

Date : 06/11/2013

Auteur : Daniel Lafranche

## Pour surmonter la crise, le management participatif



450 des 600 salariés de Bretagne Ateliers sont handicapés.

*Les 5 et 6 novembre 2013 se tiennent au Conseil économique, social et environnemental, le 3ème Parlement des **Entrepreneurs d'avenir**, un réseau de quelques 700 entrepreneurs. Pendant deux jours, 75 personnalités du monde de l'entreprise, patrons de grands groupes comme de PME ou de start-up partageront au cours d'une quinzaine de tables rondes, les solutions qui leur semblent les meilleures pour apporter des réponses aux nouveaux défis du futur. Chaque jour, Economie Matin donne la parole à l'un de ces **Entrepreneurs d'avenir** qui nous présente sa solution pour construire dès aujourd'hui, l'économie de demain ! Aujourd'hui, Daniel Lafranche, DG de Bretagne Ateliers :*

L'enjeu pour notre entreprise quand nous avons voulu mettre en place un management participatif était de créer les conditions pour que chaque salarié soit un entrepreneur du progrès permanent et participe ainsi à la performance de son secteur.

Ce management participatif, nous l'avons appelé Cristal. Cristal est né d'une période difficile traversée par l'entreprise au milieu des années 90, baisse de charge, chômage technique... période que l'on retrouve aujourd'hui. Bretagne Ateliers s'est alors inspiré des méthodes de travail japonaises, axant sa production autour de l'amélioration permanente de la qualité et misant sur des méthodes de management sur le long terme, qui favorisent l'implication des salariés. Mais pourquoi Cristal me direz-vous. Ce modèle de fonctionnement est formalisé sous le nom de CRISTAL, car il résume ses principes dans chaque lettre : Convivialité – Rigueur – Implication – Simplification – Tous ensemble

## Évaluation du site

Ce site est animé par une équipe de journalistes. Il diffuse des articles concernant l'actualité économique à destination d'un public non-initié.

Cible  
Grand Public

Dynamisme\* : 27

\* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

– Amélioration – Longévité. Au fil des années, la méthode a su évoluer, s'adapter aux valeurs de l'entreprise mais l'esprit, la philosophie qui l'anime est, elle, demeurait intacte.

En effet, chez Bretagne Ateliers, c'est l'opérateur qui fait la qualité, détecte la difficulté, l'anomalie et recherche les solutions. La structure est là en appui si besoin. C'est le principe de la Pyramide inversée qui place l'agent de fabrication au cœur du dispositif. Avec Cristal, ce principe se concrétise. La vie interne de l'entreprise est rythmée par une organisation en territoires et groupes de salariés, appelés villages. Chacun d'entre eux (50 villages aujourd'hui), regroupent une douzaine de membres, dans un ensemble non hiérarchisé mais ordonné.

Un «pilote», choisi par le village, a pour rôle d'animer les réflexions. Tous les salariés peuvent ainsi s'exprimer sur des sujets qualité, productivité, ergonomie, sécurité, 5 S ou encore environnement et influencer l'entreprise. Les idées apportées par tous, les solutions trouvées et les améliorations mesurées font chaque jour progresser l'entreprise.

C'est pourquoi aujourd'hui, nous sommes convaincus que toute entreprise, grande petite ou moyenne, qui fait le choix de donner la parole à ses salariés, de prendre en compte leurs idées, de leur permettre de les réaliser, peut mettre en place ce modèle de management car ce management donne du sens au travail et c'est bien là le plus important.

Ingénieur des Arts et métiers et titulaire d'un master stratégie d'entreprise, Daniel Lafranche intègre Bretagne Ateliers en 1998, séduit par la culture de l'entreprise, fondée sur une approche humaniste du travail et de l'économie. En 2000, il en devient le directeur général adjoint, puis quatre ans plus tard, le Directeur Général. Bretagne Ateliers est l'une des plus importantes Entreprises Adaptées (EA) industrielles de France.

Située en Ille et Vilaine et dans les Côtes d'Armor, elle emploie aujourd'hui 600 salariés dont 450 travailleurs handicapés sur 3 unités EA et 2 ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail). Elle revendique et défend des valeurs et un engagement différent qui lui valent de compter parmi les entreprises de l'économie sociale et solidaire et d'être reconnue d'intérêt général.

Fournisseur de services industriels (automobile, biens d'équipements, ferroviaire et aéronautique), l'EA élargit ses prestations au secteur tertiaire avec la dématérialisation de documents et l'impression numérique professionnelle. Bretagne Ateliers développe un modèle où l'entreprise se met au service de l'homme. Son management social fondé sur l'écoute, l'accompagnement individuel et son management participatif basé sur l'implication des salariés, donnent du sens au travail.

Pour Daniel Lafranche, « réhabiliter l'entreprise humaine est essentiel. C'est ainsi que demain, les organisations résisteront et relèveront tous les défis »