

Learning Expedition du MOM21 chez Dynalec

Date de l'événement : 12 avril 2016 |



Dynalec
INGÉNIERIE ÉLECTROTECHNIQUE

« **Entreprise libérée et sans tabou** »



Dynalec est une société spécialisée dans la conception et la fabrication d'**armoires électriques** de process, sur mesure, pour l'industrie, et plus particulièrement appliquées aux domaines du froid commercial et industriel, génie climatique (climatisation, traitement de l'air, chaufferie, récupération de chaleur), ou optimisation de la consommation d'énergie.

Dynalec voit le jour en 1999 à Taden, en périphérie de **Dinan**, dans les Côtes D'Armor. Embauché en 2007 comme directeur adjoint, [Fabrice Audrain](#) commence par faire la chasse au gaspillage en mettant en place le **lean** management. En 2012, il reprend l'entreprise et choisit d'en faire une **SCOP**, en intégrant des préoccupations économiques, sociales et environnementales. Dynalec devient alors [Dynalec](#), en plaçant **l'Homme** (symbolisé par le Y) **au cœur du processus**, dans une démarche de **bienveillance au travail**. Fabrice, adepte du « bon sens paysan », affiche sa volonté de porter l'organisation vers **l'innovation sociale** ; il souhaite faire des associés des **collabor'acteurs responsables**, en les engageant sur le chemin de **l'entreprise libérée**.

« Autant je me sens prêt pour assumer le rôle de leader, autant je ne conçois pas que la destinée d'une entreprise soit dans les mains d'un seul homme. Libérer une entreprise ça sous-entend libérer les talents, ce qui veut dire qu'il faut re-responsabiliser les collaborateurs pour en faire de vrais entrepreneurs dans l'entreprise, ce qu'on appelle des intrapreneurs. Cela sous-entend aussi qu'il faut décentraliser le pouvoir de décision, redonner du pouvoir de décision aux collaborateurs. Pour atteindre un tel objectif, il faut beaucoup de temps, du temps consacré à l'animation, l'accompagnement, l'explication et la formation. Cela repose sur un système de management basé sur la confiance, 100% confiance. Cela sous-entend que le postulat qu'il faut poser c'est que l'homme est bon et cherche à faire bien », Fabrice Audrain

Les 7 valeurs prônées par Dynalec

- L'amélioration continue
- Le professionnalisme
- La compétence
- Le long terme
- La rentabilité
- L'écoute
- Le sens des responsabilités



Fabrice attend beaucoup de notre visite qui s'inscrit dans une phase de **diagnostic**. Il a impulsé une démarche de libération il y a 3 ans, en se donnant 6 ans pour libérer Dynalec. A mi-chemin, le temps est venu pour lui de dresser un bilan, convaincu que **la direction prise est la bonne**, tout en étant conscient que **le chemin à parcourir reste long**. C'est ce que nous allons vérifier...



En cette belle journée ensoleillée en terres bretonnes, nous débarquons à 7 chez Dynalec : Carole (qui a fait le déplacement de Paris), Stéphane (à l'origine de cette expédition), Valérie, Marc, Laurence, Céline et Isabelle. Nous sommes accueillis par l'ensemble de l'équipe sur le parking de l'entreprise, et c'est autour d'un café que Carole présente MOM21 et que nous nous présentons individuellement. Comme convenu avec Fabrice, **nous avons carte blanche**... Libre à nous de déambuler dans l'usine et de discuter avec chacun des collaborateurs, tous volontaires pour échanger avec nous sur leurs pratiques et leur ressenti.



Nous nous divisons en deux groupes, et interrogeons tour à tour les membres de l'atelier puis les personnes travaillant dans les bureaux. Suivant le principe de la pyramide inversée où **c'est le patron qui est au service de ses collaborateurs**, Fabrice est la dernière personne que nous interrogeons. Volubile, voire théâtral, celui-ci nous raconte l'histoire de Dynalec avec **passion** et **conviction**. Nous terminons notre visite par un **rapport d'étonnement** face à toute l'équipe. Chacun d'entre nous livre alors ses impressions à chaud...

Ce que nous avons tout particulièrement apprécié...



Des **valeurs fortes** : L'Humain – La Performance – L'Organisation – Le Technique



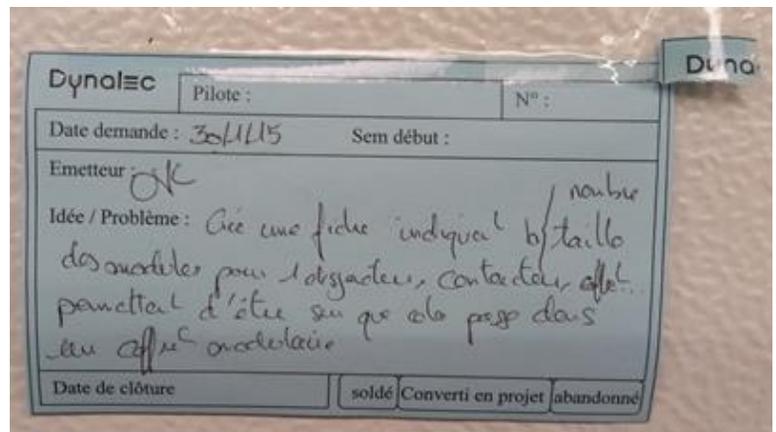
La société a fait de gros efforts de formation d'organisation : Lean, 5S et démarche d'amélioration continue



Les **idées** émises par tous sont ensuite évaluées selon 2 critères : impact et difficulté

- Faible impact et difficile = Abandon
- Faible impact et facile = Veille
- Fort impact et difficile = Projet avec groupe de travail
- Fort impact et facile = Réalisation de l'action par un collaborateur

La porte de l'atelier témoigne d'une démarche volontaire d'amélioration avec un **classement visuel** des actions



Nous avons frappés par la **sérénité** et l'**esprit d'équipe** qui règne dans l'atelier. La **polyvalence** est un atout important de celui-ci, polyvalence de poste à poste ou entre atelier et méthode. Il est **propre**, chaque chose à sa place, les postes sont agencés en respectant les besoins de chacun, servantes sur roulettes, identification claire...

Mais la route est encore longue...

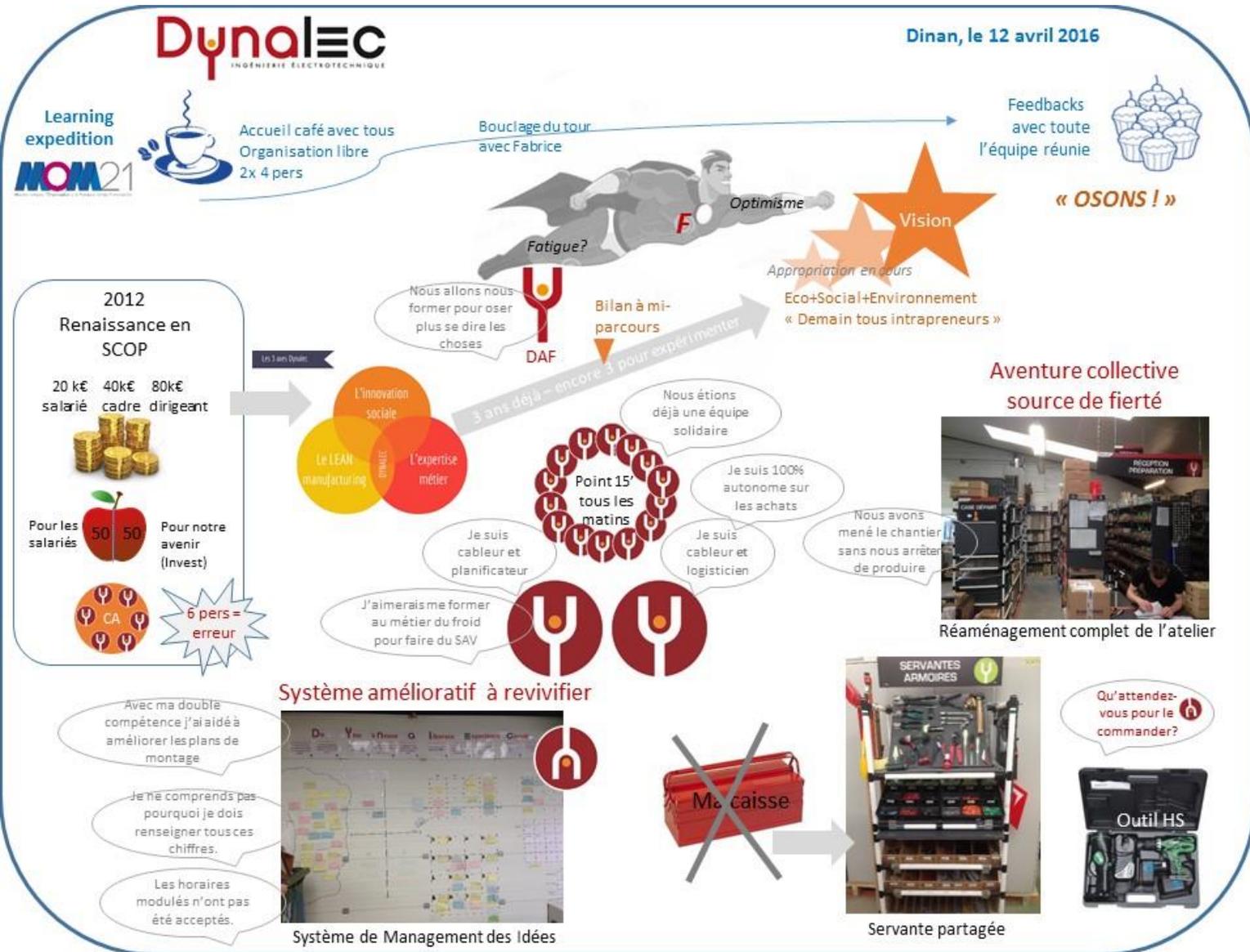
Fabrice est habité par une vision claire que les collaborateurs semblent avoir du mal à s'appropriier. La comprennent-ils ? La partagent-ils ? La sérénité observée ne serait-elle pas une forme d'apathie ? L'équipe considère que depuis la rupture entamée il y a 3 ans (SCOP + libération), il y a eu quelques changements (le lean principalement) mais pas de véritable transformation. **Révolution pour**



Fabrice, évolution pour les autres... La mise en avant « militante » du partage de la valeur du travail de tous via la SCOP semble avoir occulté la « libération de l'entreprise ». Et si la vision n'est pas claire, le cadre non plus : ce que l'on peut (ou pas) faire. Il y a un flou en ce qui concerne la prise de décision. Personne ne semble décider donc certains sujets avancent doucement, voire stagnent, comme par exemple le tableau impact vs difficulté qui n'est plus utilisé. Malgré le discours de Fabrice autour de la confiance, les collaborateurs semblent ne pas « oser ». Fabrice « prend trop de place » dans ce projet qui fait encore peur. Ces peurs ont d'ailleurs été exprimées lors des échanges. En creusant un peu, le manque de vision claire participe à cette peur (pour qui ? pourquoi ? pour quoi ?). L'échange avec les collaborateurs démontre tous les efforts de pédagogie nécessaires et le fait qu'il faille animer la libération d'une entreprise en permanence... Dynalec est sur la bonne voie mais la route à parcourir reste longue... **La liberté doit s'accompagner de la responsabilisation de chacun, mais pour cela, il semble indispensable de redéfinir ensemble la vision, pour que tous se l'approprient.**



Merci Carole d'être venue spécialement de Paris pour nous épauler, merci Céline et Marc pour leurs commentaires avisés, et merci Valérie qui a dessiné une page d'illustration des temps forts de la visite...



Et un grand merci bien sûr à Fabrice de nous avoir ouvert ses portes, merci de sa **confiance**. Merci à toute l'équipe de Dynalec qui nous a reçus chaleureusement. Merci pour votre disponibilité et vos témoignages **sincères**. Nous retiendrons de cette première learning expedition organisée par l'antenne Grand-Ouest (où il a d'ailleurs été décidé d'utiliser plutôt le terme d'« **exploration d'entreprise** ») que **l'entreprise libérée naît souvent d'un leader serviteur mais que c'est l'affaire de tous, qu'elle s'inscrit dans un projet humaniste d'innovation sociale, et que c'est un (long) voyage, non pas une destination.**

Par [Stéphane Guéro](#), pour [MOM21](#)