

Mode de fonctionnement FAVI

Partant de principes simples:

- La performance vient essentiellement des ouvriers / il n'y a pas de performance sans bonheur / pour être heureux il faut être responsable / pour être responsable il faut être totalement autonome donc pouvoir s'auto-organiser
- Le diable est dans les cloisons / les cloisons empêchent l'autonomie

Il y a 25 ans nous avons progressivement éliminé les cloisons :

- entre les individus
- entre les services
- entre le dedans et le dehors

Entre les individus:

Constatant que l'ouvrier savait parfaitement régler sa machine et se contrôler, nous avons sorti de la fabrication les régleurs et contrôleurs, pour laisser l'ouvrier autonome s'approprier sa machine !

Et nous avons constaté que l'ouvrier heureux, parce qu'autonome était beaucoup plus performant, que la productivité et la qualité s'amélioraient constamment naturellement, toutes seules !

Entre les services:

En lieu et place des trois gros services que nous avons (fonderie, finition et usinage, avec des chefs de services, des chefs d'ateliers, d'équipes...), nous avons créé des "mini usine" affectées à un client, où une trentaine d'ouvriers autonomes, ont **coopté** un des leurs (appelé leader) pour coordonner leur action.

En toute autonomie, sans reporting ni contrôle, cette entité décide de ses horaires, de ses congés, des équipes, de l'implantation des machines....

Entre le dedans et le dehors :

En lieu et place de Siegfried, le commerçant d'Antoine qui faisait les gammes, Georges qui chiffrait les coûts, et Marianne qui achetait, on a tout mis dans une seule et unique tête: **Jean-Luc**, dans le cas de PSA, qui prospecte, suit le client, fait les gammes, chiffre les offres, sélectionne les fournisseurs, négocie les achats en toute autonomie sans reporting ni contrôle !

Et pour être sûr que les achats sont parfaitement adaptés aux besoins de la fabrication, Jean-Luc a son bureau en face de celui du leader, sur le terrain, au milieu des machines de sa mini usine, ainsi tous les jours en saluant les ouvriers le commercial fait entrer "le dehors dedans" et supprime ces deux énormes cloisons entre le dedans, qui se regarde le nombril, et les dehors coté clients et fournisseurs qui **seuls** nous font vivre

Autre principe :

- Un bon ouvrier est quelqu'un qui prend des décisions en temps réel, mais comme la structure est payée pour prendre des décisions, elle interdit à l'ouvrier de prendre des décisions !

Donc, on a supprimé TOUTE la structure en fabrication (chef d'équipe/Chef d'atelier/ chef de service/chef de fabrication/directeur technique/directeur/D.G.) pour n'avoir que trois niveaux : opérateurs/leader/D.G., et avons mis toute l'ancienne structure en R et D ou Etudes (5 % des effectifs) au commercial (3 %) et limité les administratifs (1 %) pour éviter que, sous occupés, ils créent des contraintes internes nuisibles à l'attention que l'on doit accorder aux contraintes clients qui seules nous font vivre.

Ce faisant nous n'avons aucun service, ni du personnel, ni planning, lancement, ordonnancement, méthodes etc... Aucun service !
On a même supprimé le service qualité car la qualité est devenue une culture individuelle.

Dernier principe :

- La confiance rapporte plus que le contrôle :

On a donc supprimé toute forme de contrôle, et mis à profit les outils de la qualité (SPC, TPM, AMDEC et autre KANBAN) pour laisser l'ouvrier librement s'auto contrôler, et surtout sans centraliser les indicateurs !

Nous avons ainsi créé au cours du temps une vingtaine de mini usines totalement autonomes en prise directe avec leur client sans aucune centralisation, qui créerait des cloisons entre les mini usines

La cohérence entre toutes ces mini usines se fait par des **valeurs** basées sur **un essentiel: Le partage**

Partage d'un **rêve commun** : rester, vivre et travailler dans notre village d'Hallencourt

Partage d'un **objectif commun** : Toujours plus et mieux pour moins cher pour mon client

Partage de **deux valeurs communes** : l'amour de mon client, et l'homme est bon

Partage d'une **unité de mesure du progrès commune** : le nombre de pièces bonnes par heure payée

Partage **du résultat** : 7 % du cash flow partagé à stricte égalité entre tous : l'ouvrier a la même prime que le patron

Le rêve commun :

Jamais, jamais nous irons nous implanter ailleurs, c'est pour cela que régulièrement nous changeons et allons changer de métier, venons du sanitaire puis du comptage de l'eau, nous sommes dans l'automobile par la fourchette, allons vers l'écologie avec nos moteurs électriques à haut rendement, vers la santé avec notre alliage qui tue les salmonelles et autres colibacilles dorés, et commençons déjà à réfléchir sur "comment faire vivre 600 familles à Hallencourt dans 20 ans !"

L'objectif commun :

Chaque matin l'outilleur doit s'interroger "qu'est ce que je peux faire de plus, de mieux et moins cher pour le fondeur", le fondeur doit se poser la même question pour l'usineur, et tous doivent se poser la question pour son client :

VOUS

Hormis cet objectif : il n'y a aucun objectif individuel qui créerait des cloisons diaboliques entre les individus

Les deux valeurs communes :

chacun est libre de faire ce qu'il veut à FAVI dès lors que cela **sert l'intérêt d'un client** interne ou externe, et que cela respecte le principe cher à Mac Gregor que ***l'homme est bon***, sinon c'est la porte !

L'unité de mesure factuelle, (car les coûts sont une abstraction !)

Chacun à son niveau, dans le respect des principes précédents, doit œuvrer pour que le nombre de pièces bonnes par heure payée augmente, et peu importe le prix de l'heure et de la pièce puis qu'il ya de fortes chances qu'ils soient faux !!

Partage du résultat:

Personne n'a de prime individuelle, même pas le patron ou les commerciaux, tous le monde a la même prime, seul le salaire entièrement au mérite fait la différence ;

Le film joint présente bien ce mode de fonctionnement non pas en avance mais "**à coté**", et cela depuis près de 25 ans, pour mieux servir le client par l'épanouissement de chacun, surtout des ouvriers seule source de performance, sans contraintes autres que celles du client, sans exclusion, et où les choses se font d'elles-mêmes !

***"Le bon prince est celui qui en supprimant les contraintes et les exclusions permet à chaque existant de s'épanouir à son gré !
Son agir sans agir, qui n'est pas ne rien faire, est une forme de laisser faire pour faire en sorte que les choses se fassent d'elles mêmes !***