

INITIATIVE. Dynalec, entreprise libérée

Reprise par ses salariés en 2012 et transformée en société coopérative et participative (Scop), la petite boîte de Taden applique des méthodes de management peu courantes. Où il est question de partage, de développement durable. Et de bienveillance.

Chez Dynalec, il est question de collaborer et d'intra-preneur, et même de scopéances. Jeux de mots pas que pour faire beau, c'est que l'entreprise de conception et fabrication d'armoires électriques (notamment pour l'industrie thermodynamique-ventilation, climatisation, etc.-) a pris voilà quatre ans un virage important dans son histoire quand elle s'est transformée en société coopérative et participative (SCOP).

Un modèle promu par Fabrice Audrain, ingénieur et adjoint de direction programmé pour succéder aux créateurs de l'entreprise, à l'époque orthographiée Dinalec, MM. Boivin (Charles) et Robic (Robert).

Libérer les talents

Il fallait au nouveau P.-d.g., « parce qu'il en faut un », l'adhésion des autres salariés de l'époque. Onze sur les treize ont accepté d'entrer dans le capital de l'entreprise, « les deux ne répondant pas à la proposition étaient sur le point de partir en retraite. Cela ne faisait pas sens de leur demander d'injecter de leur argent dans le rachat de la société. » Aujourd'hui, douze des quinze employés sont associés. Et donc directement intéressés à la bonne marche de l'entreprise.

« La Scop, c'est l'union du capital et des talents », rappelle Fabrice Audrain. Et le modèle d'entreprise libérée qu'il défend, c'est de la co-décision, pourrait-on résumer. « Je suis arrivé avec des idées de management participatif, avec la volonté de rendre les gens acteurs de leur évolution. Et l'objectif à atteindre, c'est de parvenir à une organisation auto-gérée, sans leader. » Où l'intérêt particulier est transcendé au profit de l'intérêt général.

Sur la page internet de l'entreprise, il est plus exactement question d'entreprise « libérée et sans tabous », de bienveillance au travail aussi. Et d'aventure « pour libérer les talents ».

Utopique, peut-être, mais bien et très ancré dans la réalité économique : « Comme toute entreprise, nous sommes dans un processus de création de valeur ajoutée. De leur côté, nos partenaires attendent de nous des prix, de



Fabrice Audrain devant le nouveau logo de l'entreprise : un Y avec un point au milieu, pour symboliser l'homme au centre du développement durable.

la qualité, des délais, une prestation. L'amélioration des performances de l'entreprise passe par la recherche collective des conditions idéales de fonctionnement. Il faut mettre en place les outils pour que chacun puisse y contribuer. Il faut faire de tous de réels responsables, des entrepreneurs dans l'entreprise : les intrapreneurs. »

Et dans tout cela, le bonheur, il est où ? « Dans l'accès à la gouvernance, dans la participation aux décisions stratégiques, dans la récolte des fruits du travail, dans l'auto-organisation. C'est cela, une entreprise libérée », selon le P.-d.g.

Dynalec est dirigé par un conseil d'administration (C.A.) composé de six salariés associés, « désignés par les autres employés, question de démocratie ». Mais à chaque réunion du C.A., « l'ensemble du personnel est convoqué et consulté. Toutefois, nous avons maintenu le pouvoir de décision aux six élus afin que soit valorisé leur engagement. » L'équilibre

repose sur une charte de valeurs signée de tous : « amélioration continue, professionnalisme, compétence, long terme, rentabilité, écoute, sens des responsabilités », en sont les mots-clés.

Politique salariale en chantier

« Nous ne sommes pas encore une entreprise libérée, nous sommes sur le chemin pour

essayer d'y parvenir, nuance encore Fabrice Audrain. Mais on a déjà mis des choses en place, co-construites ». D'autres chantiers sont en cours, « celui des horaires variables, pour peut-être gagner en souplesse. Et celui de la politique salariale, pas encore assez équitable, estime certains », dans une entreprise où l'actuel boss s'interdit de gagner plus de deux fois ce que touchent les plus bas salaires de la boîte, « question de décence ».

Vision quasi-politique de ce que doit être une entreprise ? « Non, vision sociétale, avec la volonté de faire de Dynalec une actrice de la transition », qui s'inscrit dans une démarche de développement durable, « au moins pour pérenniser Dynalec ». Mais aussi « maintenir l'emploi sur un territoire et s'éviter toute tentative de rachat. » En plus de placer l'humain et l'environnement au centre du projet. L'entreprise n'est peut-être pas encore tout à fait libérée, « mais je crois qu'on y sent chez ceux qui la composent une sorte de fierté. »

En terme de performance, l'entreprise de la zone des Alleux semble y avoir trouvé son (bon) compte. Son chiffre d'affaires progresse sensiblement pour atteindre 2,6 millions d'euros en 2015. À la constitution de la SCOP en 2012, les associés avaient convenu de ne pas percevoir de dividendes au cours des trois premières années d'activité. Les premières vont bientôt tomber.

Pascal CAYEUX.

→ Bonheur et performance, le 4 octobre

Le 4 octobre, la marque Made In Dinan, portée par Dinan Communauté et qui rassemble sous cette bannière une cinquantaine d'entreprises (ou associations) organise une soirée dédiée au « Bonheur et à la Performance ». Au programme : une table ronde avec des ambassadeurs locaux qui partageront leurs pratiques. Et une conférence animée par Laurence Vanhée, première « Chief Happiness Officer » et

auteur du livre « Happy RH ». Les intervenants locaux : Sandra Charbonnel (Agence Temporis) ; Amand Bertel (Galettes Berte) ; Béatrice Arbora (Ameline Arbora) ; Fabrice Audrain (Dynalec) ; Mathieu Jenvrin (Apologic).

Mardi 4 octobre à 19 h, centre des congrès de Dinan. Gratuit. Inscriptions sur www.madeindinan.fr

Des attentions spontanées

Avec ses deux implantations, à Saint-Malo et Dinan, l'agence d'intérim Temporis emploie huit salariés. Et jusqu'à 280 intérimaires. Autant dire que « l'humain » est au cœur du métier pour les deux gérantes, Isabelle Leleu et Sandra Charbonnel.

Cette dernière explique « avoir travaillé dans des structures où je me suis sentie seule, où j'ai ressenti un manque de communication ». Elle a donc à cœur, aujourd'hui, de prendre du temps pour cela, « individuellement et collectivement ».

Pour elle, l'épanouissement au travail implique de favoriser l'autonomie et la polyvalence, d'être à l'écoute. Cela passe aussi par une somme d'attentions qu'elle juge « naturelles ». « Offrir un cadre agréable, fournir le café », cite-t-elle. Chaque année, un temps fort rassemble les salariés, et leurs conjoints. On n'y parle pas forcément travail. « La première fois, nous sommes allés dormir dans les arbres



A l'agence Temporis de Dinan, Sandra Charbonnel (au centre) entourée de Sabrina Hamid et Alexandra Auffret.

au Domaine des Ormes. Tous les ans, on demande les dates de disponibilité de chacun et on s'adapte. Jusqu'au dernier moment, ils ne savent pas où on va aller. Cela dure une journée, voire deux, et se termine toujours par un repas au restaurant. » L'attention et l'écoute, cela vaut aussi pour les intérimaires, réunis deux fois par an et notamment à Noël.

Dans une structure qui ne

dispose pas de Comité d'entreprise, « c'est donc possible de faire des choses, simplement et spontanément », estime Sandra. Elle saisit les événements positifs pour « marquer le coup » : fêter le diplôme d'une stagiaire, la première place du concours « Temporis Best », etc. Une façon pour les dirigeantes d'exprimer « leur fierté ».

Bernadette RAMEL

Se former pour mieux diriger

Gaël Ameline, qui dirige Ameline Arbora * à Taden, n'a pas l'air d'aimer le terme de « salarié » ou « employé ». Spontanément, il utilise le mot « compagnon », « parce qu'on forme une équipe ». Ils sont huit, dans cette équipe. Gaël veut tout simplement qu'ils « se plaisent bien » dans son entreprise de décoration et création de jardins. Pour les fidéliser, bien sûr, et favoriser une bonne ambiance de travail.

Le patron paysagiste n'a pas la prétention d'avoir atteint son but, mais il s'en donne les moyens. « Diriger des gens, ce n'est pas inné, estime celui qui a repris l'affaire de son père voici 12 ans. Alors, dès que le réseau national de paysagistes auquel nous appartenons a proposé des formations dans le domaine des ressources humaines, j'ai saisi l'occasion. Mes chefs d'équipe en ont suivi plusieurs aussi. »

N'oubliez pas les plantes !

Depuis, « il y a des erreurs que je ne fais plus ». Et des travers dans lesquels il espère ne pas retomber comme « oublier de dire quand le travail est bien fait » ou « laisser des petites choses anodines s'accumuler ». « A force de vouloir éviter les petits conflits, les problèmes explosent. » Gaël Ameline sait aussi qu'il ne faut pas « louper les occasions de discuter ». « J'ai appris comment les créer, mais il y a encore du travail à faire ! »

L'entrepreneur, qui va témoigner devant ses



Gaël et Béatrice Ameline et une partie de l'équipe d'Ameline Arbora, à Taden.

pairs mardi, veut en profiter pour faire passer une idée simple à appliquer... dans les bureaux : « Des études ont démontré qu'on était plus heureux, plus créatif et plus performant dans un espace où se trouvent des plantes, des éléments ou des couleurs rappelant la nature. » Dans ce domaine, l'équipe d'Ameline Arbora ne peut pas être mieux servie !

B.R.

* L'entreprise (1 Ville Malard, Taden), ouvre ses portes ce samedi 1^{er} octobre de 10h à 18h.