

## Voyages au cœur de la qualité

# Une entreprise pas comme les autres

## FAVI

**Cet article est le premier d'une série de comptes rendus de visites dans des entreprises à la démarche qualité exemplaire. Exemplaire car elle a entraîné à la fois un excellent fonctionnement interne, une forte implication du personnel et des résultats commerciaux marquants. Notre premier sujet : la fonderie Favi en Picardie<sup>(1)</sup>.**

9 heures. Après une heure de route, nous arrivons devant l'entrée de Favi, fonderie par injection d'alliages cuivreux. L'animatrice "développement durable" - entre autres - Nathalie Laplaud<sup>(2)</sup>, était venue me chercher à la gare d'Amiens. À l'entrée, de grands panneaux affichaient sur les murs les nombreux trophées de l'entreprise : 1<sup>er</sup> fonderie européenne en 1997 à être certifiée ISO 14001, 1<sup>er</sup> fonderie française en 2000 à être certifiée OHSAS 18001, 1<sup>er</sup> fonderie d'alliages cuivreux à être certifiée ISO/TS 16949 et ISO 9001... Sans oublier le

Prix français de la qualité obtenu par le passé. Impressionnant !

En fait, j'avais déjà entendu parler de la société, devenue numéro 1 dans son secteur et équipant une voiture sur deux en Europe, et cela, disait-on, grâce à la qualité. Pourtant, en parcourant son site internet, qui contenait une description très détaillée de sa démarche, le constat était très inquiétant : l'entreprise revendiquait l'absence d'organigramme et de structure précise, pas de planification ni de comité de direction,

pas de coordination budgétaire, pas de DRH, pas de services support...

Cela méritait donc bien une visite. Étais-je tombé sur l'une de ces entreprises dont la démarche qualité est purement artificielle et "plaquée" ? Les annonces qualité n'étaient-elles que pure communication ?

### Une structure particulière

Dans un premier temps, l'exposé du directeur, Jean-François Zobrist, alla dans le mauvais sens. Extraits : « *Il n'y a pas vraiment d'usine, mais des mini-usines très indépendantes, mon objectif est de rendre les 500 personnes aussi autonomes que possible, chaque groupe (ou mini-usine) est en contact direct avec ses clients et gère entièrement son activité, la direction ne s'en mêle pas, le but est de rendre les ouvriers heureux...* »

S'agissait-il d'une nouvelle version des Soviétiques ou du Club Med ? Quelle réalité se cachait derrière ce discours de rêve ? La société disposait-elle de circonstances tellement favorables (et particulières) qu'elles lui permettaient de recruter du personnel idéal, super-compétent et super-motivé, ne pensant qu'à l'intérêt de l'entreprise jour et nuit ? Le directeur jouissait-il de pouvoirs supranormaux ?

Un consultant a l'habitude de tout voir et cela lui donne un stoïcisme à toute ▶▶

(1) Si vous aussi, vous connaissez des entreprises exemplaires en matière de qualité, signalez-les à l'auteur. Merci !

(2) Nathalie Laplaud a également obtenu le trophée du meilleur sujet de conférence au Sisqual 2006.





épreuve. J'écoutais donc calmement ce discours qui niait tous les dogmes habituels du management et de la qualité : « *Pourquoi un service DRH ? Il va tout compliquer. Pourquoi une pointeuse ? Elle va inciter à vérifier les horaires au lieu des résultats. Pourquoi une structure ? Elle rigidifie et empêche de s'adapter aux évolutions du marché. Le rôle du DG ? S'occuper du long terme et laisser les équipes libres sur le travail courant...* »

Dubitatif, j'attendais l'épreuve du feu, c'est-à-dire le terrain. Que pensait le personnel ? Était-ce vraiment ce que certains appellent "le désordre créatif" ? Comment cela pouvait-il fonctionner face aux mauvaises volontés des uns et des autres et aux rivalités inévitables ? Quels étaient les résultats finaux ?

Mais avant d'aller plus loin, récapitulons les bases du management adopté, énoncées par Jean-François Zobrist :

« Premier dogme : c'est l'ouvrier qui crée la qualité et la performance. La structure doit donc être à son service et non l'inverse. Elle doit aussi être minimale, car plus elle est importante et plus elle va gêner. Au contraire, il faut laisser aux ouvriers une autonomie maximale pour libérer leur énergie et leur créativité.

Favi a donc une organisation en "mini-usines" regroupant les ouvriers travaillant pour un client ou un secteur donné, coordonnées par un "leader" (l'animateur de la production) et

un "parrain" (le commercial, "maître d'ouvrage"). Ces mini-usines, typiquement de 20 ouvriers, s'autogèrent entièrement : contacts avec le client, planification, production, achats, logistique, après-vente, sans oublier les absences, la RTT... En cas de surcharge passagère d'une équipe, les leaders s'arrangent entre eux pour se renforcer.

Second dogme : les réalisateurs sont en relation directe avec les clients. « *Cette organisation nous donne une réactivité extraordinaire : à la moindre baisse des commandes, nos ouvriers se questionnent et les parrains s'inquiètent auprès du client* », continue Jean-François Zobrist.

« *Mais ce n'est pas tout, les personnels, chacun dans son secteur, s'inquiètent de l'avenir. Comme beaucoup, nous sommes soumis à une concurrence de plus en plus vive. Nous avons ainsi déjà dû changer plusieurs fois de métier : dans les années 1970, d'abord les compteurs d'eau. Puis la concurrence chinoise nous a forcés à aborder le marché de l'automobile et des fourchettes de boîte de vitesse, un métier très différent, qui représente aujourd'hui l'essentiel de notre chiffre d'affaires. Mais tiendrons-nous longtemps face aux contraintes grandissantes sur les prix ? Nous nous lançons donc actuellement dans les moteurs électriques à haut rendement, marché promet-*

**« Quelle réalité se cachait derrière ce discours de rêve ? »**

*teur pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.*

*Chaque changement de métier a demandé des années de développement et un changement complet de techniques et de méthodes, qui n'a été possible que grâce à notre important service de R&D (30 personnes, soit 5 % des effectifs) et, surtout, à l'adhésion motrice des équipes. Notre organisation se remodèle*

*"automatiquement" à chaque évolution, du fait de sa grande flexibilité.*

*C'est l'instinct de conservation de ces équipes qui fait que nous sommes encore en vie. Si la survie de l'entreprise n'avait été due qu'à la réflexion d'un petit cénacle de cadres, nous aurions disparu comme l'ont fait la plupart de nos concurrents. »*

**Zéro défaut, zéro retard depuis vingt ans**

À ce stade, j'avais envie de demander : « *Mais comment faites-vous pour créer cette motivation pour l'entreprise ?* » Jean-François Zobrist répondit laconiquement : « *Vous verrez vous-même sur le terrain.* »

Effectivement, le "terrain" confirmait : ouvriers, leaders et parrains paraissaient "heureux". Le secret ? D'abord l'autonomie : « *On nous fait confiance.* » Ensuite, le rôle des encadrants qui sont un soutien et qui, en cas de problème, cherchent à résoudre la cause et non à trouver un coupable. L'information enfin : « *On nous informe mensuellement de l'évolution des commandes.* » Les bénéfiques (ou les baisses de commandes) sont répercutés par des primes (ou des efforts supplémentaires) distribuées à égalité pour tout le personnel, y compris le DG.

Ici, pas de parkings nominatifs pour les cadres, pas d'échelons hiérarchiques en cascade, pas de "petits chefs" ! Les personnels sont placés au centre de l'entreprise, au service direct des clients. « *Moi, je réfléchis à ce que l'entreprise fera dans 20 ans, m'avait dit Jean-François Zobrist, je ne me mêle pas de l'activité journalière des équipes, sinon par un suivi journalier destiné à résoudre les problèmes qu'ils ne peuvent pas traiter.* »

Mais je devais découvrir peu à peu les autres secrets de cette organisation peu conformiste :

Une incitation permanente à améliorer les process via des trophées individuels ou par

**Quelques maximes clés de Favi**

- « *Il n'y a pas de performance sans bonheur.* »
- « *Pour être heureux, il faut être motivé, pour être motivé, il faut être responsable, et être responsable, c'est être libre du comment faire !* »
- « *La survie de la collectivité dépend du bonheur du client. Seuls des opérateurs heureux peuvent faire des clients heureux. Si, et seulement si, les clients et les opérateurs sont heureux, alors, et seulement alors, les actionnaires seront heureux !* »
- « *C'est celui qui fait qui sait.* »
- « *Chacun doit en permanence rechercher l'amour de son client !* »
- « *Notre objectif : "plus et mieux pour le même prix".* »
- « *La seule façon de rendre l'opérateur auteur au quotidien de ses actes est de lui donner la liberté du comment, dans le cadre de valeurs tout à la fois strictes mais qui ménagent des espaces de liberté.* »
- « *Agir à un jour, mais penser à vingt ans.* »
- « *Notre organigramme : le "chamallow".* »
- « *On fait "en allant". Seuls ceux qui sortent s'en sortent !* »
- « *La règle interne : bonne foi, bon sens, bonne volonté, bonne humeur !* »

*Un véritable concentré de sagesse et d'efficacité, à déguster sans modération sur le site [www.favi.com](http://www.favi.com).*

## Extrait des préceptes de management de Jean-François Zobrist

équipe, décernés chaque mois avec comme récompense suprême pour le meilleur de l'année une voiture ! Chaque mini-usine réalise en moyenne 3 actions nouvelles par semaine, m'avait dit l'animatrice "amélioration continue".

Chaque mini-usine gérait effectivement sa qualité, avec des indicateurs locaux, qui étaient affichés mais ne remontaient pas à la direction.

Inversement, l'entreprise prenait beaucoup de soin pour embaucher les nouveaux. Le parcours obligé était long : deux périodes d'essai puis un CDI ou un intérim. La personne n'était autorisée à entrer dans le cercle recherché des permanents qu'après avoir montré toute sa compétence et son attachement profond aux valeurs de l'entreprise. Un intense effort de formation (8 à 10 % de la masse salariale). Une vingtaine d'ouvriers n'allaient-ils pas prochainement au Japon pour constater sur place l'esprit Kaizen ? Et les leaders ne passaient-ils pas deux jours par mois pendant un an et demi à suivre des formations au management ?

La direction générale suivait les résultats et les équipes, sans but de sanction en cas de dérive, mais d'analyse de façon à corriger le tir.

« Mais que faites-vous lorsque vous constatez une déficience ? », demandai-je à Jean-François Zobrist : « Si une personne remplit mal une fonction, c'est de ma faute. J'examine donc avec elle à quel poste elle se sentirait mieux et serait plus utile. Il m'arrive même de la laisser libre de chercher elle-même un nouveau job dans l'usine, tout en restant payée. »

« Vous ne licenciez jamais ? » « Cela n'est pratiquement jamais arrivé, sauf une ou deux fois en vingt-cinq ans, pour des cadres qui n'arrivaient pas à se glisser dans notre philosophie. »

Mais une question me turlupina depuis le début : « Et les nombreuses certifications et trophées qualité que vous avez obtenus : n'avez-vous jamais été pris en défaut par rapport aux normes ISO ? » Jean-François Zobrist sourit : « Notre responsable qualité qui a mis en place notre système était un ouvrier avec beaucoup de bon sens. Il n'a fait que des choses simples et utiles. »

L'animatrice QSE devait me confirmer un peu plus tard : « Nous avons bien les procédures essentielles, nous faisons les audits, les revues de direction... Bref nous appliquons la norme. Mais les auditeurs apprécient surtout la forte appropriation de la qualité

« Une des premières choses que j'ai faites dans les années 1980 a été de supprimer le pointage, les horloges, les sonneries, les primes qui représentaient jusqu'à 20-25 % du salaire (en incorporant la moyenne de ce que chacun avait eu sur les 24 derniers mois), la porte des magasins, bref, toutes choses qui portaient du principe que l'homme est mauvais. »

À ma grande surprise, nous avons rapidement constaté que les cadences augmentaient alors qu'on avait supprimé les chrono-analyseurs et que régulièrement les opérateurs restaient un quart d'heure de plus pour, naturellement, finir de remplir leur benne.

Et quand je demandais, aux opératrices notamment, le pourquoi de l'augmentation des cadences alors qu'il n'y avait plus aucune prime, la réponse était toujours du genre : « // y a un rythme qui aide la journée à passer ! » Autrement dit, elles adoptaient un rythme quasi physiologique le moins fatigant possible mais qui était couramment de 20-25 % supérieur (en découpe notamment) aux cadences précédemment constatées.

Et quand je demandais pourquoi elles ne le faisaient pas avant, la réponse était toujours : « Mais si on avait fait ça, monsieur le directeur, on n'aurait plus jamais eu de primes ! », conscientes qu'elles étaient que les quotas minimums auraient été augmentés. Autrement dit, elles ne travaillaient pas pour faire des pièces, et encore moins pour un client, elles travaillaient pour la prime.

Autre exemple. Comme la prime de chaleur était importante en fonderie, et proportionnelle à la chaleur, les fondeurs avaient tendance à fermer les fenêtres en été et donc à augmenter leur inconfort. »

Ces préceptes sont consultables sur [www.favi.com](http://www.favi.com).

par chacun et la démarche d'amélioration permanente extrêmement vivace. »

« Les résultats sont d'ailleurs là : zéro défaut chez nos clients, zéro retard depuis vingt ans », confirma Jean-François Zobrist, et les certificats, prix et trophées sont autant de challenges qui permettent des améliorations successives. Nous passions d'ailleurs à ce moment par le hall d'entrée dont le mur était complètement saturé par les prix et trophées qualité obtenus par l'entreprise.

Jean-François Zobrist ajoutait plus tard : « Notre but réel est de survivre et de gagner de l'argent. La démarche qualité en est un moyen parfait. Elle nous a permis de multiplier par six nos effectifs et par plus de dix notre chiffre d'affaires, avec une marge confortable, alors que notre métier et notre région sont pourtant réputés difficiles et que nos concurrents régionaux ont pratiquement tous disparu. »

Je quittais l'entreprise sur ces mots. J'en retirais l'intense renforcement de ma conviction que la démarche qualité pouvait être le moteur le plus formidable pour booster une entreprise, à condition de revenir à l'essentiel. Mettre le personnel au centre, orienter tous les efforts sur la satisfaction du client et l'anticipation du marché, insuffler une forte dynamique d'amélioration permanente... c'était à l'évidence les secrets de la réussite de Favi, et cela malgré la concurrence sauvage de la Chine et les déshérences locales de la région ■

Christian Doucet<sup>(3)</sup>

(3) Directeur du Cabinet Doucet Conseil, auteur du "Que Sais-Je ?" La qualité et de nombreux autres ouvrages, gestionnaire du site [www.qualite-info.net](http://www.qualite-info.net).

On trouvera sur le site de Favi un très important recueil de réflexions et de conseils en matière de management et de qualité. Ceci est désormais accessible également depuis le site [www.qualite-info.com](http://www.qualite-info.com).