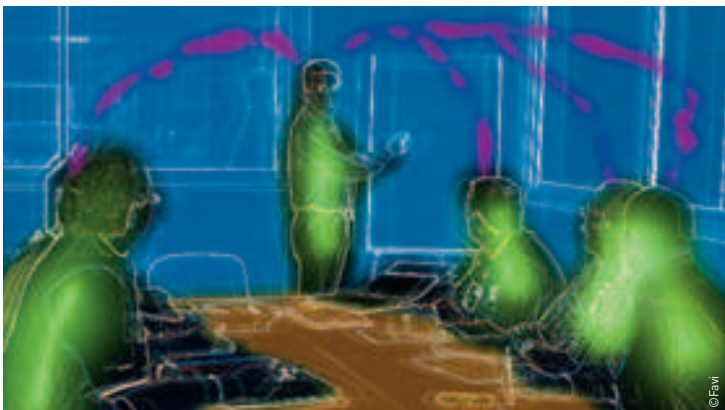


Fonderie Favi : à la découverte de l'entreprise du quatrième type

Depuis vingt-cinq ans, la fonderie Favi fonctionne selon un schéma d'autogestion radicalement anticonformiste : « Un management sans structure, basé sur des valeurs ». Et affiche de très bons résultats. Une histoire étonnante, qui ébranle quelques certitudes...



Le problème, avec la fonderie Favi, c'est : par où commencer ? Pas facile de trouver par quel bout prendre un OVNI, fût-il entrepreneurial. Face à un objet aussi déroutant, mieux vaut attaquer par quelques faits bien concrets, histoire de nous assurer que tout cela n'est pas un canular et que les faviens ne sont pas si fous qu'ils en ont l'air...

Quelques faits bruts, donc. 550 salariés, 75 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2006, une marge d'autofinancement de plus de 15 % depuis vingt-cinq ans, près de 50 % de part du marché européen des fourchettes de boîte de vitesses, une position de leader mondial en fonderie sous pression d'alliages cuivreux (cuivre et laiton). Et aussi une collection de certifications ISO, prix de management, récompenses et décorations en tout genre, à faire pâlir un général soviétique ! La fonderie Favi est une entreprise sérieuse. Et rentable... ce qui ne court pas les rues aujourd'hui parmi les équipementiers automobiles français. Un succès qui repose sur un fonctionnement radicalement différent, assumé avec sérénité.

Moins de structure

Un coup d'œil à l'organisation, pour saisir tout de suite la bizarrerie de la chose. La production est organisée en seize mini-usines, qui correspondent à des clients particuliers pour le secteur automobile, ou à des marchés lorsque la clientèle est trop morcelée. Chaque mini-usine est gérée de façon complètement autonome, sans aucun contrôle centralisé. De la production à la livraison, chaque unité s'organise comme elle l'entend en fonction d'un critère unique : comment s'adapter le mieux possible aux besoins du client. On retrouve la même autonomie chez les opérateurs et opératrices, qui se répartissent seuls sur les postes selon leurs compétences et leurs envies. La plupart d'entre eux disposent d'une expérience et d'une formation suffisantes pour pouvoir passer de façon

complètement informelle d'une mini-usine à l'autre, en cas de besoin... ce qui explique sans doute qu'il n'y ait jamais eu le moindre retard de livraison depuis vingt-cinq ans ! Conséquence de ce principe d'autonomie, le nombre de niveaux hiérarchiques est extrêmement réduit : pas plus de chef de production que de contremaître... Comme il est expliqué sur l'une des étonnantes fiches de management consultables depuis le site : « *Quand nous bricolons ou jardinons, nous aurions horreur d'avoir en permanence quelqu'un sur le dos pour dire comment faire.* » Chaque mini-usine comporte en tout et pour tout des opérateurs et un binôme de direction : le leader et le commercial. Le leader, qui est toujours un ancien opérateur coopté par ses pairs, est chargé des hommes et des machines. Autrement dit, il supervise la production, mais aussi ce qu'on appellerait ailleurs la gestion des ressources humaines : congés, RTT, formation, augmentations. Quant au commercial, il est l'interlocuteur du client, depuis les appels d'offre jusqu'à la fin de vie du produit. À ce titre, il règle tous les problèmes qui peuvent se poser à lui, quelle qu'en soit la nature. Au quotidien, son travail consiste à prospecter, faire les gammes, choisir les fournisseurs, les emballages et les transporteurs, mais aussi à faire entrer le dehors dedans « *en mettant l'opérateur le plus possible en contact avec son client.* » Autrement dit, le commercial, qui est également « parrain productivité », fait partie intégrante de l'usine ; la preuve, il a son bureau juste au milieu des machines. L'idée sous-jacente, c'est que l'entreprise doit être entièrement orientée vers le client : après tout, c'est lui qui paye les salaires ! Autre conséquence de cette orientation client, la réduction drastique des services non productifs, dont on est persuadé, chez Favi, qu'ils sont parasitaires, s'inventant leur propre travail d'une façon non seulement inutile, mais nocive. La fonction crée l'organe, chez Favi, on en est persuadé. Et on supprime tranquillement de la carte, ou plus exactement de l'organigramme, service du personnel, planification, contrôleurs de gestion ou service achat (les coûts administratifs ne représentent que 1 % du chiffre d'affaires). Pas banal pour une entreprise industrielle de cette taille ! Les rares fonctions transversales qui subsistent sont constituées en « mini-usines » destinées aux clients internes, ou, si l'on reprend le vocabulaire ISO, en processus support. Bureau d'études, qualitatif, maintenance, sécurité sont présents au sein de Favi, mais n'interviennent qu'à la demande de la mini-usine, comme un prestataire de services.

**On supprime tranquillement de la carte, ou plus exactement de l'organigramme, service du personnel, planification, contrôleurs de gestion ou service achat...
Pas banal pour une entreprise industrielle de cette taille !**

Des outils de management sélectionnés et utilisés avec rigueur

Structure ultralégère ne signifie pas anarchie, au contraire. Le système implique l'utilisation rigoureuse de quelques outils de management, souvent d'origine japonaise. Il ne s'agit pas de suivre les derniers concepts à la mode, mais au contraire de comprendre exactement l'esprit et les implications de chaque outil, puis de l'adapter à l'environnement spécifique et à la philosophie de l'entreprise. À titre d'exemple, on peut citer le SPC (*Statistical Process Control*), qui permet à chaque opérateur de contrôler lui-même la qualité de ses pièces et de disposer d'un historique facilitant la transmission avec l'équipe suivante. Ou encore le TPM (*Total Productic Maintenance*), qui consiste à mettre en place des indicateurs de production gérés et contrôlés intégralement par les opérateurs. On peut ainsi calculer un Taux de Rendement Global qui précise l'état des lieux d'une machine, d'un process ou d'une usine à un temps donné. Point essentiel selon Favi, les indicateurs mis en place dans le TPM ne doivent porter que sur des notions de temps ou de pièces : temps d'arrêt identifiés, nombre de pièces mauvaises ou à contrôler, etc. Si on introduit dans le système des unités monétaires, et notamment des clés de répartition des coûts, l'opérateur ne maîtrise plus l'intégralité des données et le TPM se transforme en outil de contrôle au lieu d'être un outil d'autonomie. Ce qui serait à l'inverse de tout le système Favi et ne servirait plus à rien, les indicateurs de contrôle étant, par nature, truqués... La bonne marche du système Favi s'appuie donc sur quelques outils soigneusement sélectionnés, parmi lesquels il faut également mentionner le compte d'exploitation mensuel, indispensable pour éclairer la route et garantir la réactivité.

Le favien en dix leçons...

On l'a vu, la première caractéristique frappante du système Favi est la suppression radicale d'éléments considérés en général comme indispensables pour gérer une entreprise sérieusement. Mais à cet allègement spectaculaire de la structure, répond un renforcement du socle identitaire, des valeurs, de la culture partagée. Il ne s'agit pas de magie mais d'un équilibre subtil et réfléchi : une organisation aussi légère n'est rendue possible que par la recherche d'un « bien commun » connu de tous et que chacun s'approprie, entre autres, par un

processus d'intégration soigneusement établi. Sans ces fondations, tout se casserait la figure. Ou, pour le dire avec les mots de Favi : il faut s'assurer que chacun ait compris le pour quoi et le pour qui, et le laisser libre du comment. On en arrive au discours « favien ». Et là, ça décoiffe...

Il faut dire que l'idée d'un « catéchisme » d'entreprise fait toujours redouter le lavage de cerveau. Crainte d'autant plus forte que chez Favi, on n'hésite pas à employer des « gros mots » pour le contexte de l'entreprise, comme bonté, amour ou bonheur. Mais ces réserves ne doivent pas faire oublier qu'ici, au moins, les mots ne sont pas creux.

Chaque principe ou règle débouche sur des modes de fonctionnement quotidiens, le plus souvent iconoclastes. On est loin des chartes ou des listes d'engagements purement décoratifs !

Première règle de base : l'homme est bon. Ou plutôt, si l'on creuse un peu au-delà du slogan, l'homme est bon si on le considère comme tel. Résultat, il n'y a pas de pointeuse (l'homme bon ne fait pas exprès d'arriver en retard) et le magasin est en libre-service. Second postulat : chacun doit rechercher en permanence l'amour de son client. En pratique, chaque opérateur sait à tout moment pour qui il travaille, et, régulièrement, les opérateurs fabriquent de petits objets en laiton en guise de cadeaux pour les opérateurs du client. Une façon de faire plaisir, et, surtout, de se rappeler que « ce don du ciel qu'on appelle le client » est le seul qui détienne réellement le pouvoir !

Autre principe directeur : la performance vient des opérateurs et d'eux seuls, ce qui implique une grande considération, mais aussi une priorité accordée à la formation (qui a représenté jusqu'à 10 % de la masse salariale certaines années) et le partage équitable de l'intéressement : le montant distribué est le même pour tous les salariés au lieu d'être proportionnel aux salaires, comme ailleurs. Or, il se trouve qu'« il n'y a pas de performance sans bonheur ». Résultat : une attention permanente aux conditions de travail, mais aussi l'idée que ce ne sont pas les hommes qui doivent apprendre le langage des machines, mais les machines qui doivent parler le langage homme... Le cocktail comporte encore quatre « règles morales » : « de bonne foi, de bon sens, de bonne volonté et de bonne humeur ». Exemple de bon sens : le budget constitue un cadre général indicatif, mais non contraignant. S'il apparaît en cours d'année que des investissements budgétés n'ont plus de raison d'être, ils ne se feront pas... Le genre

L'idée d'un « catéchisme » d'entreprise fait toujours redouter le lavage de cerveau. Crainte d'autant plus forte que chez Favi, on n'hésite pas à employer des « gros mots » comme bonté, amour ou bonheur.

d'évidences qui, ailleurs, disparaît souvent derrière des rigidités, ou encore, des enjeux de pouvoir ou de crédibilité.

Ajoutons un objectif unique pour toute la tribu : « toujours plus et mieux, pour moins cher à Hallencourt, dans le respect de la terre de nos enfants. » Le mot d'ordre est un peu long, mais chaque élément représente un engagement précis et lourd de conséquences. Hallencourt, cela signifie un engagement ferme à ne pas délocaliser... quitte à changer de marché ou de métier si la compétitivité n'est plus là.

La terre de nos enfants, c'est le développement durable, domaine dans lequel Favi s'est toujours montré l'avant-gardiste :

rappelons que l'entreprise a été successivement la première fonderie européenne certifiée ISO 14001 et la première société française certifiée QSE.

Favi ne s'est pas fait en un jour

Après ce tour d'horizon, on a envie d'en savoir plus sur l'histoire de cette étrange construction, qui n'est pas sortie de terre en un jour... Créée en 1957 (à l'origine sur le marché de la plomberie), la fonderie Favi a rencontré au début des années soixante-dix de graves problèmes financiers, qui ont abouti à son rachat par le groupe AFICA. L'entreprise a été gérée de façon « classique » jusqu'en 1983, date à laquelle Max Rousseaux, président fondateur du groupe AFICA, a parachuté l'un de ses collaborateurs à sa tête en lui laissant entièrement carte blanche, selon le principe de confiance absolue, qui devait devenir la clé de voûte du système Favi. Après une période d'observation, le nouveau directeur a annoncé quelques mesures symboliques irréversibles (comme la suppression des pointeuses et des primes), et, pour le reste, a expliqué

Le site de Favi, en Picardie, à quelques kilomètres d'Abbeville.



qu'ils « feraient en allant », se contentant d'annoncer les priorités dans un discours peu conventionnel... dans lequel il comparait le métier d'industriel à celui de prostituée ! Après ce coup d'éclat, le nouveau fonctionnement s'est mis en place progressivement, avec pragmatisme et humilité. Et presque tout seul, si l'on en croit les témoignages. Une citation phare, chez Favi où l'on adore les citations, est la phrase de François Jullien : « *Le bon prince est celui qui, en supprimant les contraintes et les exclusions, permet que chaque existant puisse s'épanouir à son gré. "Son agir sans agir" est un laisser faire qui n'est pas ne rien faire du tout, car il revient à faire en sorte que cela puisse se faire tout seul.* » Une dizaine de personnalités différentes et complémentaires ont créé le système ensemble, depuis les détails

pratiques jusqu'à la définition des valeurs partagées ou encore des liturgies. Cette construction collective s'est appuyée sur une analyse clairvoyante des défauts des organisations classiques et des exigences de l'environnement, notamment en matière de réactivité. Mais le système repose aussi sur une grande ouverture d'esprit. Chez Favi, on a toujours été glaner de bonnes idées ailleurs, entre autres à l'AFPIM. La liste des références est longue et éclectique : le Kaizen, le Général Estienne, qui prônait l'établissement de valeurs morales et intellectuelles dans les organisations et est à l'origine de l'invention des chars FT17 pendant la Première Guerre mondiale, ou encore le professeur Shiba, enseignant au MIT et à Tsukuba.

L'application de sa méthode pour innover, tout en restant centré sur son métier, a permis à Favi de devenir la première entreprise au monde à fabriquer du cuivre injecté, et donc de pénétrer le marché des moteurs électriques. La sociodynamique des organisations proposée par Jean-Christian Fauvet joue aussi un rôle déterminant dans le nouveau modèle, que ce soit pour son idéal d'entreprise « holomorphe » ou pour son système d'information informel, reposant sur la situation géographique des machines à café et des toilettes ! Aujourd'hui encore, les apports de l'extérieur restent essentiels : vingt opérateurs partent cette année au Japon pour prendre une bonne bouffée de SPC dans le texte.

En résumé, la démarche est donc la suivante : on part chiner dans la grande foire des concepts et des méthodes, et quand on fait une trouvaille, on prend soin de l'adapter au reste de la décoration, mais aussi aux goûts et besoins de toute la maisonnée. Quitte à ajouter quelques accessoires ou à repasser une couche de peinture différente c'est le

Le système repose aussi sur une grande ouverture d'esprit. Chez Favi, on a toujours été glaner de bonnes idées ailleurs – la liste des références est longue et éclectique.



résultat qui compte. Ainsi, on parle d'« amour du client » parce que ce terme est apparu en harmonie avec les références judéo-chrétiennes partagées par les salariés. Et on a érigé en dogme le principe de « faire en allant », parce que c'est une expression picarde !

Ce joyeux mélange des genres donne un assemblage hétéroclite assez déroutant à première vue, mais les résultats sont là... Et puis, prendre le meilleur partout où on le trouve, voilà du bon sens... qui constitue une des quatre valeurs morales. La boucle est bouclée, Favi est une entreprise holomorphe, alléluia !

Un modèle à suivre ?

Non, mais une invitation à réfléchir autrement. Le système Favi suscite beaucoup d'intérêt, chez les fournisseurs, les consultants de tout poil, les gourous du management ou encore les organisations professionnelles. La preuve, le directeur actuel, qui prend sa retraite dans quelques mois, donne des conférences dans le monde entier. Mais il se garde bien de tout prosélytisme. Comme les faviens eux-mêmes le rappellent, il n'existe pas de modèle universel d'animation d'une collectivité. Le système Favi ne constitue donc pas un « modèle », à transposer tel quel dans un autre environnement, forcément différent. N'empêche que chacun doit pouvoir trouver dans cette histoire quelques bonnes idées à prendre. Et surtout, une démarche reposant sur la curiosité... et l'envie de sortir des sentiers battus.

Sophie Chabanel

Pour en savoir plus... Vous pouvez télécharger les « décoiffantes » fiches de management version Favi sur le site de l'entreprise : www.favi.com.