

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Économie et sens**

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
Institut d'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} février 2013)

**LA FONDERIE FAVI,
UN LEADER MONDIAL QUI CROIT
EN L'HOMME**

par

Jean-François ZOBRIST
Patron "naïf et paresseux"

Séance du 22 novembre 2012
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Pas si naïf que ça, Jean-François Zobrist, et pas si paresseux, quoi qu'il en dise ! Sa méthode, c'est de créer les conditions dans lesquelles les choses pourront se faire sans lui. Et pour cela, il sait qu'il faut faire confiance à ceux qui créent la richesse de l'entreprise. Et pour que la confiance fonctionne, il faut que les gens soient heureux, partagent un même rêve et des valeurs fondatrices. Alors, il supprime peu à peu tout ce qui entrave les ouvriers, tout ce qui fait que s'ils produisent, c'est malgré la structure et non pas grâce à elle. Plus de contrôles, plus de pointeuses, plus de magasin fermé à clé ou de petits chefs. Et, dans une fonderie des confins de la Picardie, une aventure collective hors norme fait de cette PME un leader mondial de ses spécialités, un innovateur permanent et un modèle de rentabilité réalisée grâce aux hommes et non contre eux. Et cela dure depuis trente-cinq ans... Alors, naïf et paresseux, Monsieur Zobrist ? J'en doute !

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187 boulevard Saint-Germain - 75007 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : pelieu@ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Alain ZOBRIST

Fin de cycle

Ce que nous vivons n'est pas une crise, c'est une fin de cycle. Ce n'est pas nouveau dans l'histoire de l'humanité, mais c'est sans doute la première fois qu'une fin de cycle se passe sans guerre. Alors, dans le désarroi, les gens cherchent le modèle qui nous fera passer de l'autre côté de ce point de bascule. Il nous faut désormais abandonner la gestion du certain, science des chiffres, par les chiffres, pour les chiffres dont l'échec est avéré, pour en revenir au management de l'incertain, science des hommes, par les hommes et pour les hommes. Et la Favi (Fonderie et ateliers du Vimeu) est une entreprise qui a toujours managé l'incertain.

Nous sommes formatés pour l'incertain. Pendant des millions d'années, nous avons chassé. Qu'y a-t-il de plus incertain que la chasse ? Il faut rechercher des signaux faibles et écouter son intuition : je vois une trace, ce doit être une bête fauve, je me sauve sans tarder ! Je passe ainsi des signaux faibles à l'action, sans prendre le temps de réfléchir. Si c'est une proie possible, mon intuition me dit d'y aller et je mobilise toutes mes forces pour l'attaquer immédiatement. Et, pour me sauver comme pour attaquer, j'ai une poussée d'adrénaline qui me donne de l'énergie. Aujourd'hui, c'est à l'annonce d'un contrôle fiscal que j'ai cette poussée d'adrénaline, preuve que nous sommes toujours formatés pour manager l'incertain...

Vient ensuite la très courte période, quinze mille ans, de l'agriculture. Quoi de plus incertain que la météo ? Lorsque les blés sont mûrs, chaque jour, quand il se lève, le paysan recherche les signaux faibles, vol des oiseaux ou direction du vent. Si son intuition lui dit que le temps va se maintenir, il moissonne sans délai. Il ne prend pas le temps d'attendre un jour ou deux pour vérifier sa prévision, il y va !

Si un fait majeur a rythmé la civilisation, c'est bien la guerre. Chaque génération en a connu au moins une. Ma génération, née à la fin des années quarante, a donc été formatée pour faire la guerre dans les années 1980. Or, nous ne l'avons pas faite ! Nous sommes la première génération d'Européens qui ne vit pas la guerre et n'en laisse pas une en héritage à ses enfants. La guerre n'est plus la solution à une fin de cycle. On ne sait plus ce qu'est la patrie, la guerre est désormais devenue économique. Alors, n'ayant pas à faire la guerre, nous avons inventé le réfrigérateur, la télévision et tout ce qui nous entoure. Ce faisant, nous avons amassé des quantités colossales d'argent. Cet argent a attiré toutes sortes de parasites, sorciers et devins formés aux meilleures écoles, qui se sont alors arrogés le pouvoir de gérer le monde avec des certitudes, en faisant des *business plans*. Avec le recul du temps, quand on les ressort des archives, on constate qu'ils n'ont jamais marché, parce qu'ils étaient stupides, mais aussi que, l'un remplaçant l'autre, personne ne s'en est jamais ému. Et lorsque le monde entier a été équipé de réfrigérateurs et de téléviseurs et que l'on s'est aperçu des limites du système, il était trop tard, le chiffre avait pris le pouvoir sur l'homme. Pour préserver les 15 % de rendement exigés par les fonds de pension, les "sorciers-devins" nous ont alors contraints à baisser les coûts de production et nous avons dû donner tout notre savoir à la Chine, pour rien, perdant ainsi nos marchés de renouvellement et leur propre marché. Puis, pour continuer à sacrifier au culte du chiffre, il nous a fallu emprunter, dans l'attente vaine que les choses se rétablissent. Aujourd'hui, la France, qui n'est pas la plus mal lotie, perd ainsi quatorze milliards d'euros par mois en s'endettant sur les marchés.

Comment nos entreprises peuvent-elles alors passer de l'autre côté de ce miroir ? La réponse est : confiance, plutôt que contrôle. Ceux qui resteront dans le contrôle ne passeront pas le cap car nous n'avons plus les moyens de nourrir ces structures de contrôle pléthoriques.

L'apprentissage du management

Ces évidences, je ne les ai pas apprises, je les ai vécues, en agissant, en prenant des risques. J'ai eu la chance extraordinaire d'être libre toute ma vie. Pendant quarante-deux ans, j'ai travaillé dans un groupe familial, le groupe Rousseaux, dont le patron Max Rousseaux était un homme génial, adepte d'Auguste Detœuf¹ qui disait que « *le taux d'imbéciles chez les ingénieurs est le même que chez les ouvriers, la principale différence étant qu'un ingénieur imbécile coûte beaucoup plus cher...* » Max Rousseaux avait des principes très simples et, dès qu'il voyait un jeune sortir du lot, à sa manière, parfois très virile, il lui donnait sa chance. Les circonstances ont voulu que ma tête dépasse du lot : à vingt-trois ans, il m'a accordé, avec sa confiance, une liberté totale. Il possédait une trentaine de sociétés et passait son temps au téléphone. La seule fois où je lui ai remis un rapport écrit, il l'a écarté du revers de la main en me disant : « *Je ne sais pas lire. Raconte.* » Avec lui, tout *reporting* était verbal, parce qu'en parlant, on émet des signaux faibles, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on écrit.

M'ayant confié la direction d'une entreprise, lorsqu'il m'appelait, la première chose qu'il me demandait était : « *Comment vas-tu ?* » Il se tournait toujours vers l'autre en premier lieu, puis on parlait boulot et là, il allait jusqu'à la conclusion, qui était généralement : « *C'est pas idiot, ton truc.* » Il portait son jugement d'ancien. Ou alors : « *Là, tu vas faire une connerie, parce que ci..., parce que ça... Maintenant, tu es sur le terrain. Alors, si tu y crois, fais-le.* » Il n'avait qu'un seul indicateur, le cash-flow, le seul thermomètre pour la santé de l'entreprise. Dans un récent colloque de dirigeants d'entreprise auquel j'assistais, seuls 20 % d'entre eux tenaient un compte d'exploitation mensuel. En revanche, ils avaient quantité d'indicateurs tous plus inutiles les uns que les autres. Le compte d'exploitation était la seule chose que Max Rousseaux m'imposait, mais il me disait : « *Ne me donne pas les résultats avant le quinze du mois : je préfère des comptes justes, le vingt, que faux, le cinq !* » Enfin, dans les années 1980, il m'a confié la direction d'une fonderie : la Favi.

Mon prédécesseur, un ingénieur ICAM (Institut catholique d'arts et métiers), gérait cette entreprise comme on le faisait à cette époque : le magasin était fermé à clé, il y avait des pointeuses, les retards étaient sanctionnés par une décote sur le salaire, il y avait une kyrielle de réunions, etc. Je connaissais les ingénieurs de cette usine dans laquelle j'intervenais depuis plusieurs années en tant que métallurgiste. Durant les trois mois de fonctionnement en binôme qui ont suivi mon arrivée, j'ai laissé l'ancien directeur agir à son habitude, depuis son bureau vitré en mezzanine d'où il dirigeait tout, pendant que, pour ma part, j'étais en permanence sur le terrain, à discuter de leur vie ou de leurs enfants avec les ouvriers.

Et là, je commence à constater des choses aberrantes : tel ouvrier attend dix minutes à la porte du magasin pour changer des gants à cinq francs alors qu'il est sur une machine coûtant vingt francs la minute ; tel autre perd son temps à chercher de la monnaie pour un café à trente centimes...

Une entreprise, ça respire !

Quand mon prédécesseur s'en va, immédiatement, je fais murer la fenêtre de son bureau, désormais devenu le mien. Elle ne me servira à rien, je suis en bas, dans l'usine. Des années plus tard, un ouvrier me dira : « *C'est ça qui a prouvé à toute l'usine que quelque chose allait changer.* » En ayant tourné dans les ateliers pendant ces trois mois de transition, je connaissais maintenant tout le monde. Un jour, je demande à Éliane, une ouvrière : « *Depuis combien de temps faites-vous cette pièce ?* » « *Depuis trois ans* » me répond-elle. « *Donc, depuis tout ce temps, vous savez régler et contrôler ?* » « *Ben... oui !* » « *Et pourquoi vous ne le faites pas ?* » « *Vous ne vous rendez pas compte ? Il y a le régleur, le contrôleur, le chef*

¹ Auguste Detœuf (X-Ponts), auteur des *Propos de O.L. Barenton, confiseur* est le fondateur d'Alstom en 1928. Il en a été l'administrateur délégué, puis le vice-président, jusqu'en 1940.

d'équipe, le chef d'atelier ! » « *Eh bien, à partir de maintenant, c'est vous qui réglez et qui contrôlez ! Immédiatement ! Et je supprime le contrôle expédition pour vos pièces ! Les autres, je m'en arrange...* ». Ensuite, je vais voir le régleur : « *Joseph, vous êtes à dix-huit mois de la retraite. Avant vous étiez à l'outillage ? Je vous donne 5 % d'augmentation : ça vous embête d'y retourner ?* » « *Ben non, ça me permettra de revoir les copains.* » Le contrôleur avait l'œil qui brillait. Je lui demande : « *Ça vous intéresse le commercial ?* » « *Ouais... Mais j'y connais rien !* » « *On verra ça plus tard !* » Et comme chacun de ces gars-là contrôlait ou réglait cinq machines, je fis la même chose avec tout le monde.

À la Favi, il n'existe que très peu d'indicateurs : le premier c'est le cash-flow et le second c'est la marge par pièce. Cet indicateur-là, ce sont les ouvriers qui le calculent et ils ont pleinement conscience de ce qu'il signifie. Notre rêve partagé, c'est de rester à Hallencourt, et ils savent tous que, pour cela, il faut faire 25 % de marge par pièce. Hallencourt, c'est notre village et on ne le quittera jamais. Nous avons subi des pressions colossales de Renault pour partir, sans jamais céder, et pourtant nous continuons toujours à fournir des pièces pour la Logan en gagnant fort bien notre vie. Tous ceux qui ont cédé et se sont délocalisés ont donné leur savoir-faire pour rien et ils ont tout perdu.

Le deuxième indicateur, c'est le nombre de pièces par heure. C'est un indicateur informel, qui n'est écrit nulle part mais que tout le monde utilise. Pendant des décennies, tous les responsables de l'automobile ont prétendu faire de la productivité à deux chiffres, aux alentours de 12 % par an. Je n'ai pourtant pas remarqué que le prix de leurs voitures ait baissé de 12 % par an, ni que les constructeurs aient augmenté leurs résultats d'autant. Il y a une différence entre baisse des coûts chez le fabricant et baisse des prix de vente des fournisseurs.

Après ces modifications de leur fonction, en quelques jours, ces ouvriers font 20 % de pièces à l'heure en plus. Tout d'abord, je ne comprends pas comment ils font pour obtenir ce gain de productivité, mais je constate qu'ils ont l'air heureux, que les femmes se maquillent mieux, que les hommes sont mieux habillés. Et je fais alors la correspondance entre bonheur et performance. Puis, franchissant un pas de plus, je me dis que, le bonheur des uns faisant le malheur des autres, le bonheur du contrôleur faisait le malheur de l'ouvrier. Il y a donc un choix à faire : ou l'on fait le bonheur des parasites, ou l'on fait le bonheur de celui qui produit. Car pour moi, dans l'entreprise, il n'y a que les ouvriers qui créent de la valeur ajoutée et du cash-flow ! S'ils arrêtent de travailler, c'est comme si l'entreprise arrêta de respirer. Le but de l'entreprise, c'est la durée, mais le moyen majeur pour y parvenir, c'est l'argent et donc le travail des ouvriers. En revanche, si tous les contrôleurs arrêtent, cela ne change rien, bien au contraire, car tous les services dits supports sont en fait supportés par les ouvriers qui, grosso modo, passent la moitié de leur temps à se défendre contre la structure pour essayer de travailler ! Au nom des 2 ou 3 % de gens pas sérieux, il s'est ainsi développé une structure pléthorique qui gère les 98 % restants comme s'ils n'étaient pas sérieux et qui leur cassent le moral. C'est insensé !

Pourquoi les ouvriers de la Favi font-ils donc 20 % de pièces en plus ? C'est la loi de Taguchi qui dit, et prouve, que le coût croît comme le carré de la distance au nominal. Cette loi montre que tous les services parasites vont avoir naturellement tendance à pousser le système aux limites de la tolérance afin qu'il en sorte et que cela justifie alors leur intervention. Imagine-t-on un régleur qui passerait son temps, jour après jour, mois après mois, sans jamais régler la machine parce qu'elle ne dérive pas ? Il faut donc qu'elle sorte régulièrement de la tolérance pour qu'il intervienne, ce qu'il aura très humainement tendance à favoriser pour justifier de son utilité. Et, tous les services support ne se servant que de cet indicateur, qui ne mesure que l'efficacité du contrôle, chacun se justifie ainsi de l'absolue nécessité de pérenniser sa fonction. Chez nous, c'est l'ouvrier qui règle en fonction des besoins et il n'y a plus un contrôleur qui, toutes les deux heures, lui fait perdre dix minutes de production pour contrôler qu'il n'y a rien à contrôler, voire pour modifier le réglage de la machine...

Comment fonctionne la Favi ?

L'histoire de la Favi est celle d'une remise en cause permanente, typique de celles des PME qui toutes, doivent toujours gérer l'incertain et être dans l'innovation permanente. Elle a été créée après-guerre pour fabriquer des siphons de lavabo, destinés à contrer les remontées d'odeurs générées par la généralisation du tout-à-l'égout, et des pièces de compteurs d'eau devant résister aux surcroûts de pression dus au gel. Un jour, lors d'un colloque, je rencontre quelqu'un de chez Simca qui me dit avoir des problèmes avec ses fourchettes de boîte de vitesse. Je lui démontre que la norme à laquelle il se réfère est fautive et, par jeu, nous nous amusons à développer un nouvel alliage, proche de celui utilisé pour les hélices de bateau, et nous mettons au point une nouvelle fourchette qui, désormais, tient infiniment mieux que la précédente. C'est ainsi que nous obtenons un premier contrat, paradoxalement avec Renault, Simca ayant été repris par PSA qui lui impose ses méthodes.

Arrivés à 25 % du marché européen, je pense alors qu'il nous sera difficile d'aller plus loin. À ce moment-là, je découvre les outils de l'innovation. Grâce à eux, nous développons les moteurs électriques à haut rendement qui vont équiper la deuxième génération de véhicules électriques : nous sommes aujourd'hui les seuls au monde à savoir le faire. Enfin, quelques temps avant de prendre ma retraite et toujours à l'écoute des signaux faibles, je rencontre un spécialiste de la chirurgie cardiaque. Avec lui, nous venons de mettre au point un alliage bactéricide utilisé pour des poignées de porte et autres matériels non contaminants qui commencent à équiper les hôpitaux et nous venons d'embaucher une docteure en biologie. Nous attendons actuellement les homologations pour les usages alimentaires.

Par jeu intellectuel, nous avons toujours voulu être les premiers. Nous avons ainsi été les premiers, en 1994, à être certifiés ISO 14001 et, en 2002, nous avons été la première entreprise en France à être certifiée QSE (qualité-sécurité-environnement), trois semaines avant la suivante, une centrale nucléaire ! Désormais, nous n'avons plus de service qualité, dernier service à avoir été supprimé. Nous sommes aujourd'hui un peu plus de cinq cents et 84 % de nos salariés sont désormais des productifs directs. Nous fournissons 60 % du marché automobile européen dont, en exclusivité, certains constructeurs comme Volvo, qui prend 100 % de ses pièces chez nous depuis vingt-cinq ans, ou PSA, qui en prend plus de 80 %.

Nous avons une trentaine de personnes en bureau d'études. Chez nous, depuis trente ans, nos bureaux d'études travaillent en équipes, l'une de 5 heures à 13 heures et l'autre, de 13 heures à 21 heures. Quand ça chauffe, ils passent spontanément en trois équipes, ce qui ne pose de problème à personne. C'est la règle du jeu à la Favi et c'est redoutable d'efficacité parce que, lorsqu'un ingénieur étudie quelque chose et passe le relais à son collègue, leurs idées se démultiplient. Et, lorsqu'un constructeur nous donne un cahier des charges et un délai, nous mettons un point d'honneur à toujours répondre les premiers et souvent en modifiant ce qui nous est demandé et en proposant des alternatives moins onéreuses. C'est parce que nous travaillons ainsi, qu'en quinze ans, nous sommes passés à cette part de 60 % du marché automobile.

Les ouvriers sont organisés en mini usines, de vingt-cinq à cinquante salariés chacune, dédiées soit à un client, soit à une usine particulière du client, soit à un marché spécifique tel celui des compteurs d'eau, soit à une spécialité comme une petite série nécessitant des outils particuliers. À leur initiative, les ouvriers de chaque mini usine cooptent l'un des leurs pour organiser la vie au travail. Tout en restant ouvrier, il devient alors leader et reste susceptible de revenir sur un poste de production en cas de besoin ponctuel. Chaque matin, le leader prend connaissance des commandes client, qui arrivent directement chez lui puisqu'il n'y a pas de service intermédiaire, et en fonction de ce que veut le client, les ouvriers décident eux-mêmes de passer en une ou deux équipes. La réactivité est instantanée : s'il y a moins de travail, ils appellent chez lui le collègue de l'après-midi en lui disant de ne pas se déplacer. Inversement, si l'un des leaders doit passer en deux équipes, les autres leaders lui détachent dans l'heure les ouvriers disponibles chez eux, tous étant polyvalents et chacun étant volontaire.

Nos administratives, une standardiste et six comptables, s'organisent entre elles et le chef comptable et financier s'occupe aussi des ressources humaines. Et pour moi, RH, cela veut dire : rendre heureux.

J'ai ensuite eu l'idée d'affecter chacun de nos commerciaux, eux aussi atypiques, à une mini usine, ce qui, là aussi, a été une révolution. Nous avons ainsi treize commerciaux alors que les entreprises analogues n'en ont généralement que trois mais, pour ma part, je ne comprends pas comment la même personne peut s'adapter simultanément à Fiat, qui n'est pas trop sourcilieux sur la précision mais avec qui il faut être hyper réactif, et à Volkswagen, qui exige en revanche une précision sans faille ! Chez nous, le commercial fait tout et est totalement indépendant : il prospecte librement, il fait la gamme, il est chef de projet, il achète en ayant le choix de ses fournisseurs. J'ai tout mis dans une tête ! Nos commerciaux, dont la moitié sont des femmes, valent de l'or : ils parlent qualité, transport, logistique, emballage, tolérance, recyclage... Pourtant, à la Favi, personne n'a de primes individuelles sur résultat car je les ai supprimées il y a trente ans. Nous prenons 7 % du cash-flow que nous nous partageons à égalité, au centime près, directeur général comme ouvrier. Avec la participation, les bonnes années, cela fait, pour les ouvriers, dix-huit mois de salaire.

Comme les commerciaux ont leur bureau au milieu des machines, dès le démarrage d'une nouvelle affaire, ils prennent avec eux un ouvrier qui participe aux négociations avec le client. Je considère en effet que les ouvriers sont mes seuls experts en productivité et, qu'à ce titre, ce sont eux qui sont le plus en mesure de savoir si une demande de réduction de prix est réaliste ou pas. On parle alors de pièces à l'heure ou d'effectifs, ce qui est très concret et déstabilisant pour un acheteur classique, uniquement préoccupé de pourcentages abstraits.

En interne, l'unité de mesure d'une affaire, ce n'est pas le chiffre d'affaires mais le nombre d'emplois qu'elle génère et ce sont donc les ouvriers eux-mêmes qui définissent la cadence qu'il leur faudra tenir. Comme ils sont partie prenante de l'étude depuis le début, épaulés par le bureau d'études, le leader et le commercial, ce sont eux qui définissent le nouveau *process* et eux aussi qui vont réceptionner les machines nécessaires, où que ce soit dans le monde, y compris au Japon. Seul un ouvrier est capable de dire : « *Ce bouton-là, je le veux ici et pas ailleurs.* » Lui seul passe huit heures par jour sur sa machine et seul le commercial avec qui il collabore saura choisir son fournisseur de composants et en négocier les prix.

Ce système est redoutable. Chez certains de nos grands clients, leur logisticien ne parle habituellement qu'avec le logisticien du prestataire, leur qualicien qu'avec son qualicien, etc. Et chacun établit un contrat spécifique pour le transport, la qualité, etc. Cependant, les passerelles entre ces divers contrats sont souvent impossibles à établir, un délai signé ici étant contradictoire avec une qualité signée là, ce qui pousse inmanquablement le prestataire à la faute et lui fait subir les pénalités contractuelles. Avec nous, ce client ne traitera qu'avec un seul interlocuteur qui, tout étant dans sa seule tête, percevra immédiatement ces impossibilités. Lorsque les dossiers passent de service en service, chacun ajoute ses incohérences propres sans percevoir celle des autres. Au final, cela fait toute la différence.

Tout cela s'est mis spontanément en place au fil du temps et, peu à peu, j'ai compris qu'il ne pouvait pas y avoir d'auto-organisation s'il n'y a pas d'interdépendance. C'est là une règle absolue. Ainsi, nous ne constatons pas de TMS (troubles musculo-squelettiques) parmi nos salariés parce que, régulièrement et spontanément, les ouvriers changent de poste. Et comme sur un flux, il y a sept ou huit machines, celui qui change de poste toutes les heures les connaît toutes intimement. Contrairement à celui qui passe ses huit heures sur le même poste, il sait alors si tel défaut à tel endroit peut être récupérable ou pas et peut immédiatement agir en conséquence. Un ouvrier qui a cette vision globale du *process* élimine quasiment tous les problèmes.

En revanche, j'impose qu'à la prise de poste, ils se soient mis d'accord sur qui travaille sur quelle machine pour qu'il y ait interdépendance : si l'un arrive en retard, les autres chaînes démarreront mais la sienne ne démarrera pas et il devra s'en expliquer avec ses collègues car, en fin de journée, il lui faudra bien avoir rattrapé le retard. Et la solidarité au sein du groupe ne jouera que si ses raisons sont bonnes : s'il triche, il s'exclura de lui-même. C'est viril, mais il y a là une humanité et une fraternité que l'on ne trouvera jamais avec un service du personnel confiné dans ses bureaux, sanctionnant à l'aveugle.

Valeurs et métavaleurs

Deux règles, tout aussi impératives, me viennent du service militaire, qui était une remarquable école de management. Les Italiens, pour dire *manipuler*, ont deux mots : *manipulare*, qui concerne les objets que l'on prend avec la main, et *managiare*, qui concerne les circonstances ou les êtres que l'on ménage. Pour moi, le management, c'est manipuler avec ménagement. J'ai appris cette première règle au service militaire car il n'y a pas véritablement d'école de management en France, seulement des écoles de gestion. Le management, c'est agir sans agir, c'est un laisser-faire qui n'est pas ne rien faire, c'est créer les conditions dans lesquelles les choses peuvent se faire toutes seules.

La seule contrainte tolérable en entreprise est celle du client. Pour moi, le dehors prime sur le dedans. Si mes commerciaux sont au milieu des machines, c'est pour que le dehors rentre à l'intérieur de l'entreprise ; si j'envoie mes ouvriers au Japon, c'est parce que, là-bas, ils voient des signaux faibles, des tours de main, des astuces qu'un ingénieur ne verra jamais et ils peuvent ainsi ramener des idées d'actions productives. Ce qui énerve l'ouvrier, ce n'est pas d'aller vite, c'est que ça n'aille pas comme il le veut ! Il faut supprimer les contraintes internes, les exclusions, les vexations... Pourquoi les toilettes des bureaux sont-elles toujours plus belles que celles des ateliers ? À la Favi, les toilettes des ateliers sont impeccables, en marbre. Et celui qui s'y rend se ré-étalonne dans le beau : peut-être aura-t-il le souci à son retour que sa machine, elle aussi, soit nette.

La deuxième règle me vient du général Étienne, inventeur du char Renault FT17 de la première guerre mondiale, qui disait que, tout étant énergie, il faut savoir la contenir dans des limites pour pouvoir l'utiliser. Dans toute entreprise humaine, disait-il, il faut des valeurs morales, pour assurer sa pérennité, et des valeurs intellectuelles pour structurer l'espace. Tout système cohérent se définit en fonction de deux valeurs limites qui sont les guides intangibles entre lesquels on peut ensuite le laisser évoluer librement. Or, la plupart des entreprises n'ont généralement que des valeurs d'usage, alors qu'il leur faudrait impérativement ces deux valeurs limites.

À la Favi, la première valeur limite que j'ai imposée, c'est : l'homme est bon. Donc, aucun contrôle : le moindre papier, la plus petite procédure ou le premier individu qui parle de contrôle est instantanément mis à l'écart ! La deuxième, c'est l'amour du client : quoi que l'on fasse, cela doit servir l'amour d'un client, interne ou externe. Tout papier, propos ou procédure dans lequel n'apparaît pas l'amour du client part, lui aussi, instantanément à la poubelle ! On ne peut pas laisser les gens s'auto-organiser s'ils ne partagent pas un même rêve, le village dans notre cas, et s'il n'y a pas ces deux valeurs limites qui les guident.

Et je ne plaisante pas avec ces valeurs : un responsable qualité, bac +3, me dit un jour qu'il en a marre, qu'il n'y en a que pour les ouvriers à la Favi et qu'il n'est pas à leur disposition. Comme il insiste, je lui réponds que son attitude montre que, premièrement, il n'est pas bon, et que, deuxièmement, ses clients étant les ouvriers, il est donc à leur service. Et, usant du peu de droits qu'a un patron, je lui impose, comme formation, de passer une année sur machine. Face à son refus scandalisé, je le licencie immédiatement à titre conservatoire, avec préavis payé et indemnités. Et j'ai gagné aux prud'hommes ! Et même si j'avais perdu, je lui aurai payé deux ans de salaire, mais il n'avait plus sa place à la Favi. Il avait touché aux valeurs.

En dehors de ces deux valeurs limites, il existe des métavaleurs. Par principe, l'homme est bon, donc il ne vole pas. Il n'y a donc pas de magasin fermé à la Favi. Un magasinier coûterait trois mille euros par mois à l'entreprise et il nous en faudrait trois. Or, on ne volera jamais pour neuf mille euros de gants de travail pour faire son jardin ! Et cela crée de l'inertie : l'ouvrier perd des dizaines d'euros de production à attendre des gants de quelques centimes qu'il pourrait aller chercher lui-même. Nous avons aussi supprimé le bureau méthode, lieu où l'on prétend être intelligent à la place des autres, et le service qualité, dont la tendance naturelle est de créer des contraintes qui ne servent qu'à justifier son existence. Tout ce qui ne produit pas directement de valeur ajoutée a disparu, à l'exception incontournable des huit administratifs : une standardiste, six comptables et un unique responsable comptable, administratif, financier et autoproclamé responsable ressources humaines.

Comme dans l'automobile les secteurs parasites sont pléthoriques, ces clients veulent nous imposer leurs méthodes et, pour cela, nous envoient régulièrement leurs "spécialistes" du taux de rendement global (TRG) ou toute autre lubie. C'est alors le rôle du patron de la Favi de leur expliquer qu'ils n'ont rien compris à notre organisation et que le TRG, c'est l'affaire de l'ouvrier et de lui seul. C'est souvent très compliqué de le leur faire admettre ! Pourtant, les outils de gestion japonais ne parlent jamais d'argent, ils ne parlent que de nombre de pièces bonnes à l'heure. Après seulement, on raffine.

On prend trop souvent les ouvriers pour des demeurés. Dès les débuts de l'informatique personnelle, j'ai confié des ordinateurs individuels aux ouvriers et l'informaticien leur a donné des cours. Il s'est ainsi très vite créé une culture informatique et désormais, les ouvriers interviennent directement sur des plans ou sur l'ergonomie d'un projet. À la Favi, on dépense de 10 à 12 % de la masse salariale en formation et je n'en ai jamais refusé à quiconque. Les formations que les ouvriers suivent peuvent aussi être au Japon. Un ouvrier qui suit une formation, quelle qu'elle soit, sort de son environnement et porte un regard neuf sur son travail à son retour.

Le coût du contrôle et le prix de la confiance

La deuxième métavaleur de la Favi, c'est qu'il n'y a pas de performance sans bonheur et pas de bonheur sans confiance. Or, la confiance ne se négocie pas. Ou elle est totale, et il n'y a plus de contrôles, ou on laisse en place des structures de contrôle et elle n'existe pas. La mère de famille soucieuse, dont l'enfant est malade, comment la rendre heureuse, donc performante ? D'abord en la laissant en paix, libre de s'organiser à sa convenance, de changer de machine ou d'équipe si elle le souhaite.

On gagne toujours davantage d'argent en produisant plus qu'en dépensant moins. Pourtant, le contrôle se donne systématiquement pour mission de dépenser moins. Mais le coût de ce contrôle est toujours largement supérieur à celui de la plupart des déviations qui pourraient se produire en son absence. Il en résulte que le contrôle empêche toujours de produire plus et fait dépenser plus ! C'est pour cela qu'à la Favi, on ne dit jamais : « *Il faut baisser les coûts de 5 %.* » On se dit : « *Comment pourrait-on faire vingt pièces de plus ?* » Avec les ouvriers, le dialogue est immédiat : vingt pièces de plus, cela leur parle. Si on leur a expliqué le pourquoi, ensuite ils savent comment faire, ils peuvent réfléchir en groupe aux moyens d'y parvenir, etc. Des pièces, des emplois créés, des mois de salaire, c'est factuel ; mais un pourcentage, cela ne se voit pas... Toutes les structures parasites parlent latin, comme les médecins de Molière.

Max Rousseaux, le propriétaire de l'entreprise, me disait toujours : « *Paie beaucoup d'impôts ! Respecte toutes les lois sans chercher à comprendre ! Garde ton énergie pour préparer le futur ! Fais plus, ne cherche jamais à faire moins !* » Alors que je lui expliquais comment j'envisageais d'amortir un très gros investissement, assez risqué, il me répondit un jour : « *Si je t'ai mis à ce poste, c'est que je pense que tu sais calculer un amortissement. Alors, ne me fais pas perdre mon temps et ne t'abaisse pas à ça. Vas-y !* » Ça, c'est de la confiance.

Notre seul réservoir de compétences irremplaçable, ici, en Occident, ce sont nos ouvriers qui ont un savoir-faire colossal. Faites leur confiance ! C'est ce que nous disent aussi bien Steve Jobs qu'Hervé Sérieyx. Chez nous, il n'y a pas de boîte à idées, soumises in fine au jugement des ingénieurs. Seul un ouvrier peut juger de la justesse d'une action d'ouvrier. Alors, tous les mois, un jury d'ouvriers juge les meilleures actions d'ouvrier mises en place et, tous les ans, un jury extérieur à l'usine statue, sous contrôle d'huissier, sur la meilleure d'entre elles et le gagnant remporte une voiture ! Ce sont les ouvriers qui payent les patrons, pas l'inverse ! Un jour un ouvrier m'a dit : « *Vous savez, ce n'est pas le bon patron qui fait la belle usine, c'est le bon ouvrier...* » « *Et moi, alors ?* » « *C'est à vous de faire de bons ouvriers...* » Cela, ça ne s'apprend pas dans les écoles de gestion.

Il n'y a pas de modèle de management et ce dont je vous parle ne prétend pas en être un. C'est juste le témoignage de quelque chose qui marche depuis trente ans. Le seul fil conducteur, c'est qu'il faut, à tout prix, que la confiance remplace le contrôle. Il faut revenir à celui qui fait la valeur ajoutée, qu'il soit ouvrier ou programmeur informatique. Il faut chercher la catégorie professionnelle qui, lorsqu'elle s'arrête, arrête la respiration de l'entreprise. Matsushita disait : « *En Occident, vous allez perdre et nous, nous allons gagner parce que vous ne vous intéressez qu'aux mains de vos ouvriers alors que nous, nous nous adressons à leur cœur et à leur intelligence.* »

Il faut revenir au management de l'incertain, cet incertain qui fait si peur en France où le principe de précaution empêche désormais d'aller de l'avant alors que les jeunes sont faits pour cela. L'avenir n'est ni aux gros, ni aux riches, mais aux réactifs qui, comme nous, sont capables de passer instantanément de une à deux équipes, qui n'ont pas de parti pris. Nous, nous venons du sanitaire et, via l'automobile et les moteurs électriques, d'opportunités en opportunités, nous allons vers la santé et l'alimentaire. En arrivant à la Favi, je n'ai pas amélioré l'existant, j'ai juste pensé à côté. Nous avons remplacé les structures par des valeurs, en distinguant valeurs limites et valeurs d'usage, et nous avons remplacé le contrôle par la confiance, c'est tout.

Kawakita dit qu'il y a deux façons de traverser une rivière : ou l'on construit un pont et l'on arrive sur l'autre rive un mois trop tard, ou l'on cherche un gué, à côté, et l'on traverse immédiatement. C'est ce que la Favi fait depuis trente ans.

DÉBAT

Un intervenant : *Combien de temps ce système pourra-t-il fonctionner sans vous ?*

Jean-François Zobrist : Sur notre site *Favi.com*, vous pouvez lire un chapitre intitulé : “La belle histoire de Dominique, le futur chef”, qui est celle de mon successeur. Dix ans avant de partir en retraite, j’ai commencé à préparer ma succession. Un psychologue m’a un jour dit : « *Toi, tu es un patron charismatique. Alors, choisis-toi un successeur qui ne soit pas comme toi, sinon les ouvriers vont être perdus.* » Dominique est entré à la Favi en tant qu’ouvrier. Comme il avait l’œil qui brillait, je l’ai passé en au service qualité, puis il a fait un BTS et je l’ai mis au service commercial et il a ensuite fait l’ISAM (Institut supérieur d’administration et de management). Je l’ai formé pendant dix ans sans rien lui dire de mes intentions, en l’envoyant partout avec les autres et en lui faisant suivre toutes les formations possibles.

Sur ce, notre propriétaire est décédé. Il avait tout vendu avant de disparaître, à l’exception de la Favi, disant à son épouse : « *Garde la Favi à cause des moteurs électriques. Un jour, cela créera des milliers d’emplois !* » S’il l’avait vendu à Valeo, les pointeuses revenaient et en trois mois, on ne parlait plus de la Favi ! N’ayant personne pour présider l’affaire, elle s’est tournée vers moi pour trouver une solution. J’ai fini par intéresser son petit-fils, avocat, qui a accepté la succession de son grand-père et joue désormais parfaitement son rôle de président en se gardant bien d’intervenir dans la vie quotidienne de l’entreprise.

Deux autres cadres auraient pu prétendre me succéder. Quand je leur ai demandé qui prendre comme successeur, sans hésiter, ils m’ont dit : « *Dominique !* » Je l’ai alors fait venir et lui ai dit : « *J’arrête le 31 décembre. À partir du 1^{er} janvier, c’est toi le chef. Je ne descendrai plus jamais dans l’usine.* » Après un week-end de réflexion, il est revenu en me disant qu’il ne s’en estimait pas capable. « *Écoute, Dominique. Nous sommes otages du bonheur de six cents familles. Et quand on est otage, on ne discute pas !* » Et c’est lui qui, après mon départ, a supprimé le service qualité en me disant : « *Monsieur Zobrist, je ne pouvais pas faire cela tant que vous étiez là car vous avez grandi dans la qualité. Pour vous, ça n’était pas pensable.* » Lorsqu’il est entré comme ouvrier à la Favi, le système était déjà en place. N’ayant connu que lui, il en est naturellement devenu le garant. Et comme le président et le directeur ne sont désormais âgés que d’une petite cinquantaine d’années, a priori, c’est reparti pour une génération.

Int. : *J’ai trois remarques déplaisantes. D’abord, les gens ne sont très intelligents que pour optimiser ce qu’ils voient et ce qu’ils connaissent, mais en dehors de ces limites, ils seraient perdus. Ensuite, se pose la question de l’urgence : il faut avoir du temps pour faire tout ça. Mais, tôt ou tard, on est obligé d’abrégier et quantifier permet alors de gagner beaucoup de temps, et les chiffres que vous fustigez deviennent indispensables. Enfin, le verbe : dans votre présentation, il y a un fort contraste entre le formalisme des méthodes, que vous réfutez, et l’importance que vous accordez au verbe, tout en le formalisant, lui aussi, dans les histoires et les tableaux qui illustrent votre discours et qui abondent sur votre site internet. Comment l’expliquez-vous ?*

J.-F. Z. : McGregor dit que la capacité d’innovation de chaque individu est la même, quel que soit son degré de culture. Pour moi, cela est faux : moins on est cultivé, plus on est innovant. Certains de nos ouvriers ont réalisés des gains de productivité invraisemblables uniquement parce qu’ils ne savaient pas que ce n’était pas possible ! Dans nos écoles, on nous apprend que sur toute machine, pour un foret, il faut un alésoir. Un ouvrier que cela embêtait de régler deux têtes, a créé, avec un collègue de la qualité et un fournisseur (car les ouvriers traitent directement avec les fournisseurs et ce sont des acheteurs impitoyables), un foret-alésoir et ce, sans m’en avertir. Au bout de deux mois, ils m’ont mis sur la table tous les graphes et les calculs qui démontraient que la capacité avait effectivement augmenté. Un ingénieur ne l’aurait sans doute pas perçu ainsi car sa vision aurait été conditionnée par ce qu’il a appris et par sa culture. Je fais donc en sorte que les gens soient toujours à même de voir ce qu’ils font, ce que le *kaizen* m’a appris. C’est aussi pour cela, qu’à chaque visite, j’emmène un ouvrier avec moi car il voit ce que je ne vois pas.

Quant à l'urgence, je ne sais pas ce que c'est ! Pour les compteurs, le temps de défilement, entre le moment où l'objet entre en fabrication et son chargement dans le camion, était de douze jours. Sans investissement, en laissant les ouvriers s'organiser à leur convenance et en les formant sur ce dont ils avaient besoin, ce temps est passé à un jour. Il n'y a pas d'ordonnancement à la Favi. En effet, comme c'est l'ouvrier qui reçoit directement la commande du client, c'est lui seul qui s'organise. Par principe, on respecte les délais : si un client est dans l'urgence, les ouvriers vont donc se réorganiser, instantanément et sans réunion planning, pour le passer en priorité, mais ce ne sont pas eux qui sont dans l'urgence. Quand on a pris comme principe de ne jamais livrer en retard, on s'en donne les moyens.

Quand à mes histoires et à mes schémas, c'est uniquement à usage de communication externe !

Int. : *Comment abordez-vous la question de la crise environnementale et des ressources ?*

J.-F. Z. : Avant ma génération, la fumée des usines était le signe du bonheur et de la prospérité. Les préoccupations environnementales ont été, dans les années 1970, un premier signal faible des changements à venir pour l'entreprise, suivi bientôt par un second à savoir la question des relations sociales. Désormais, tout cela contribue à la valeur intrinsèque de l'entreprise dans le cadre du développement durable. Quelle sera la prochaine évolution ? Ceux qui n'ont pas déjà intégré la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) ne franchiront pas ce nouvel obstacle. C'est pour cela que nous avons toujours été des précurseurs en matière de haute qualité environnementale, que nos bâtiments ne consomment plus que de l'eau recyclée, etc. Il nous faut toujours être en état d'affronter sans retard cet incertain qui va arriver.

Int. : *Y a-t-il un seuil pour les entreprises au-delà duquel votre méthode de management ne peut pas s'appliquer ?*

J.-F. Z. : Le directeur d'une entreprise alsacienne de huit mille salariés répartis en huit usines, a repris à l'identique et dans le détail notre organisation. Mais, comme ses ouvriers ne sont pas directement en contact avec le client, il a créé en interne des relations client/fournisseur et il s'est placé dans une dynamique de progrès que nous n'avons pas à la Favi, où l'on est plus convivial, et qui va plus loin que nous sur certains points, tel celui de mettre les administratifs au milieu de la fabrication. Et ça marche...

Int. : *Y a-t-il des gens qui ne supportent pas votre système ?*

J.-F. Z. : Il est plus difficile de licencier que de divorcer, je suis donc très attentif aux recrutements. Même pour un ingénieur, il y a dix-huit mois de période d'essai. Au bout de trois mois, puis de six mois, on demande l'avis de ses collègues. Ensuite, nous lui signons un contrat d'un an. Personne ne peut tricher dix-huit mois d'affilée. Avec les intérimaires, on passe une journée sur les valeurs, une journée sur la sécurité, une autre sur l'environnement et une sur la qualité avant de les confirmer. Et le personnel de la Favi est très stable, avec beaucoup d'anciens.

Int. : *Comment maintenez-vous cet état d'esprit ?*

J.-F. Z. : Le comité d'entreprise crée une dynamique qui fait que, presque chaque semaine, aux beaux jours, il y a une activité qui est proposée. Chaque année, nous faisons une opération portes ouvertes pour les familles et les amis durant laquelle les ouvriers font marcher à blanc les machines pour expliquer leur travail à leurs proches. Au mois de mai, nous organisons un week-end braderie. Régulièrement, les hommes font des petits cadeaux aux femmes et réciproquement. Plein de petites choses de ce genre rythment la vie de l'entreprise à l'initiative du comité d'entreprise. Chaque trimestre, mille euros sont tirés au sort parmi les ouvriers qui n'ont jamais été absents durant cette période.

Mon témoignage, c'est : « *Rendez les gens heureux, et vous gagnerez beaucoup d'argent !* » Il ne s'agit pas d'être humaniste pour la beauté du geste car un patron doit faire de l'argent, sinon ce n'est pas un patron. Maintenant, tout dépend de comment il s'y prend.

Présentation de l'orateur :

Jean-François Zobrist : petit patron naïf et paresseux qui a eu de la chance toute sa vie ; celle de faire son service militaire comme officier, et d'ainsi comprendre que le management des hommes consistait à agir sans agir, qui n'est pas ne rien faire du tout ; celle d'œuvrer pendant quarante-deux ans dans un groupe familial dont le génial créateur laissait toute liberté à ses directeurs, et leur apprenait à faire plus, et non à dépenser moins, à payer beaucoup d'impôts, à ne pas gérer le présent, mais à chercher des étoiles à montrer ; d'avoir une merveilleuse main d'œuvre picarde, d'être un intuitif paresseux, qui est toujours passé de l'intuition à l'action sans passer par la réflexion ; la chance, d'avoir croisé des êtres remarquables comme Jean-Christian Fauvet, Soji Shiba et d'autres ; la chance d'avoir, par naïveté, cru que l'homme est bon et donc pu vérifier que la confiance totale et absolue était éminemment plus rentable que le contrôle ; chance enfin... d'avoir de la chance en affaire ; auteur de *La belle histoire de Favi, l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, tome 1 et 2 (Humanisme & Organisations, 2007), *Un petit patron naïf et paresseux* (Stratégie & Avenir, 2009), *Comment un petit patron naïf et paresseux innove !* (Stratégie & Avenir, 2010).

Diffusion février 2013