

**Testament de Jean-François Zobrist,  
lors de son départ à la retraite de l'entreprise FAVI en février 2008.**

**Mes LEADERS, ma CASTE,**

*C'est par vous, avec vous et pour nos opératrices et opérateurs que nous avons développé ensemble un système très particulier : « Le système favi ». Ce système a fait, et fait de plus en plus ses preuves.*

*Le naufrage de nos concurrents, qui s'accrochent à un système de management dépassé, et nos résultats en attestent !*

*Si j'ai tenu à regrouper en deux bouquins toutes nos histoires, notre culture, notre mode de fonctionnement, et nos valeurs c'est pour vous, c'est pour vous laisser une trace de cette méthode « Judéo-chrétienne Picarde rurale » par opposition à la culture « Anglo-saxonne industrielle » qui montre de plus en plus ses limites.*

*MAIS..... J'ai conscience que c'est copieux, trop copieux.*

*C'est pourquoi je vais m'efforcer de résumer l'essentiel de la démarche en 8 documents d'une page que je dispenserai sur le réseau certains lundis matins, et que je reprendrai, pour ceux qui souhaitent un complément d'information, au cours d'une réunion « bonne parole du chef » le vendredi matin suivant.*

*Ce système évoluera bien sûr ! Sous la houlette de Dominique et avec la complicité d'Éric, vous l'adapterez aux circonstances futures, mais il importe que vous en compreniez les particularités pour que ces évolutions préservent l'homogénéité de la marche. Car c'est vous sur le terrain qui serez les garants de cette homogénéité !  
Donc lisez ces documents avec attention et conservez-les.*

*Les deux bouquins « La belle histoire de Favi l'entreprise qui considère que l'homme est bon » étant plus un inventaire de documents de définition de nos outils et valeurs.*

JFZ

## Synthèse du « système » FAVI par rapport aux Ôtres

1

Ôtres : Dirigent ordonnent contrôlent et sanctionnent par le haut

Favi : On fait en sorte que les choses se fassent d'elles-mêmes. Par le bas seul sans contrôle ni sanction.

2

Ôtres : font des choix à partir de chiffres ou d'indicateurs (Trafiqués donc faux) Favi :

Deux Valeurs de choix : Est-ce que cela sert l'amour du client ? Est-ce que cela part du principe que l'homme est bon ?

3

Ôtres : La performance vient de la structure >>>qui impose et contrôle le comment

Favi : la performance vient des opérateurs Il n'y pas de performance sans bonheur >>chacun sachant pourquoi et pour qui est libre du comment sans contrôle

4

Ôtres : Fixent des objectifs individuels contrôlés et sanctionnés par un Système de primes individuelles

Favi : Objectif unique pour tous et chacun

: « Toujours plus et mieux pour moins cher » et prime identique pour tous sans considération hiérarchique.

5

Ôtres : Tiennent des tas d'indicateurs (faux) basés sur l'argent

Favi : connaît ses marges par pièces partant de nombres de pièces bonnes par heure payée

6

Ôtres : Délocalisent leur outil productif

Favi : volonté de rester à Hallencourt

7

Ôtres : communiquent

Favi : on crée des liens (entre nous et externes)

8

Ôtres : Cherchent le bonheur de l'actionnaire en premier

Favi : Les opérateurs heureux font des clients heureux et des clients heureux font des actionnaires heureux

## **BONNE PAROLE N° 1**

Ôtres : Dirigent ordonnent contrôlent et sanctionnent par le haut.

Favi : On fait en sorte que les choses se fassent d'elles-mêmes. Par le bas seul sans contrôle ni sanction.

### **Chez les Ôtres :**

Une commande client passe 2 jours à être enregistrée par le service commercial (qui veut connaître les commandes pour vérifier le montant de ses primes)

Puis la commande est transmise au planning qui, en fin de semaine, fait une réunion de planification desancements (donc une semaine de perdue déjà) !

Puis le service lancement ordonnancement dirige et coordonne les différents services concernés par la commande

Puis chaque chef de service ordonne aux contre maitres un ordre de fabrication.

Puis les contre maitres imposent et ordonnent aux chefs d'équipes un horaire

Et en plus de tout ça des contrôleurs (dit de gestion), contrôlent avec des tonnes d'indicateurs de gestion des retards, pourquoi le système ne marche pas !!!!

Bref tout est contrôlé, ordonné du haut vers bas avec des tensions entre individus des systèmes de primes iniques à chaque niveau, et surtout l'opérateur, qui est le seul de toute la chaîne à créer des richesses, est négligé, méprisé !

### **À Favi**

Les opérateurs reçoivent directement les commandes, dans leurs mini usines, qu'ils gèrent avec leur leader, en disposant, en temps réel de toutes les informations, directement du commercial qui est posté dans la mini usine.

### **Danger :**

Tomber dans la tentation de centraliser les informations

Négliger de transmettre toutes les informations, au jour le jour sur le client, et pas uniquement dans de grandes messes mensuelles. D'où l'intérêt de la petite réunion de 5 minutes de prise de poste avec le commercial Mettre en place des indicateurs abstraits, alors que toute son énergie doit être concentrée sur un but unique:

TOUJOURS respecter le délai de livraison

### **Mission du leader :**

Toujours chercher avec son commercial :

***À faire en sorte que les opérateurs fassent la bonne pièce, et la pièce bonne, au bon endroit dans le bon délai et au moindre coût D'EUX-MEMES !!***

Avant tout projet d'action, réfléchissez pour faire en sorte que les gens fassent les choses d'eux même, spontanément, au bon moment.

## **BONNE PAROLE N°2**

Otres : Font des choix à partir de chiffres ou d'indicateurs (Trafiqués donc faux)

Favi : Deux **Valeurs** de choix :

- Est-ce que cela sert l'amour du client ?
- Est-ce que cela part du principe que L'homme est bon ?

### **Chez les Ôtres :**

Toute décision, d'organisation interne, stratégique, d'investissement, promotionnelle....est prise à partir d'indicateurs chiffrés abstraits.

Alors on tient des tas de comptes par atelier, par activité par service par.... on tient même des indicateurs croisés, et comme chacun est jugé par ces indicateurs tout le monde triche et les indicateurs finissent par être faux !

Tout le monde le sait, mais le jeu continue !

C'est le cas de l'automobile qui annonce depuis une quinzaine d'années des taux de productivité annuelle à deux chiffres, mais qui augmente chaque année le prix des voitures et qui dégagent de moins en moins de profit alors qu'ils sont sensés avoir fait 180 % de productivité !!!

C'est le cas des fournisseurs qui livrent toujours en retard et qui parfois même ne livrent pas, mais qui affichent des taux de service qui croissent !!!

Cela occupe une armada de parasites (parasitos= qui vit au dépend de) chers payés qui au lieu de supprimer les dysfonctionnements les gèrent donc les pérennisent.

### **À Favi :**

Systématiquement, quand on doit prendre une décision, on considère deux valeurs :

- **Est que cela sert l'amour du client interne ou externe ?**
- **Est-ce que cela part du principe que l'homme est bon ?**

#### **1) L'amour du client :**

Le client interne est toujours l'opérateur qui fait les pièces payées par le client  
Donc le B.E. doit systématiquement proposer la solution que le client aimera le mieux, l'outilleur penser à ce qu'aimera le mieux le fondeur, le fondeur à ce qu'aimera le mieux l'usineur et Tusineur à ce qu'aimera le mieux l'opérateur du client qui va recevoir et assembler sa pièce

Tout ce qui ne sert pas cette chaîne « d'amour » doit être éliminé

Exemple : Pascaline faisait parfaitement de beaux états totalement inutiles puisque les leaders représentant des opérateurs ne s'en servaient pas !

Pascaline a abandonné pour faire quelque chose de plus « aimable » par les opérateurs

#### **2) L'homme est bon, deuxième critère de choix :**

Exemple est ce quelqu'un fait exprès d'arriver en retard? Non ! Alors on a supprimé les pointages.

Est-ce qu'un commercial ou un cadre fera mieux son travail s'il a une prime directement liée à son activité ? Non puisque chacun à son niveau fait le maximum.

Donc il n'y a qu'une prime identique pour tous basée sur le résultat collectif  
Tout ce qui part du principe que l'homme est mauvais doit être systématiquement écarté !

**Danger :**

- Mettre en place un indicateur pour suivre un problème plutôt que de régler le problème
- Se laisser polluer par de gros clients qui cherchent à nous imposer leurs indicateurs pour justifier leur propre structure
- Considérer que ces deux valeurs sont un gadget alors qu'elles sont garantes de notre système « complexe » (voir bouquin) Au nom du frileux principe de précaution, multiplier les contrôles plutôt que de faire confiance à ses collaborateurs.

**Mission du leader :**

**Systématiquement rejeter toute décision qui ne sert pas l'amour du client de sa mini-usine ou qui considère que l'homme pourrait ne pas être bon !**

De temps en temps relire la fiche N° 65 sur l'homme X et l'homme Y

**BONNE PAROLE N°3**

Ôtres : La performance vient de la structure >>>qui impose et contrôle le comment

Favi : la performance vient des opérateurs

Il n'y pas de performance sans bonheur >>chacun sachant pourquoi et pour qui est libre du comment sans contrôle

**Chez les Ôtres :**

On ne s'adresse **qu'aux mains** de l'opérateur !

La structure tient son pouvoir de l'information venant du client donc elle la conserve. Elle transforme cette information en ordres abstraits dont elle contrôle et sanctionne l'exécution.

L'opérateur n'est qu'une bête à produire auquel on refuse l'accès au **pour quoi** et au **pour qui** de ses actions.

Des procédures issues de la structure seule, fixent et encadrent le comment faire les choses

**À Favi :**

On s'adresse **au cerveau et au cœur** des opérateurs !

Au cerveau : Les commandes arrivent directement dans les mini-usines qui sont totalement libres du comment honorer les commandes

Au cœur : Chacun doit chercher l'amour de son client et vérifier si son client aime notre service et nos pièces !

C'est d'ailleurs un des rôles majeurs du commercial : dire au client que ses opérateurs l'aiment et font tout pour mériter cet amour, et dire aux opérateurs si leur client les aime et ce qu'on peut faire pour qu'il les aime d'avantage

Autre point primordial : **IL N'YA PAS DE PERFORMANCE SANS BONHEUR**

Et pour être heureux il faut être responsable de ce que l'on fait, donc libre du COMMENT faire les choses !!!!!!!

Donc laisser vos opérateurs libres de s'organiser pour faire la production quotidienne, en vous appuyant sur le TPM le 5S et le SPC comme outils d'autonomie (et surtout pas de contrôle 1)

**Danger :**

Pris dans les contraintes techniques quotidiennes, le commercial et le leader risquent d'oublier cette mission primordiale dans notre système d'informations régulières, claires et motivantes venant du client.

- Laisser au bureau d'étude seul le soin de décider du comment faire les pièces d'où l'intérêt à détacher des techniciens sur le terrain comme Mickaël avec Totof

**Mission du leader :**

Veiller à ce que toutes informations sur le client et les produits (pour qui je fais ? pour quoi je fais ?) soient données quotidiennement en temps réel, convivialement et non uniquement dans de grandes messes mensuelles à coup d'abaques et de pourcentages.

- Donner aussi des nouvelles sur la concurrence (un bon concurrent est un concurrent mort voilà ce que pensent de nous nos concurrents)
- Enfin ne jamais oublier qu'il n'y a pas de performance sans une forme de bonheur !!

Penser à aller revisiter la page 7 du tome 1 de la belle histoire de FAVI

**BONNE PAROLE N° 4**

Ôtres : Fixent des objectifs individuels contrôlés et sanctionnés par un Système de primes individuelles

Favi : Objectif unique pour tous et chacun : « **Toujours plus et mieux pour moins cher** » et prime identique pour tous sans considération hiérarchique

**Chez les Ôtres :**

Le principe de base est de « diviser pour régner », donc on morcelle l'objectif commun en objectifs individuels avec tout un système de cotations de notations et de primes individuelles : La moitié « haute » de l'entreprise finit par contrôler l'autre moitié. Sachant, et je vous assure que je n'exagère pas, que l'on encourage et récompense les délations du bas vers le haut afin de mettre aussi le haut sous contrôle !

Cela crée une ambiance détestable, ferment des syndicats et surtout, pendant ce temps-là, plus personne ne s'occupe du client !

D'autre part cette division voulue d'objectifs fait que chacun, pour se valoriser, souhaite que se voisin se plante, quitte à donner un petit coup de pouce pour l'enfoncer.

### **À Favi :**

Nous avons tous quelque soit notre niveau hiérarchique et notre fonction qu'un seul objectif: « Faire toujours plus et mieux pour moins cher pour chacun de nos clients, à Hallencourt, dans le respect de la terre de nos enfants »

Et nous n'avons qu'une prime unique pour tous qui est en quelque sorte la part de gâteau qui reste !

L'objectif étant commun nous avons tous intérêt à ce que nous réussissions tous dans un même effort solidaire

Danger :

Sous prétexte d'émulation, mettre en place des objectifs individuels

Considérer que les problèmes d'une autre mini usine ne sont pas ses problèmes, et ainsi perdre notre solidarité, force de cohésion.

Oublier que le meilleur moyen de faire **plus et mieux pour moins cher** est de veiller à systématiquement éliminer ce qui ne sert pas **l'amour de son client** et tout ce qui ne part du principe que **l'homme est bon** !

### **Mission du Leader :**

S'occuper certes de son client, mais aussi veiller à toujours vérifier « **où est le ballon**

» pour éventuellement prêter aide à une autre mini usine en surchauffe ponctuelle

Ne jamais perdre de vue que l'on est tous sur le même bateau et non sur des barques individuelles

### **BONNE PAROLE N° 5**

Ôtres : Tiennent des tas d'indicateurs (faux) basés sur l'argent

Favi : connaît ses marges par pièces partant de nombres de pièces

bonnes par heure payée.

### **Chez les Ôtres :**

Afin de contrôler tous et chacun on multiple les indicateurs chiffrés, par lesquels on juge, sanctionne ou récompense tous et chacun.

1. Tous étant jugés par ces indicateurs, tous trichent et mettent en avant des indicateurs difficiles à vérifier donc déconnectés de choses vérifiables : on livre en retard, mais on arrive à présenter un taux de service qui augmente
2. La multiplicité des indicateurs finit par masquer la seule véritable information utile : **COMBIEN ON GAGNE PAR PIÈCE**

Car tout l'argent ne provient que de la vente des pièces, on ne vend pas des heures machines, des heures B.E. Le client ne paie que des pièces bonnes. Pour avoir visité

beaucoup d'entreprises, je vous assure que la majorité des entreprises font vivre des tas d'indicateurs, mais ne connaissent pas leurs prix de revient ni leurs comptes mensuels !

### **À Favi :**

On ne tient aucun indicateur par mini usine, par service, pas de suivi des retards ou des ruptures de flux, pas de taux de service ou autre chiffrage abstrait.

Seul compte **LE NOMBRE DE PIÈCES BONNES** réalisées chaque jour **PAR HEURES PAYÉES**.

Donnée vitale qui résulte de la saisie quotidienne des bons de travail par chaque Leader

D'où l'importance de cette action !!

Voilà pourquoi on ne l'a pas informatisée, n'y procédé à des saisies automatiques à partir des automates programmables de chaque machine.

Cette saisie quotidienne permet d'analyser en temps réel le dysfonctionnement et mieux les progrès constatés.

Mais aussi permet avec un système de chiffrage à partir des taux budgétés, de connaître en temps réel nos marges par pièce, pour savoir où porter l'effort et qu'elles sont nos marges de manœuvre en cas de négociation

### **Danger :**

- Perdre de vue que le seul but du TPM est de permettre d'augmenter le nombre de pièces bonnes par heures payées.
- Considérer que le TRS est le but, car alors on fini par tricher en jouant sur le temps d'ouverture par exemple
- Oublier que le client ne paye que des pièces bonnes, il ne paye ni TRS ni autre taux aussi flatteur soit-il.

### **Mission du Leader :**

Être rigoureux dans la saisie des bons de travail et choisir des indicateurs.

TPM directement liés aux nombres **de pièces bonnes par heures payées**.

### **BONNE PAROLE N°6**

Ôtres : Délocalisent leur outil productif

Favi : volonté de rester à Hallencourt

### **Chez les Ôtres :**

On raisonne toujours dans le court terme.

On connaît mal ses prix de revient et surtout leur structure.

Donc on suit le chant de sirènes, porté par les clients, en s'implantant dans des pays à bas cout de main-d'œuvre.

On oublie que la part de main d'œuvre directe est de plus en plus faible dans le prix de vente et surtout que le prix de l'énergie et la non-qualité y sont beaucoup plus élevés, la productivité par heure payée beaucoup plus faible !



Et surtout on détruit la cohésion sociale de l'entreprise.

**À Favi :**

**On veut rester à Hallencourt.**

C'est pourquoi nous avons racheté SINGER, fait 200 chômeurs de l'autre côté de la manche et rapatrié le travail à Hallencourt.

Cette volonté politique et humaine de rester dans notre village nous sert d'instinct de conservation.

L'homme n'a que deux leviers viscéraux de motivation : l'instinct de conservation et la reconnaissance.

- 1) L'instinct de conservation : Favi, grâce au sérieux des opérateurs (c'est eux seuls qui créent la richesse !) gagnent de l'argent ! Cet argent en partie redistribué fait que cette année les opérateurs auront en moyenne l'équivalent de 17,5 mois de salaire ! Il est donc difficile de parler d'instinct de conservation, c'est pourquoi il faut insister sur cette volonté de rester à Hallencourt ! Si on n'est pas sérieux, si le service que l'on propose à nos clients en étant à Hallencourt s'avérait moins bon, forcément nos clients nous contraindraient à quitter notre village.
- 2) La reconnaissance : Ne soyez pas avare de compliments justifiés, de compliments collectifs, de compliments individuels. Rendez votre commercial complice de cette démarche en rapportant la satisfaction du client.

**Danger :**

- Ne pas rappeler régulièrement la liaison directe qu'il y a entre notre survie à Hallencourt et notre qualité de service.
- Négliger l'importance de l'expression de la reconnaissance.

**Mission du leader, et du commercial représentant le client :**

Se poser chaque soir la question : « qui ai-je félicité aujourd'hui ? »

Impliquer sans cesse votre commercial, pour que quotidiennement il donne des nouvelles, inquiétantes sur la concurrence sur les pressions diverses du client, et rassurante sur la satisfaction du client, sur la santé et le développement de l'entreprise

Il faut en toute transparence sans déformer l'information, l'utiliser pour à la fois exprimer de la reconnaissance et rappeler l'instinct de conservation.

## **BONNE PAROLE N°7**

Ôtres : communiquent

Favi : on crée des liens (entre nous et externes)

### **Chez les ÔTRES :**

On **communique**, on gère l'information avec des techniques que l'on apprend à l'école, des techniques sèches sans âme.

L'information est un produit comme un autre !

### **À Favi :**

On cherche à **créer des liens**.

Avec le **client** d'abord, et le premier lien est l'image qu'il a de nous !

D'où l'importance du respect du délai promis, de la qualité certifiée, de la réactivité en cas de problème. Et puis il y a de petites choses comme le fait de mettre des petits objets chaque mois dans les pièces, d'inviter ou d'aller visiter les opérateurs des clients (qui sont nos vrais clients, car le gars qui achète une voiture ne sait même pas qu'il y a des fourchettes dans sa voiture !)

Il faut créer des liens avec nos autres partenaires: le fournisseur dont dépend notre qualité, l'inspecteur du travail ou autres fonctionnaires qui tireront une opinion de leur rare visite.

Entre **nous tous** aussi, il faut en permanence renforcer nos liens d'amitiés, d'entraide, de reconnaissance: D'où l'importance de la fête quand on a réussi un bon coup, le repas collectif, le coup à boire, la félicitation collective, la mini usine qui se retrouve aux manifestations du CE.

Il fut un temps où tous ensemble on cassait la croute 2 fois par an de 14h à 2 h du matin, une époque où il y avait le bal annuel, le saut à l'élastique... bref toutes choses qui ont fait la cohésion de Favi. Nous sommes devenus nombreux mais cela peut se refaire au niveau de votre mini-usine.

### **Danger :**

- Considérer que les petits objets de chaque mois sont des gadgets inutiles
- Négliger la force de cohésion d'une équipe, et l'importance de l'affectif
- S'installer dans la routine et oublier la force du festif, du ludique
- Manager par la rigueur et non plus par " l'émotion !"

### **Mission du Leader :**

Il faut régulièrement qu'il se pose la question :

- Qu'est-ce que je pourrai faire pour renforcer nos liens avec notre client ??
- Qu'est-ce que je pourrais faire pour renforcer les liens entre nous dans ma mini-usine ? Avec les autres mini-usines associées (Maintenance, qualité...)
- Relire régulièrement la fiche N°36 sur l'effet de niche.

## **BONNE PAROLE N° 8**

Ôtres : Cherchent le bonheur de l'actionnaire en premier

Favi : Les opérateurs heureux font des clients heureux et des clients heureux font des actionnaires heureux.

### **Chez les Ôtres :**

On ne raisonne que dans le court terme, on veut faire du fric, le plus possible et le plus vite possible. On a bien compris que cela ne pouvait se faire que par la satisfaction du client, mais celle-ci n'est qu'un moyen pas un but !

Quant au salarié !!! Ce n'est qu'un poste du bilan comme les stocks ou l'immobilisation, et on présente ses machines, ses investissements et non ses hommes !

### **À Favi :**

On est convaincu (et surtout on prouve depuis 25 ans !) que l'avenir de l'entreprise passe par sa performance, et que la performance vient de ceux qui quotidiennement font les pièces : **les opérateurs.**

Donc la performance vient des opérateurs, et comme il n'y a pas de performance sans bonheur :

Des opérateurs heureux généreront de la performance c'est-à-dire de bonnes pièces et des pièces bonnes au bon endroit au bon moment et au moindre cout, donc des pièces que le client aimera !

Et un client qui a jour après jour des pièces « aimables » est un client heureux Et ce client heureux nous donnera ses beaux sous qui rendront heureuses toutes les parties prenantes de Favi : le client, nous tous, nos actionnaires et notre environnement (le gendarme, l'instituteur, le village qui vivent de nos impôts).

### **Danger :**

Négliger cette évidence :

Des opérateurs heureux font des clients heureux et de clients heureux font le bonheur de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

### **Mission du Leader :**

Il lui faut régulièrement se poser la question : "qu'est-ce que je peux faire pour rendre mes opérateurs plus heureux ? "

Mission difficile, car on ne fait pas le bonheur des gens malgré eux, on ne fait pas le bonheur en disant toujours « OUI » on ne fait pas le bonheur en sécurisant trop !

Peut-être fait-on le bonheur en considérant l'autre comme son égal et lui faisant partager toutes les informations, en le faisant participer aux décisions, en anticipant ses demandes, en veillant à l'ambiance de sa mini usine.

Une chose est sûre : **pour être heureux, il faut être responsable !!!**

Donc rendez vos opératrices et opérateurs responsables, de leur poste de travail, de leur organisation, de la décoration de la mini usine... responsables d'eux même en quelque sorte !

## Différence essentielle entre le système Favi et les Ôtres

**Les ôtres systèmes** sont basés sur un cloisonnement en "services" sans doute pour des raisons historiques, voire même préhistoriques !

La première "industrie ayant été la guerre, très vite les guerriers se sont groupés par spécialités : les lanceurs de cailloux avec les lanceurs de cailloux, les spécialistes de la lance avec les spécialistes de la lance, les tireurs à l'arc, les cavaliers, etc..

Étant entendu que chaque spécialité avait un chef, et qu'il devait y avoir un chef des chefs.

Quand l'activité industrielle s'est développée, il y a à peine deux siècles, tout naturellement ce principe a été adopté, et on a donc morcelé les activités en services autonomes, pilotés par un chef, lui-même nommé par un grand chef.

Dans notre cas ce serait la Fonderie, puis le Service Découpe, puis le Service Usinage, puis le Service Assemblage. Chaque service ayant un chef de service, qui bien entendu considère que tous ses problèmes viennent des autres services !

Comme le diable est dans les cloisons, il y a des tensions entre les différents chefs de service et pour gérer ces tensions, on met un chef de production. Par la suite se rajoute un service Réception et Expédition avec un chef de Fabrication qui chapeaute le tout, puis se rajoutent les Achats et les Ventes avec un Directeur d'usine responsable du tout. Donc 3 chefs, donc 3 autres cloisons d'un autre niveau, donc des tensions supplémentaires.

Pour tenter de gérer toutes ces tensions, on crée un Service du Personnel pour harmoniser le flux des personnes, un planning pour tout ce qui concerne les pièces, des méthodes pour les process, etc.

Et l'entreprise devient un système quasiment entièrement tourné vers son **dedans**, qui passe plus de temps à gérer ses conflits internes et tenter de trouver un système d'harmonisation de son fonctionnement, que de temps à s'occuper du don de dieu qu'est le client.

Il n'y a plus ni lien ni communication :

Le commercial donne un cahier des charges au service gamme, qui transmet un dossier au service chiffrage, celui-ci va imposer un prix de vente au commercial.

les achats approvisionneront à partir du cahier des charges.

Enfin les pauvres ouvriers devront faire avec les produits achetés par des gens qui ne connaissent les besoins du client et de la fabrication que par des spécifications et autres produits !!!

**À Favi** : on a considéré qu'il fallait à tout prix que le client nous "aime" et que cette mission méritait que quelqu'un s'en occupe à plein temps

Nous avons considéré aussi que cette recherche d'amour du client ne s'apprenait pas à l'école, et ce fut le rôle essentiel du chef que de repérer en Fabrication celles et ceux qui avaient ce don naturel.

Ainsi au cours du temps, 12 personnes (6 jeunes hommes et 6 jeunes femmes) se sont détachées.

Les uns s'occupent exclusivement d'un client lorsqu'il est important en termes de C.A. (PSA, VW, Renault, Fiat, etc.) ou d'un secteur d'activité (les compteurs d'eau ou les rotors) ou d'une spécialité (les petites séries).

Chacun et chacune ne suit donc qu'un client et adapte son client, car la culture de Volkswagen n'est pas celle de Fiat.

Considérant que celle ou celui qui vend connaît parfaitement, intimement les besoins de son client, c'est **cette même personne** qui va être chargée :

- D'établir la gamme
- De la chiffrer et de déterminer la marge
- Des Achats, spécifiques à ce client.

Donc pas de papier, pas de tensions entre individus : tout est dans la même tête, tête totalement responsable devant son client !

Cette différence est énorme, car bien souvent, les acheteurs achètent au moins cher sans grande considération, ni pour la conformité aux aspirations du client final, ni pour la "montabilité" en production de leurs achats.

Pour éviter ce dernier point, les commerçants/acheteurs ont leur bureau au milieu des machines, ainsi ils peuvent vérifier au quotidien la conformité de leurs achats tant aux spécificités et besoins du process qu'au besoin client.

La deuxième très grande originalité du système Favi est que, puisque le diable est dans les cloisons, nous avons totalement supprimé les cloisons en production en créant une vingtaine d'entités autonomes, appelées mini-usines, entièrement dédiées à un client **totalemt responsable depuis la réception des matières premières jusqu'au chargement du camion !**

Ces entités, de 20 à 30 personnes, ne sont constituées que **d'opératrices et d'opérateurs** qui génèrent, par cooptation, un leader lui-même toujours ancien opérateur depuis des années.

Cette unité productive non seulement n'a aucune tension en son sein puisqu'entièrement responsable de tout le flux de fabrication, y compris les aspects logistiques, organisationnels, les horaires, les congés, les investissements, le passage en équipes, les RTT, etc. Sans objectif, reporting ou contrôle ;  
Mais de plus, comme ce sont des opératrices et des opérateurs, ils ne font forcément que des choses simples et éminemment productives puisqu'on ne leur a jamais pollué l'esprit par des choses compliquées et inutiles.

D'où :

- Un raisonnement hyper productif toujours basé sur un nombre de pièces bonnes par heure payée, et non sur des indicateurs farfelus
- Une réactivité qui stupéfait nos clients
- Un respect absolu des délais depuis 25 ans
- Une qualité qui se mesure en ppm
- Des décisions prises sur deux valeurs de bases et non sur des chiffres

Tous et chacun étant conscients de leur responsabilité vis-à-vis du client avec lequel ils sont en partie, grâce aux commerçants installés au milieu d'eux, en prise constante.

Cette structure explique pourquoi, à Favi, nous n'avons ni Service du Personnel (donc pas de syndicats) ni planning, ni GPAO, ni méthodes, ni cadre ni même structure en Fabrication puisque nous n'avons ni stress ni tensions à gérer !

Chacun étant responsable, et entièrement responsable, vis-à-vis de son client et forcément heureux, **puisque pour être heureux il faut être responsable !**