaines, une réunion médico-sociale permet de passer en revue le cas des personnes en difficulté. C'est là le poumon de Bretagne Ateliers. »

QUAND RSE ET PERFORMANCE VONT DE PAIR

Bretagne Ateliers s'appuie dans son fonctionnement et son organisation sur un management participatif nommé Cristal fondé sur l'implication des salariés et donnant du sens au travail. Ce mode de management diffèrent a d'ailleurs fait l'objet d'un documentaire, *La Direction des richesses humaines*, réalisé par Carole Tresca et diffusé en 2010 sur France 5. Renforcée par cette reconnaissance, l'entreprise ouvre des formations travail et handicap. La SNCF s'intéresse aussi à ce modèle d'intégration. « Nos correspondants aimeraient que nous les aidions à adapter à leurs usages les process que nous avons rendus accessibles aux personnes handicapées, car nous fourmillons d'idées pour la manutention des pièces lourdes, par exemple les serrages ou desserages, détaille Daniel Lafranche. Nous avons la compétence pour répondre aux exigences de l'industrie, avec des salariés qui en étaient auparavant écartés. »

Bretagne Ateliers a reçu récemment le trophée d'argent SNCF de la performance industrielle, dans la catégorie RSE. « Il a été remis devant 250 fournisseurs de matériels roulants. Perçu comme une fierté pour nos salariés, cela nous offre une visibilité exceptionnelle, ainsi que l'opportunité de pousser plus loin notre conquête du ferroviaire et de l'aéronautique. Nous serons la première entreprise adaptée à avoir une pièce sur l'A350 ! », confie le dirigeant. Nous avons aussi démarré une activité tertiaire dans la reproduction numérique et la gestion électronique de documents, grâce à l'impulsion de Crédit Agricole et de Groupama. À la suite de PSA et de SNCF que nous considérons comme les pionniers de la RSE, de nombreux grands comptes se lancent aujourd'hui dans cette aventure. »

Le 26 août 2014

BRETAGNE ATELIERS EN BREF

Activité	Fournisseur de services industriels (câblage, montage, mécanique) et de services tertiaires (reprographie et numérisation, dématérialisation de documents), le tout associé à des opérations de contrôle et d'expédition.
Effectif	570 personnes.
Création	1975.
Implantation	Saint-Erblon et Noyal Châtillon-sur-Seiche (35), Trégueux (22).
R&D	1,75 % du chiffre d'affaires.

www.bretagne-ateliers.com



Daniel LAFRANCHE
Directeur général

