



Avril 1997

FF 1

POURQUOI LE **FF**

Experts : tous les acteurs FAVI

Parce qu'une démarche de progrès doit être appropriée par la "tribu", et que la meilleure des appropriations est l'adaptation aux particularités et à la personnalité de la collectivité que constitue chaque entreprise.

Le **FF** est une adaptation du TPM sur un mode *Judéo-Chrétien Picard Favien*.

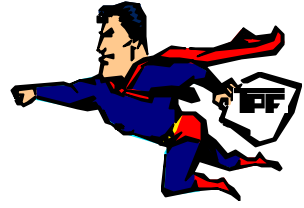
Ce que signifie **FF** n'a pas grande importance, disons que cela pourrait être :
Total Productivité Favi

Ce qui le distingue du TPM, outil de progrès permanent, est que nous en avons fait NOTRE démarche globale de management, avec:

- Sa mission: "Etre AIME de CHAQUE CLIENT",
- Sa devise: "Par et pour le CLIENT",
- Son objectif: "Toujours PLUS et MIEUX pour le MEME PRIX",
- Ses valeurs: Morales, Ethiques,
- Sa *non-structure*: Des mini-usines en prises directes avec LEUR CLIENT,
- Sa *non-gestion* des flux, matériels, et immatériels qui s'autorégulent,
- Son organigramme biologique: "*le Chamallow*",
- Ses règles de fonctionnement: *L'homme est bon, faire en allant, le Bon sens avant tout,*
- Son moteur: S.D.C.A. / P.D.C.A.,
- Son carburant et son comburant majeur: Les hommes / les visions,
- Ses règles de cohérence: *le système Favi,*
- Son organisation: un leader et ses Parrains productivité / Qualité / Maintenance,
- Son mode de fonctionnement: Réunions hebdo/ Mensuelle / Grand-messe,
- Ses indicateurs: lisibles instantanément et tenus à jour par les opérateurs,
- Son indicateur de progrès: le **TF**,
- Ses outils: modélisés dans des fiches,
- Son système d'information: sur ses vrais clients externes / internes,
- Son système de formation *bottom-up*,
- Sa démarche de progrès: la sécurité / le confort / la propreté / la qualité / la productivité / le respect de l'environnement / la sécurisation des fournitures,
- Ses reconnaissances: prix Kaizen des cadres, trophée 306, le FAVI d'or.
- Son mode de pérennisation: Audits *Père de famille*.

Nous retrouvons, conformément à notre logique, les huit plots d'une démarche qualité *dans une P.M.E. Picarde* :

- 1) La création puis le renforcement de la notion de *tribu*.
- 2) Pourquoi la démarche de remise en cause?: instinct de conservation, *peur de mourir*.
- 3) Pour Qui ?: les clients externes et internes, pour qu'*ils nous aiment*.
- 4) Comment ?: en partant de *visions*, déclinées en actions à moyen et court terme.
- 5) L'engagement: seulement quand *la tribu sait pourquoi, pour qui et comment*
- 6) La mise en oeuvre des *outils* de réaction, de maîtrise, de mesure, de progrès et d'anticipation.
- 7) La vérification constante de *l'adhésion* de tous et de chacun par les audits.
- 8) La mesure permanente du *résultat* de la démarche.



TFF 2

Mai 1997

Notre MISSION: "ETRE AIME de CHAQUE CLIENT"

POURQUOI ?

PARCE QUE:

- ↳ Pour nous, le **BUT** de notre entreprise commune est de durer, non pas d'être, mais bien plus de **durer**, comme un **ARBRE** !
- ↳ Durer qui est et fait toute la différence entre le *succès* ponctuel et la *réussite* durable!
- ↳ Durer aux prix d'adaptations, de mutations, d'anticipations, de sacrifices, d'avatars, tel l'arbre qui meurt dans la fleur, qui meurt dans le fruit, qui meurt dans la graine, qui renaît dans un arbre nouveau!

PARCE QUE:

- ↳ Dans un système libéral capitaliste le MOYEN majeur de la durée est **L'ARGENT**, le profit.
- ↳ L'argent n'est que le *moyen*, et non le *but* de l'entreprise, comme la respiration est le moyen majeur de la vie.
- ↳ Nous ne vivons pas pour respirer, mais la respiration est tellement indispensable à la vie que personne, aucune secte ni religion ne philosophent sur sa nécessité!
- ↳ La nourriture aussi est indispensable à la vie, mais au nom de rites ou de croyances certains ne mangent pas de porc, de viandes, ne mangent que des légumes mais pas d'oeufs... Par contre, nous n'avons pas connaissance de sectes qui imposent seulement de ne respirer que par le nez ou la narine gauche (du côté du coeur), de peur que cela se bouche!
- ↳ Philosopher sur l'importance de l'argent pour la vie de l'entreprise est aussi ridicule que de s'interroger sur l'importance de la respiration pour toute forme de vie.
- ↳ Et de même que plus on respire mieux on se porte, plus la collectivité génère d'argent plus elle a de chance de réussir à durer.

PARCE QUE:

- ↳ Dans notre système libéral capitaliste le seul moyen durable de générer de l'argent est **L'AMOUR** du client pour nos produits, pour nos services.
- ↳ La qualité c'est avant tout une *histoire d'amour* entre nos produits et nos clients, et entre nous et nos produits, et on ne peut pas aimer des produits mal fichus, difficiles à monter, qui arrivent en retard, ou trop coûteux.

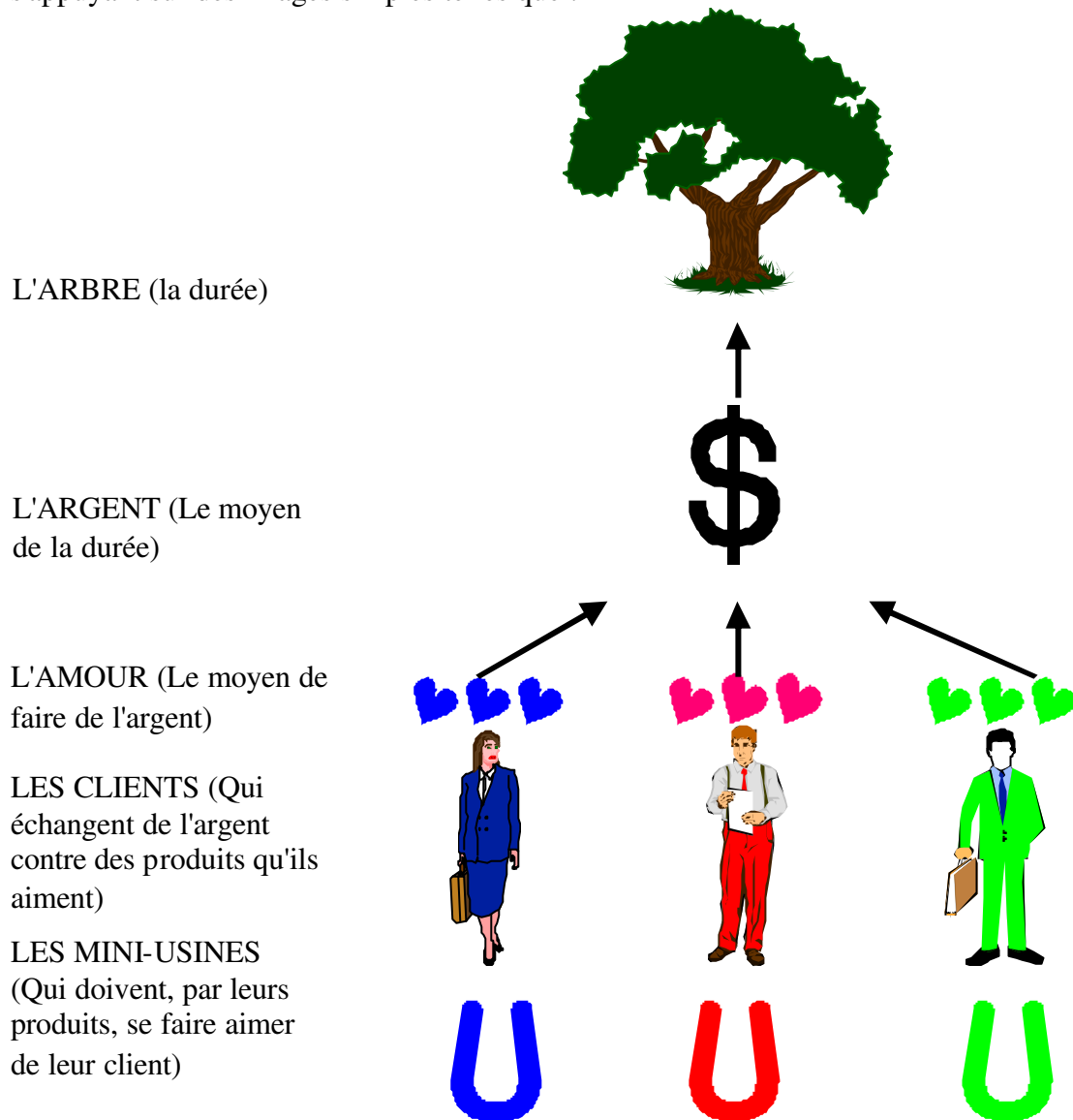
PARCE QUE:

- ↳ Chaque client est **UNIQUE**, comme chacun d'entre nous est unique, et qu'il faut se faire aimer de chacun à sa manière

Voilà **POURQUOI** notre **MISSION** se résume par la formule "**ETRE AIME de CHAQUE CLIENT**"

Voilà pourquoi nous avons adopté un principe de mini-usines totalement *autonomes* pour être totalement *dépendantes* de LEUR client.

Cette mission " ETRE AIME de CHAQUE CLIENT" a été, est, et sera déclinée en permanence jusqu'au niveau le plus important : celui des opératrices et opérateurs, en s'appuyant sur des images simples telles que :



Ce petit dessin, qui résume, notre **MISSION**, notre **MODE** de **FONCTIONNEMENT**, notre **ORGANISATION**, et toute la **PHILOSOPHIE** de notre démarche TPF, est présenté à tout entrant dans la collectivité, et est affiché partout dans l'entreprise.

Il est **SIMPLE** pour être mieux compris, partagé, et assez ouvert pour que chacun puisse définir *sa propre mission en cohérence avec celle de l'entreprise*.

Et puis, nous sommes gens de campagne, et pour nous un arbre signifie plein de choses, belles, pérennes, solides!



TFF 3

Juin 1997

Notre DE VISE : "PAR et POUR le CLIENT"

Nous avons grandi PAR nos clients, automobiles notamment.

Ce sont nos clients qui ont véhiculé jusque dans notre campagne des noms étranges comme SPC, KAIZEN, AMDEC, TPM, POKA YOKE, HOSHIN.....

Nous sommes situés à Hallencourt entre Sorel en Vimeu et Wanel, c'est dire que nous ne sommes pas dans Silicon Valley et que sans nos clients, nous avons toutes les chances de mourir idiots !

C'est PEUGEOT qui nous a appris la démarche KAIZEN et LE TPM, RENAULT l'AMDEC, FORD le SPC, FIAT le CEDAC.....

Ce sont nos clients qui nous ont contraints, par le flux tendu et tiré, à travailler autrement !

Ce sont nos clients, qui, en nous accordant leur confiance, nous ont permis de nous développer et de créer des emplois !

Nous avons grandi POUR nos clients.

La simple application du troisième principe de la péripatéticienne (voir fiche N 40) : avoir une spécialité, nous a incités au cours du temps à nous intégrer le plus possible, pour être AIME de CHACUN de nos clients :

↳ En **amont** :

Nous qui ne travaillions que sur plan, nous avons appris, PAR nos clients, la conception, puis l'optimisation; ultérieurement, nous nous sommes équipés, intellectuellement comme matériellement pour valider nos études par des essais, comme pour les matérialiser par le prototypage rapide.

Pour mieux servir nous nous sommes de même intégrés en fabrication moules et machines d'usinage.

Enfin pour mieux anticiper les désirs de nos clients, nous avons fait nôtres les principes, et techniques du Prof SHIBA de leur écoute efficace.

↳ En **aval** :

Nous n'étions que fondeur, nous nous sommes intégrés en usinage, montage de fonctions complètes, moyens de transport...

C'est pourquoi sur notre blason la louche du fondeur est encadrée par le pied à coulisse du concepteur, et la clé plate de l'usinier :





Notre OBJECTIF : "Toujours PLUS et MIEUX pour le MEME PRIX"

Dans les années 80, conscients qu'il fallait être *aimé* de *chaque client*, conscients qu'on ne pouvait aimer un produit mal fichu, ou difficile à monter, ou qui arrive trop tard, ou qui est trop cher, et en application du quatrième principe de la péripatéticienne :

« La chaude pisse de l'industrie est le non respect du délai,
La vérole la non qualité,
Le SIDA la non compétitivité »

Considérant qu'incontestablement Lundi n'était pas Mardi, et que si nous livrions le Mardi un produit promis le Lundi nous ne pourrions être crédibles sur les plans plus abstraits de la qualité ou de la compétitivité, nous avons collectivement décidé de *toujours tenir nos engagements de délais*, même si une fois nous avons dû, pour ce faire, louer un hélicoptère parce qu'on risquait d'être en retard !

Considérant que le quantitatif était dépassé par le QUALITATIF, nous avons entamé une *quête vers la qualité de nos produits et services associés* (conception, optimisation, logistique...) avec le peu de moyens intellectuels et d'outils dont nous disposions à cette époque.

Pour mémoire, dans les années 80 le seul outil connu était le SPC porté par FORD, les démarches de fond comme le KAIZEN, le TPM ou des outils comme l'AMDEC ou le CEDAC ne sont venus que bien plus tard.

Ceci explique l'importance pour nous des quatre principes du plus vieux métier du monde, et si nous y faisons encore référence, c'est tout simplement parce que cet «outil» maison a constitué historiquement une étape importante dans notre démarche qualité.

Considérant qu'on ne pouvait aimer un produit trop cher, et considérant que tout le monde, à cette époque augmentait régulièrement ses prix (il était de tradition de pleurer pour avoir 8% d'augmentation et en obtenir 6) nous avons collectivement décidé de ne *plus augmenter nos prix* hors matière, et de jouer la politique de la transparence totale sur la matière, ainsi forcément nos prix seraient un jour les meilleurs du marché (ce que nous a confirmé la fidélité de nos clients étrangers après les dévaluations importantes de la Lire, de la Livre ou du Dollar)

Ces trois principes simples :

- Jamais en retard
- Toujours plus de qualité explicite et implicite
- Ne jamais augmenter nos prix

nous ont servi de stratégie interne et nous ont permis d'asseoir notre démarche de remise en cause de la structure et du mode de travail classique Taylorien alors en place, pour aboutir au système de mini-usines *autonomes*, pour être plus *dépendant* de leur client et ainsi mieux être à même d'être AIME de celui-ci.



TFP 5/1

Octobre 97

Règles morales d'une P.M.E. Picarde

Garant de leur respect : JF. ZOBRIST

Extraits du Petit ROBERT :

" Moral, ale, aux ; lat. moralis, de mores mœurs"

Adj. Qui concerne les mœurs, les habitudes et surtout les **règles** de conduite admises et pratiquées dans une société.

Ces règles **simples**, si possible **plaisantes** et reposant sur des valeurs solides, sont appelées à FAVI,

"Les 4 bonnes" :

- Bonne FOI
- Bon SENS
- Bonne VOLONTE
- Bonne HUMEUR

a) **BONNE FOI** :

"Qualité d'une personne qui parle avec sincérité, et agit avec une intention droite".

Le communisme a UN système de référence.

La vertu majeure, dans ce cas, est la fidélité à la référence (aux interprétations près)

Le capitalisme est une doctrine vivante, non figée sans bible de référence. Il existe mille livres sur le capitalisme, donc il en existe aucun !

Le capitalisme évolue "en allant" au gré de ses erreurs.

L'entreprise capitaliste ne peut donc progresser que par l'exploitation systématique de ses propres erreurs, à condition :

- que chacun de ses membres ait **la bonne foi** d'informer la collectivité de son erreur,
- que chacun de ses membres ait **la bonne foi** d'accepter l'erreur de l'autre.

Ainsi, tous ensemble, sans amour propre mal placé, on pourra procéder à une analyse constructive des dysfonctionnements quotidiens, et se nourrir des plans d'actions correctifs pour continuer à adapter le système aux évolutions de son environnement.

"La bonne foi est l'oxygène du capitalisme !"

Autrement dit:

- Si je fais une erreur je ne la dissimule pas, mais m'en sers comme levier de progrès
- Si je me trompe je le signale immédiatement sans m'encombrer d'excuses
- Si l'autre se trompe, je ne l'enfonce pas, et l'aide dans son analyse
- Si je ne sais pas, je le dis
- Si je sais approximativement, j'insiste sur ce fait
- Je fais profiter les plus jeunes de mon expérience
- Surtout, surtout, je ne fais jamais quelque chose que je n'ai pas compris
- Enfin, je ne **dissimule jamais rien à mon client**

b) Le Bon SENS:

« Capacité de bien juger, sans passion, en présence de problèmes qui ne peuvent être résolus par un raisonnement scientifique »

C'est au nom de la **logique** que l'on entame les guerres, mais c'est toujours au nom du **bon sens** qu'on les arrête (Voir Viêt-Nam et Afghanistan) et à tout prendre, ce qui arrête les conflits est préférable à ce qui les déclenche.

De plus l'exercice de la logique masque souvent un pouvoir.

La logique doit servir à valider ce que le bon sens dicte ou induit.

Autrement dit:

- Je fais toujours le plus simplement possible
- Je n'exécute pas quelque chose que je n'ai pas compris
- Je ne diffuse pas une note ou une information que je n'ai pas comprise
- Régulièrement j'observe mon poste de travail, et regarde si je ne peux pas travailler plus confortablement
- Je n'hésite pas à faire part aux autres de mes idées de simplification de leur travail
- J'accorde toujours plus d'importance au **résultat** qu'à l'**activité**
- Le respect du délai et de la quantité est plus important que le niveau du stock
- Je n'oublie jamais que l'intérêt de mon client passe avant tout.



TFF 5/2

Novembre 97

Règles MORALES d'une P.M.E. Picarde

Garant de leur respect : JF. ZOBRIST

Extraits du petit ROBERT :

« Moral, ale, aux ; lat. *moralis*, de *mores* moeurs »

Adj. Qui concerne les moeurs, les habitudes et surtout les **règles** de conduite admises et pratiquées dans une société.

c) **BONNE VOLONTÉ** :

« Disposition à bien faire, à faire volontiers »

L'intérêt individuel dépend directement de l'intérêt collectif, qui lui-même dépend directement de l'intérêt du client :

- Si l'entreprise va bien, alors, chacun de ses membres *peut espérer* mieux se porter.
- Par contre, si l'entreprise va mal, alors, chacun de ses membres *ira assurément* plus mal.

L'intérêt collectif repose sur la bonne volonté de tous, et de chacun de ses membres, et impose à chacun plus de devoir qu'il n'octroie de droits!

Quitter son poste de travail sans avoir terminé sa tâche quotidienne, au nom d'un horaire, tricher sur l'absentéisme, voler des petits outillages, ce n'est pas "embêter" le patron, personne immatérielle qui peut, selon l'expression consacrée, toujours payer, mais bien voler ses camarades de travail, qui devront, par leur propre travail, compenser le dysfonctionnement égoïste.

Autrement dit:

- S'il faut rester ¼ d'heure de plus pour aider autrui, je le fais spontanément comme un bon compagnon de travail.
- Je suis prêt à faire toutes les tâches dictées par l'intérêt collectif, dès lors que j'ai bien compris ce qu'il fallait faire.
- Je suis autonome, pas indépendant.
- Je n'oublie pas que servir la collectivité, ce n'est que servir *le client qui me fait vivre !*

d) **BONNE HUMEUR :**

« Disposition à la gaieté, à l'optimisme, qui se manifeste dans l'air, le ton, les manières »

Rien de grand ne se fait dans la morosité et la tristesse, de plus, là aussi, souvent derrière le mauvais caractère se cache une forme de **pouvoir** sans caractère.

Autrement dit:

- J'essaie de laisser mes problèmes personnels aux vestiaires, sauf si je pense que quelqu'un dans l'entreprise peut m'aider à les régler.
- Je n'abuse pas de mon pouvoir d'ancien sur les nouveaux.
- J'essaie de colporter les bonnes nouvelles plus vite que les mauvaises.
- Je ne critique jamais personne en son absence.
- Je n'hésite pas à régler les comptes que j'estime nécessaire de régler, mais toujours en tête à tête.

Les "Quatre Bonnes" servent de guide aux leaders dans leurs actions quotidiennes, et servent de référence au "chef" lors de ses tournées d'ateliers journalières.

C'est sur ces quatre critères:

BONNE FOI
BONNE VOLONTE
BON SENS
BONNE HUMEUR

que sont jugés les postulants à entrer dans la collectivité FAVI.



TFF 5/3

Janvier 98

Règles ETHIQUES d'une P.M.E. Picarde

Garant de leur respect : JF. ZOBRIST

Préambule :

Il faut une éthique *dans l'entreprise, et avec ses partenaires que sont, ses acteurs internes et externes (fournisseurs, actionnaires) ainsi que la cité*, par contre il n'y a aucune éthique *en affaire*: "Un bon concurrent est un concurrent MORT, voilà ce que pensent de nous nos concurrents!!!"

Les seules limites en affaires sont d'ordre légal, ou d'éthique PERSONNELLE : ne pas mentir, respecter la parole donnée...

Encore que, SUN TSE nous apprenne que face à l'ennemi, l'intox est la meilleure des armes, et entre l'intox et le mensonge, la frontière est plus que floue!

Définition FAVI de l'éthique :

" L'éthique est une *attitude questionnante* et non *normative*, qui interroge les *conduites* plutôt que les *valeurs*, et pose le problème clé des *limites*" (J.ROBIN)

Autrement dit:

Dans mon **comportement** quotidien, jusqu'où dois-je ne pas aller ?

Règles FAVI d'une conduite éthique :

- 1) Ne pas céder à la tentation de forcer le jeu normal,
- 2) Repérer et respecter le contexte dans lequel on évolue,
- 3) Prendre du recul seul, ou avec d'autres,
- 4) Opter pour une action avouable et reconnaissable.

(D.HIESSE)

Autrement dit en judéo-chrétien Picard:

- 1) Si c'est comme c'est, c'est qu'il y a une raison! Donc be quiet !
- 2) De quoi s'agit-il exactement, de façon explicite mais aussi, et surtout, implicite ?
- 3) Laissons passer le week-end, lundi il fera jour !
- 4) Est-ce que je pourrais avouer ma décision à tout homme qui serait à ma place, disposerait du même pouvoir, et connaîtrait TOUT ce que je sais du problème ?

Ces règles *comportementales* se résument à FAVI par cette pensée de DE GAULLE:

" En ce pauvre monde qui mérite d'être *ménagé*, il faut avancer *pas à pas*, procéder d'après les *circonstances*, et *respecter* les personnes."

Autrement dit:

« En ce pauvre monde qui mérite d'être ménagé »:

A un dysfonctionnement apparent que l'on découvre, doit correspondre une histoire oubliée de tous sauf peut-être des acteurs concernés. Donc ménageons notre jugement et surtout nos actions, le temps de comprendre, pour ne pas compliquer la situation, et rendre la solution plus perturbante que le problème apparent.

« Il faut avancer pas à pas »:

Il faut appliquer le principe de KAWAKITA (fiche n° 38),

« Procéder selon les circonstances »:

Si les circonstances ne sont pas favorables mieux vaut ne rien faire, et attendre quelles soient plus favorables, ou bien prendre le temps de créer le milieu favorable à l'apparition « spontanée » de ces circonstances.

« Et respecter les personnes »:

Au cours du temps se sont instaurées dans nos entreprises des habitudes contraires aux marques de respect élémentaire entre acteurs tous égaux devant l'intérêt du client:

repas cadre, places de parking réservées, toilettes plus modernes pour les uns que pour les autres..

Exemples d'application de cette règle comportementale:

- Absence de places de parking réservées: les cadres, le Directeur se garent là où il reste de la place.
- Les locaux sociaux et sanitaires des opératrices et opérateurs sont bien supérieurs en aspect à ceux des bureaux ou de la direction.
- L'intéressement est partagé à stricte égalité, entre tous les acteurs de l'entreprise, sans aucune considération hiérarchique.
- Toute mise en place d'action est précédée d'une phase de création, ou d'attente de circonstances favorables à l'annonce de l'action.
- Il n'y a pas de repas de caste; toute l'usine fait la fête ensemble, ou ne fait pas la fête.
- Les augmentations, et les investissements, sont déterminées par consensus et au plus près du terrain.
- L'HOMME est BON par principe, il n'est donc ni voleur, ni fainéant ce qui induit la suppression de tout moyen ou système de contrôle (magasins, pointage, portes fermées à clés..)

Ces règles éthiques servent essentiellement de guide à l'encadrement, pour inventer des solutions **cohérentes** à des problèmes sans cesse **nouveaux**, que l'adaptation permanente de la collectivité aux évolutions de son environnement, génère.

En un mot, l'éthique est l'esthétique de l'intérieur.



TPF 6

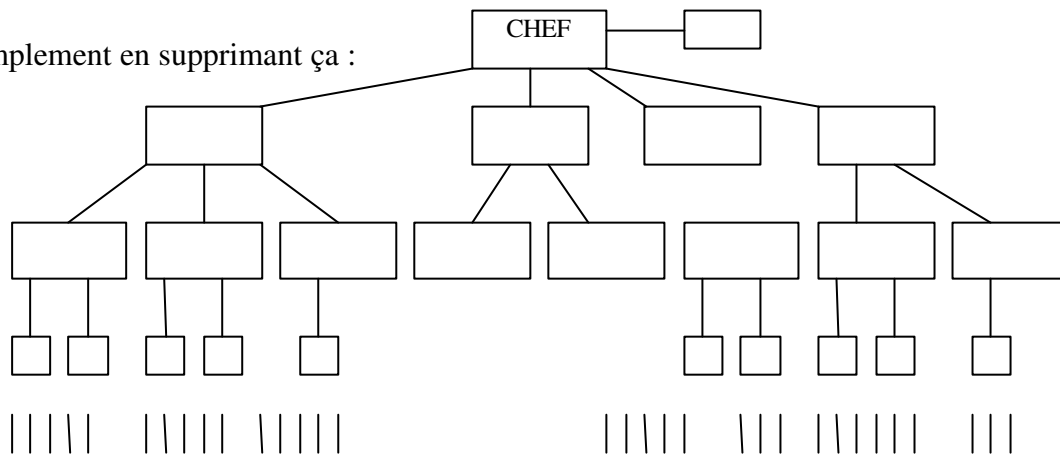
Mars 98

Notre non-structure : des mini-usines en prises directes avec leur client

PAR ET POUR LE CLIENT

Comment avons-nous fait en sorte que cette devise devienne une réalité?

Tout simplement en supprimant ça :



En supprimant cette représentation de l'entreprise pour des tas de raisons :

- ☞ parce que celui qui nous fait vivre n'y apparaît même pas
- ☞ parce que ceux qui sont tout dans l'entreprise, et qui font tout : la qualité, la quantité, le délai, le progrès permanent ont l'impression qu'ils sont là pour servir celui qui est tout là haut, en haut de l'organigramme,
- ☞ parce que Leurs degrés de dépendance étant limités, ils ne peuvent dépendre à la fois du "CHEF" qu'ils voient et d'une personne, étrangère et abstraite, qu'ils ne voient jamais : LEUR CLIENT
- ☞ parce qu'il faut donc que le chef s'efface pour que l'image du client puisse apparaître
- ☞ parce que tout ce monde fait écran entre les deux seuls vrais partenaires que sont le client qui exprime un besoin et l'opératrice ou l'opérateur qui répond à ce besoin.

Voilà pourquoi nous avons supprimé cette représentation basée uniquement sur une hiérarchie artificielle et fallacieuse : celle du pouvoir INTERNE.

Ceci étant fait, nous avons créé, " en allant", au fur et à mesure de notre développement, des entités AUTONOMES (voir fiche TPF 45) de 7 à 20 personnes, attachées au service d'UN seul client, que nous avons appelé MINI_USINE.

Puis, nous avons transféré une partie de la démarche d'effet de niche (voir fiche n°36) de l'entreprise vers les mini-usines par des choses simples:

logo du client présent dans la mini-usine, affiché sur les machines et porté par les opératrices et opérateurs / couleur des sols et des machines spécifique / affichage de posters représentant les produits du client / visite par les opérateurs de leurs homologues chez le client / quand cela est possible invitation des opérateurs du client à venir visiter leur mini-usine / démarche d'écoute client type SHIBA (fiche n°5.) d'opérateurs de la mini-usine à opérateurs du client / conférence des représentants du client à l'ensemble de "ses" opérateurs de "sa" mini-usine / affichage d'informations concernant le client et de son journal interne / visite d'exposition où le client expose / incitation à des repas collectifs de l'ensemble des acteurs d'une mini-usine.....

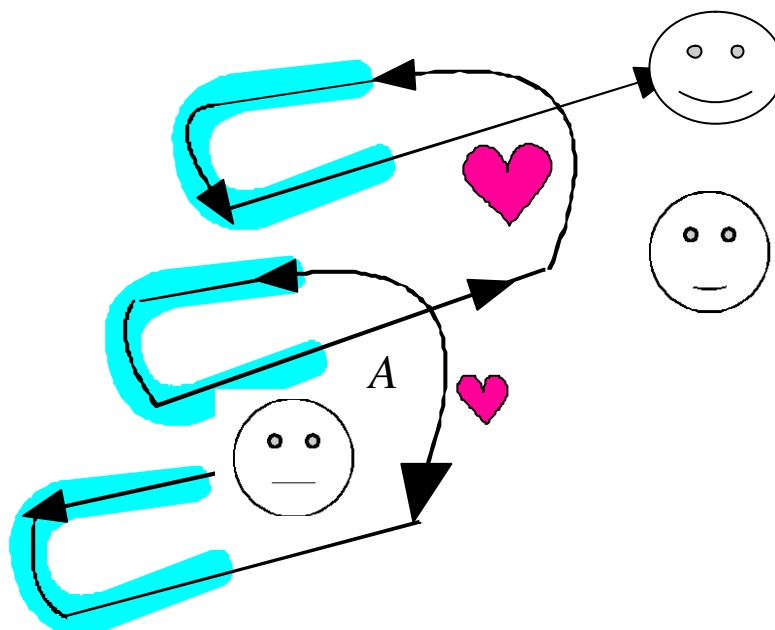
Ceci étant fait, nous avons fait disparaître toute structure centralisée (services du personnel, achat, méthode, planning, lancement, ordonnancement...) pour permettre la prise en charge de ces fonctions directement par les mini-usine, et leur permettre de réellement s'autogérer au quotidien en fonction des demandes quotidiennes de leur client.

Enfin, nous lui avons donné une représentation en U tournée vers SON client pour bien présenter son mode de fonctionnement:

- le client exprime un besoin en A,
- ce besoin abstrait (généralement une fonction dans notre métier) nous allons le matérialiser par des études, l'améliorer, l'optimiser, puis le fabriquer, y ajouter des composants extérieurs, le monter, le livrer au plus près du client final.

Là ne s'arrête pas la tâche de la mini-usine, il faut que régulièrement, directement ou par l'intermédiaire de SON commerçant elle s'enquière auprès de son client de ses critiques, de ses besoins, qu'elle l'aide même parfois à formuler des besoins implicites pour améliorer la boucle suivante.

Voilà pourquoi nous lui avons donné cette forme en U tournée vers le client, mais qui doit se concevoir comme une spirale de progrès permanents tournée vers son client.





TFF 7,1

Avril 98

Notre organigramme biologique : « le CHAMALLOW »

Dans un premier temps, pour faire redécouvrir à chaque acteur de l'entreprise **son client**, nous avons mis en place un organigramme 'classique' mais où les clients étaient à la place du chef.

Cette représentation avait 2 avantages :

- D'une part elle remettait les clients à leur juste place.
- D'autre part, elle mettait les services aux mini-usines dans leur ordre logique.

En effet la représentation classique met souvent en tête de l'organigramme le service administratif, ce qui est contraire à toute logique !

Celui qui compte le grain, récolté par d'autre, est tout de même moins important que celui qui l'a semé et récolté !

Et puis, rappelons-nous notre jeune âge, la difficulté n'était pas tant d'honorer le sexe opposé que de l'amener dans le lit, théâtre de nos exploits !

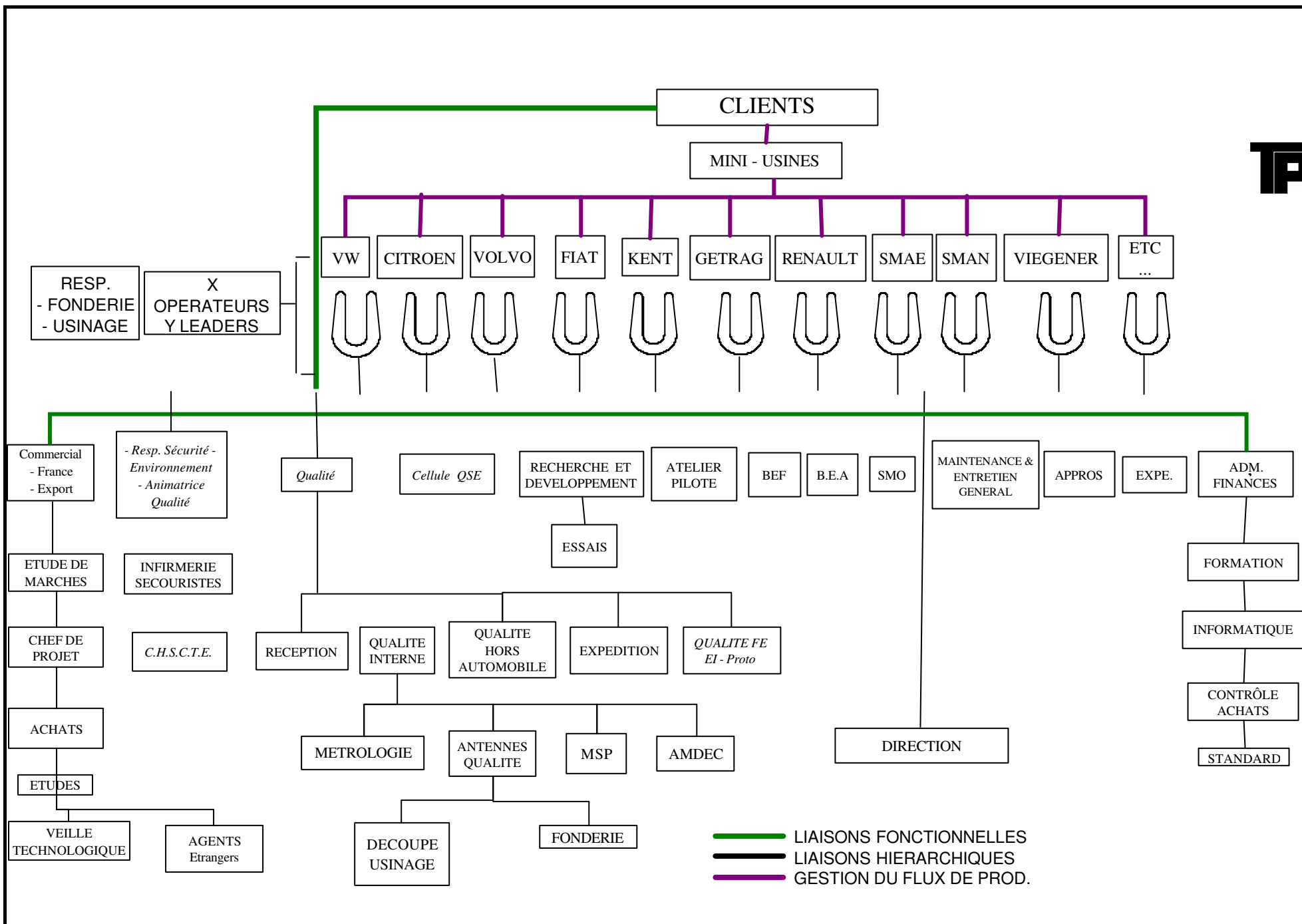
Pour ce faire, nous commençons par partager une vision, au restaurant ou en boîte (rôle de la **vision** collective portée par le plan triennal), puis nous cherchions une chambre (tâche des **commerciaux**, qui amènent les clients dans le théâtre des exploits qu'est l'entreprise), puis nous envisagions une protection (fonction de la **qualité** et des **études**), le passage à l'acte peut s'assimiler à l'acte de **fabrication**, et tout à la fin, en fumant une cigarette, parfois, et toujours fort maladroitement nous nous enquêrions de la perception de nos exploits (rôle des **administratifs** qui après tout ne sont que le rétroviseur du système).

Ceci étant cette représentation ne nous satisfaisait pas pour deux raisons.

La première raison est que chacun des acteurs de progrès reste enfermé dans des « cases » ce qui peut induire un comportement plus individualiste que collectiviste (voir syndrome d'Air France fiche n° -9). Il est à noter que notre souci n'est pas d'avoir à faire à des **ACTEURS DE PROGRÈS**, c'est-à-dire à des gens aussi motivés que talentueux mais qui jouent une pièce écrite par d'autres, mais nous voulons que chacun devienne un **AUTEUR DE PROGRÈS**.

La deuxième raison est que les clients ne sont pas en haut, à droite ou à gauche de notre collectivité, ils en sont **AU CENTRE** !

J.C.FAUVET nous a en effet appris, de longue date, qu'une entreprise doit être un système qui adapte son **DEDANS** à son **DEHORS** !.





TPF 7,2

Mai 98

Notre organigramme biologique : « le CHAMALLOW »

La meilleure façon de représenter notre volonté collective de positionner formellement le DEHORS au CENTRE de notre DEDANS est de mettre les clients au MILIEU de l'entreprise avec, en interface entre les opérateurs et opératrices qui sont à leur écoute, le commerçant, parrain productivité de LEUR mini-usine, le tout se nourrissant de la culture qualité représentée par les principaux outils en usage dans la collectivité.

Le « chef », est en lisière, à cheval entre le *dedans* et le *dehors*. Son rôle, dans ce contexte, devient celui *d'écouteur des signaux faibles*, internes comme externes.

Les signaux forts, toute la collectivité les entend et les traite.

La disponibilité du chef, **qu'il se doit de se ménager**, lui permet de se libérer des contraintes liées aux bruits de fond pour entendre les signaux faibles, qui sont souvent les porteurs des évolutions à venir.

Il lui appartient alors - puisque à défaut d'avoir la compétence, il a le pouvoir - d'utiliser ce pouvoir pour faire évoluer le système qu'il a mis en place, en exploitant les compétences des uns et des autres, dans les directions que ces signaux faibles lui dictent.

Il est ainsi garant de l'adéquation de cette évolution de la collectivité dont il est responsable avec l'environnement, comme de la cohérence de cette collectivité.

La notion de SERVICES s'efface devant celle de PRESTATAIRES DE SERVICES !

La différence est redoutable d'efficacité. En effet, un service comprend généralement quatre personnes : un chef, une secrétaire pour valoriser le chef et au moins deux collaborateurs pour justifier le rôle du chef et de sa secrétaire. De plus un service est obligé de générer quelque chose ne serait ce que pour justifier son existence.

Un prestataire de services, par contre, ne **fait que ce qu'on lui demande** et si on ne lui demande **rien** il ne fait **rien**.

Le gain n'est pas tant au niveau de la masse salariale mais bien plus au niveau du gain des actions parasitaires générées par les services pour s'occuper.

Le seul service interne constitué qui subsiste - l'outillage - preste régulièrement vers l'extérieur. Cette démarche est un garant de sa productivité.

Enfin cette collectivité a une limite territoriale, telle une tribu, limite que chevauchent ces partenaires indispensables que sont LA CITE, LES ACTIONNAIRES, et LES FOURNISSEURS, qui contribuent eux aussi à faire en sorte que le DEHORS pénètre le DEDANS de la collectivité

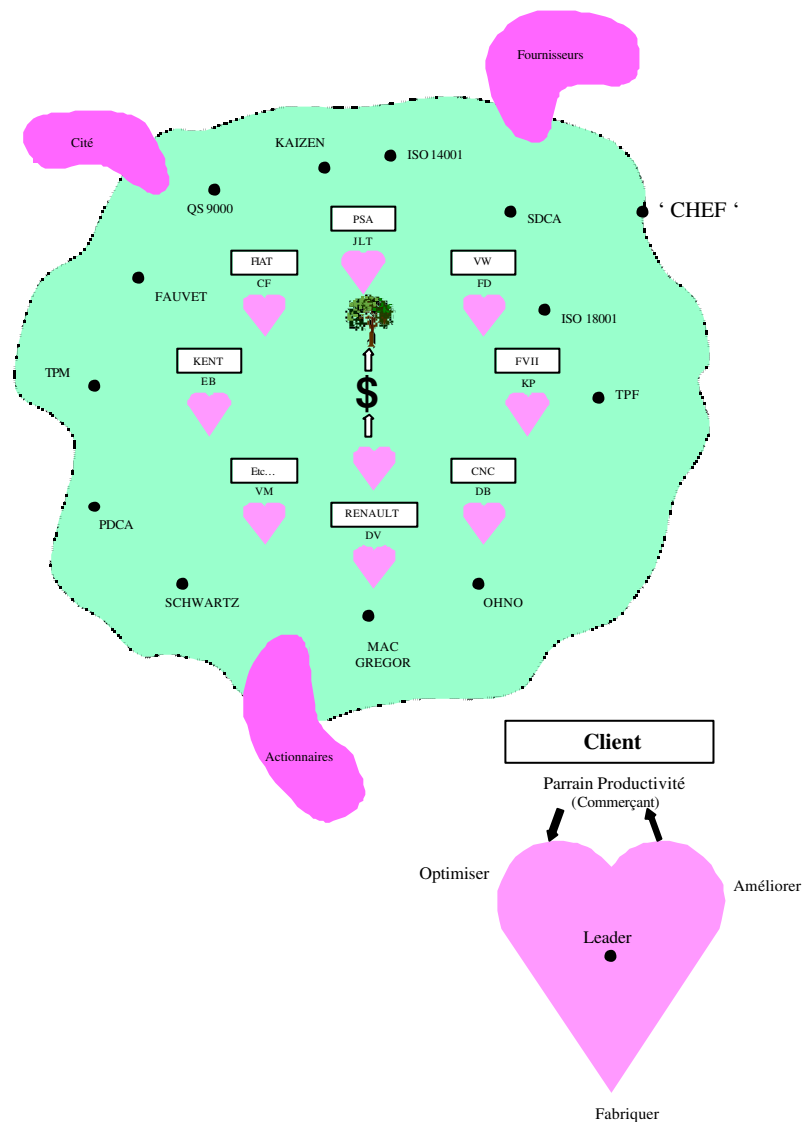
D'aucuns considèrent cet organigramme comme « biologique » ! C'est un constat, ce n'était pas le but.

En interne les plus jeunes l'ont baptisé « chamallow » ! L'image est belle, après tout un chamallow c'est tendre, agréable et malléable !

N'oublions pas que rien de durable ne se batit sans reposer sur des valeurs SIMPLES, SOLIDES et PLAISANTES, c'est pourquoi nous avons adopté cette dénomination «d'organigramme CHAMALLOW ». Elle nous va bien !



Organigramme du Système FAVI





TFF 8 / 1

Septembre 98

REGLES DE FONCTIONNEMENT D'UNE PME PICARDE

Garant de leur respect JF ZOBRIST

Ces règles découlent :

- a) De la confiance en L'HOMME qui, par postulat, est considéré comme BON
- b) Du réflexe génétique Picard de FAIRE EN ALLANT (voir fiche n°64)
- c) De la primauté du BON SENS sur la logique

L'HOMME EST BON

Dans les années 80, l'analyse collégiale d'un organigramme classique nous révéla que l'homme était, à l'évidence, considéré comme :

- *voleur* puisque tout était sous clés dans des magasins,
- *fainéant* puisque son temps de travail était contrôlé et tout retard sanctionné par quelqu'un qui souvent ne le connaissait pas, et qui ne s'enquérissait même pas de la cause du retard,
- *pas sérieux* puisque tous ses produits étaient contrôlés par quelqu'un lui-même peu fiable puisqu'il existait des contrôles volants, d'efficacité suffisamment douteuse pour imposer un contrôle expédition,
- *inintelligent* puisqu'un service méthode pensait pour lui.

bref l'homme y était systématiquement considéré comme **MAUVAIS !**

Adeptes des théories de Mac GREGOR (voir fiche n°65) nous fîmes le pari que l'homme Picard (et par extension la femme Picarde) lui, était Y, donc **BON**.

De plus nous avons systématiquement pensé que *le regard que l'on porte sur les choses et les gens modifie ces choses et ces gens*.

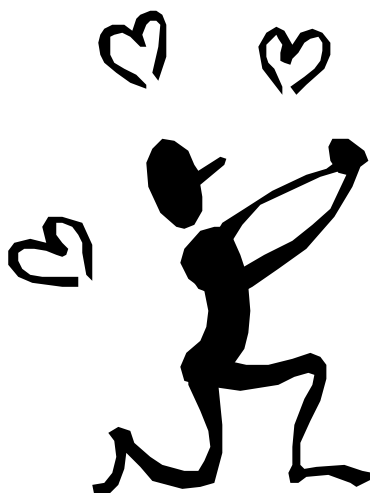
C'est cette double approche qui nous conduisit à supprimer les contrôleurs, les régleurs, les primes, les pointages, les chronométrages, les magasins et autres services du personnel, planning, méthode ou ordonnancement, bref tout ce qui encadrait l'homme mauvais X.

« *L'homme est bon !* » est devenue pour nous une règle comportementale, une règle éthique, qui induit un mode de fonctionnement au quotidien basé sur chaque homme et non sur une structure, et un mode de réaction en cas de dysfonctionnement :

- ↳ Si quelqu'un arrive en retard, au lieu de sanctionner aveuglément, le leader s'enquerra de la raison du retard pour aider le collaborateur à résoudre son problème, et éventuellement le laissera changer d'équipe s'il s'agit d'un problème d'enfant malade ou à nuits agitées, ou l'aidera à supprimer la cause du retard (il est déjà arrivé que le service entretien aide quelqu'un à réparer sa mobylette).
- ↳ Pour éviter les vols de petits outillages, chacun a le droit d'en emprunter pour le week-end, et si parfois quelque chose disparaît cela est considéré pour ce que c'est: un **accident** répréhensible certes et passible du licenciement immédiat, mais comme un accident qui ne justifie pas de faire ouvrir tous les vestiaires, ou autres mesures vexatoires.
- ↳ Face à un accident de manipulation qui a généré la destruction ou l'endommagement d'un outillage, d'un élément de machine, ou un problème qualité, **l'accident** (« de *accidere* (survenir), élément fortuit, imprévisible ») sera considéré comme tel et ne fera l'objet d'aucune remarque négative. Par contre entre gens de bonne foi, de bonne volonté et de bon sens, nous analyserons avec le compagnon qui a subi l'accident, le pourquoi de l'accident de façon à éviter qu'il ne se reproduise.
- ↳ Aucun état de GPAO qualité ou TPM n'est nominatif. On ne suit pas les hommes, on suit une pièce, une machine, ou un process, mais pas un homme puisque par postulat il est BON et fait tout ce qu'il peut.

Bref dans tous les cas l'homme sera systématiquement considéré comme **bon**, ce qui ne veut pas dire infaillible !

Et l'exception sera considérée comme exceptionnelle !





TFF 8/2

Janvier 99

REGLES DE FONCTIONNEMENT D'UNE PME PICARDE

Garant de leur respect JF ZOBRIST

L'HOMME EST BON

Corollaires de ce postulat :

1) *Rien à priori, tout à posteriori* :

Puisque l'homme est bon, il est inutile de lui fixer des objectifs et de lui attribuer des moyens à priori ; puisque l'on sait que dans son espace de liberté, il fera du mieux qu'il peut avec les ressources dont il dispose.

Cela d'autant plus que nous sommes dans un univers de plus en plus complexe (un Boeing est *compliqué*, un plat de spaghetti est *complexe* : il est possible de prévoir l'effet de la suppression d'une pièce sur un Boeing, par contre il sera toujours impossible de prévoir ce qui va se passer quand on tire sur un spaghetti, ni l'importance de la perturbation créée).

Se projeter dans l'avenir dans un tel contexte est donc une perte de temps et d'énergie amplifiée par le temps et l'énergie dépensés après coup pour justifier l'erreur de prévision.

Par contre, il peut être utile après l'action de donner à l'homme des éléments de mesure de son *résultat* pour qu'il en tire une satisfaction ou une orientation pour ces actions futures :

On ne dira pas a *priori* à un leader : « le mois prochain, vous allez faire donc on vous affecte personnes ! » non, on laissera le mois se dérouler, et à *posteriori*, on informera le leader que sa mini-usine a produit 40.380 pièces A, 23.567 pièces B, 53.654 pièces C, et qu'en prenant la moyenne des trois meilleurs derniers lancements pour chacune de ses pièces il aurait du faire ses productions avec 8,6 opérateurs pour la pièce A, 4,5 pour la pièce B et 13,7 pour la pièce C soit un total de 26,8 personnes.

Reste à lui à comparer ce chiffre au chiffre réel de son effectif, d'y intégrer les absents pour formation, maladie, etc., et à en tirer les conclusions pour orienter ses actions futures.

De même chaque mini-usine commande directement ses consommables, et à *posteriori*, on informe le leader qu'en achetant par telle quantité ou à tel fournisseur, il aurait payé.....

L'autre intérêt d'une telle démarche, est que toute projection a priori freine ou retarde l'action, et l'action c'est la vie. Mieux vaut laisser l'action se dérouler au mieux des intérêts du client, puis, à *posteriori*, on a tout le temps de l'analyser.

2) *On ne contrôle pas l'activité, mais on aide chacun à mesurer les résultats de ses actions :*

Cela pour cinq raisons :

- L'activité n'a rien avoir avec le résultat : dans le monde animal, le chef n'est pas celui qui court le plus vite ou le plus longtemps, mais celui qui rapporte le plus de nourriture. Il en est de même en amour, l'activité n'est pas le résultat ! (N'est ce pas Mesdames ?)
- L'activité n'est pas productive (nombre de visites clients par jour), seul le résultat est productif (nombre de nouveaux clients)
- L'activité se **contrôle** le résultat se **mesure**, et derrière tout contrôle il y a un pouvoir d'un individu (généralement non productif) sur un autre (toujours productif)
- Plus on contrôlera l'activité plus les individus seront « actifs » selon le critère de contrôle, et ils n'auront plus le temps d'obtenir des résultats !!
- Enfin est surtout, l'homme Y, *naturellement* BON cherchera *naturellement* la satisfaction que seul le RESULTAT procure.

Laissons le faire !

3) *On ne tient à jour que des indicateurs globaux :*

Quand nous nous sentons en bonne santé, et que tout nous indique que nous sommes en bonne santé, nous ne nous préoccupons pas de savoir, si notre foie marche mieux que notre estomac ou notre rein gauche mieux que le droit !

Il en est de même à FAVI !

Par contre si nous sentons que nous avons de la fièvre, alors nous disposons de tous les instruments pour instantanément déceler l'organe qui dysfonctionne.

Mais quand l'organe en question à été traité et soigné, il est inutile de continuer à le suivre au-delà de la période de rétablissement, car à coup sur derrière le soignant, généralement volontaire, se cache une tentative de prise de pouvoir d'un improductif sur un productif !.

4) *Pas d'amour-propre :*

De personne et surtout du « chef », c'est un luxe que l'âpreté des temps ne permet plus. L'amour propre est un frein à l'action, un frein inutile coûteux, et qui souvent génère des turbulences qui mettent longtemps à s'estomper.

L'humour est un des moyens d'amortir l'erreur, pour passer le plus rapidement de l'erreur à son analyse, puis à l'action corrective, qui seule présente un intérêt.

Puisque l'homme est BON, l'erreur est forcément accidentelle, et on n'a pas lieu de se vexer d'un accident.

5) *Que des filets à mailles lâches :*

Il est un constat : quand on met en place un filet dont les mailles sont plus petites que le plus petit des poissons existant, il se génère toujours rapidement une nouvelle espèce de poissons qui s'ingénie à passer au travers.

Par contre si on laisse flotter, nonchalamment, plusieurs filets à maille très lâches, alors aucun poisson ne passe.

Sans doute que l'homme BON à horreur de se sentir enfermé, et qu'il devient alors mauvais pour sortir !



TFF 8/3

Mars 99

REGLES DE FONCTIONNEMENT D'UNE PME PICARDE

Garant de leur respect JF ZOBRIST

ON FAIT « EN ALLANT »

« Faire en allant » est une façon d'être, d'agir et de penser typiquement Picarde (voir fiche N°64) :

- ☞ « Faire en allant » c'est générer la réflexion de l'action,
- ☞ « Faire en allant » c'est faire pour comprendre,
- ☞ « Faire en allant » c'est nourrir et valider la réflexion par l'action,
- ☞ « Faire en allant » c'est faire d'abord, puis étape par étape (voir fiche N°38), analyser l'action en cours pour orienter celle de demain.
- ☞ « Faire en allant » est un réflexe Picard dont toutes les charpentes témoignent

« Il s'agit d'agir et non de raisonner ! »

DON QUICHOTTE

Cet état d'esprit se décline en deux principes :

1) Politique du « con qui avance » :

Nous devons cette formule imagée à M. AUDIARD le dialoguiste du film « Un taxi pour Tobrouk » :

A un moment, Lino Ventura (le con) et Charles Aznavour (l'intellectuel) tombent en panne d'essence dans le désert. Lino prend un jerrycan et part droit devant lui. A Charles qui l'interpelle il répond :

« Un con qui avance ira toujours plus loin que dix intellectuels assis ! »

Et de fait ce genre de situation, qui impose l'action, est le lot quotidien de l'entreprise industrielle.

Bien entendu, il ne s'agit pas que d'agir, il s'agit aussi de raisonner, mais à chaud, pendant l'action, car on peut toujours faire réfléchir un con qui avance, alors qu'on ne fera jamais agir un intellectuel assis, et comme la vie c'est l'action.....

Concrètement ?

- ↪ S'il y a un problème chez un client, le commercial parfois, mais surtout le leader, l'agent qualité, et *les opérateurs qui ont fait les pièces* litigieuses vont TOUT DE SUITE chez le client pour constater le problème et éventuellement trier les pièces. L'analyse se fera après ou à chaud chez le client.
- ↪ Face à un besoin client, on investit d'abord, on regarde la rentabilité de l'investissement après. Et si nous nous sommes trompés, ce qui arrive parfois, nous réfléchissons collectivement après avoir servi le client, pour retomber sur nos pieds, et nous y sommes toujours arrivés, souvent avec l'assistance bienveillante du client.

2) *S.A.B.E.N.A.* :

(Such A Bad Experience Never Again)

L'inconvénient de « faire en allant », d'accorder la primauté de l'action sur la réflexion est que parfois on se « ramasse ». Même si le cas est rare, il convient qu'il soit unique dans sa spécificité, et qu'on ne fasse jamais deux fois la même erreur.

D'où l'intérêt de la bonne foi pour reconnaître et faire connaître son erreur, d'où l'intérêt de la bonne humeur pour compenser l'amour propre qui parfois en prend un coup.



TPF 8 / 4

Septembre 98

REGLES DE FONCTIONNEMENT D'UNE PME PICARDE

Garant de leur respect JF ZOBRIST

LE BON SENS AVANT TOUT

Le BON SENS est une de nos quatre valeurs morales (voir fiche TPF 5/1 et fiche TPF 48).

Son respect se décline en 5 principes de base :

1) Pas de règles trop rigides :

C'est la règle des 4 rangs de maïs :

Les Incas, gens stricts et rigoureux, punissaient le vol de façon irréversible par sectionnement de la main coupable. Ce qui limitait le vol au nombre de deux !

Par contre, il y avait le long des champs, 4 rangs de maïs pour les gens qui avaient faim (action de prendre UN épi et de le manger sur place).

Nous essayons de faire de même à FAVI, parce que :

- on ne peut prévoir toutes les exceptions à chaque règle
- derrière chaque règle rigide se cache un garant du respect de la règle (= pouvoir improductif)
- les règles rigides freinent quand elles ne bloquent pas l'action

Et puis parce que :

*« Quand un pouvoir sait se faire léger
le peuple se montre simple et facile.*

Mais un pouvoir autoritaire

fait le peuple rusé et difficile. »

LAO TSEU

2) Que des lois simples mais appliquées avec rigueur :

« Le sentiment d'équité ne naît pas de la rigueur des lois, mais de la rigueur de leur application » disait le philosophe,

« On ne peut pas appliquer avec rigueur une loi compliquée » disons nous.

Donc à FAVI il n'y a que des lois simples appliquées avec rigueur :

- Tous les 3 mois, les acteurs de fabrication qui n'ont pas été absents au cours du trimestre, **pour quelque raison que ce soit**, participent à un tirage au sort, dont le gagnant se voit remettre 5 000 Frs.

Pour quelque raison que ce soit : même si c'est un accident de travail, car si on inclut ce cas, va se poser le problème de l'accident de parcours, de la cheville foulée du lundi matin dont des mauvaises langues diront qu'elle relève plus de l'accident de foot de la veille !

- L'intéressement de chacun au résultat de l'effort collectif est basé sur le partage à stricte égalité (sans distinction d'âge, de hiérarchie ou d'ancienneté) d'une somme représentant 7% de la ligne GW de la liasse fiscale (résultats courants avant provisions)

Voilà deux exemples de lois *simples*, qui peuvent être appliquées avec *rigueur*, et générer un sentiment d'*équité*, parce qu'elles sont simples !

3) *Justice OU égalité, jamais justice ET égalité :*

« Justice et égalité » sont un des fondements de la fonction publique et de son inefficacité, de son anaction :

Nous devons ce principe (comme bien d'autres), ainsi que l'exemple suivant, à J.C. Fauvet :

Dans le temps tous les facteurs allaient à pied.

Un jour les facteurs des montagnes ont dit « ce n'est pas **juste** ! par ce que dans la montagne ça monte, on veut une bicyclette ! »

Bien entendu quelques temps après, les facteurs de plaines ont dit : « Ce n'est pas **égalitaire**!, nous aussi on a **droit** à un vélo ! »

Naturellement, quelques temps après les facteurs des montagnes ont fait valoir que : « ce n'est pas **juste**, par ce que c'est plus dur de pédaler dans les montagnes que dans les plaines ! »

Bref, tout le monde a fini en 4L, mais le problème n'est pas là, le problème est que pendant des années, les facteurs préoccupés par ce problème ont sans aucun doute oublié la beauté de leur métier de porteur de joie, de tristesse, d'argent et de nouvelles que l'on attend.

Donc à FAVI il y a :

↳ SOIT des règles justes : il est **juste** que seuls les acteurs de production participent au tirage au sort récompensant le présentéisme.

Ce n'est certes pas égalitaire, mais il est plus facile d'être à 8 h à son bureau qu'à 5 h sur sa machine, et toute personne des bureaux peut, s'il le souhaite, passer en fabrication (cela est déjà arrivé)

↳ SOIT des règles égalitaires : Il est **égalitaire** que nous ayons tous le même intéressement.

Ce n'est certes pas juste, car certains sont plus productifs que d'autres, mais rien n'empêche chaque compagnon d'aider ceux qui sont moins productifs à évoluer pour rendre cette loi juste.

Ainsi ces lois **justes** OU **égalitaires** peuvent elles être appliquées avec **rigueur**, et générer un sentiment d'**équité**.



TF 8/5

Septembre 99

REGLES DE FONCTIONNEMENT D'UNE PME PICARDE

Garant de leur respect JF ZOBRIST

4) *Primauté du loto sur la loterie :*

A FAVI, nous ne croyons pas à la **loterie**, système où beaucoup de gens gagnent peu, et dans lequel personne ne rêve (25 F de primes à 200 personnes pour récompenser le présentéisme !).

Nous croyons au **loto**, système où peu de gens gagnent beaucoup, et dans lequel tout le monde rêve de gagner (5.000 F par tirage au sort, ou une voiture comme trophée qualité)

5) *Recherche permanente du consensus :*

Il n'y a rien de plus inutile et improductif que les bruits de couloir.

Un des moyens de les éviter est de rechercher systématiquement le consensus sur les points classiques de litiges : les salaires, les investissements, la résolution des problèmes internes.

Les salaires :

En fin d'année, quand les leaders ont librement décidé des augmentations (totalement au mérite, et sans aucune limite) à accorder à chacun de leurs opérateurs, quand les chefs de service en ont fait de même pour leurs collaborateurs, l'ordinateur restitue le classement de l'effectif par ordre décroissant des salaires nets (prime d'ancienneté comprise).

Ce classement est remis en cause au cours d'une des rares réunions cadres formalisées, et n'est figé que quand l'unanimité est atteinte. Ainsi aucun service ne peut se sentir lésé, et être à l'origine de « bruits ».

Les investissements :

Le « chef » par une note écrite fixe l'axe stratégique souhaité des investissements, et invite CHAQUE membre de la collectivité à proposer par écrit à son leader, des investissements en détaillant s'ils concernent :

- la sécurité, - le confort des postes de travail, - la qualité, - la productivité, - le respect de l'environnement, - la sécurisation des fournitures, - la recherche et le développement

Aucun montant maximum n'est fixé, de façon à laisser chacun libre d'imaginer l'optimum de ses besoins.

Les demandes remontent des opérateurs vers les leaders dans chaque mini-usine, des leaders vers les chefs de service, charge au chef d'additionner le tout.

Il est à noter que ce tout est généralement compatible avec les possibilités de l'entreprise !

Quand tel n'est pas le cas, le chef précise alors le montant maximum raisonnable, et chaque mini-usine, chaque service, négocie avec les autres mini-usines et services jusqu'à l'atteinte par consensus général de ce montant.

En tant que de besoin, le chef pourrait trancher, mais cela n'est jamais arrivé !

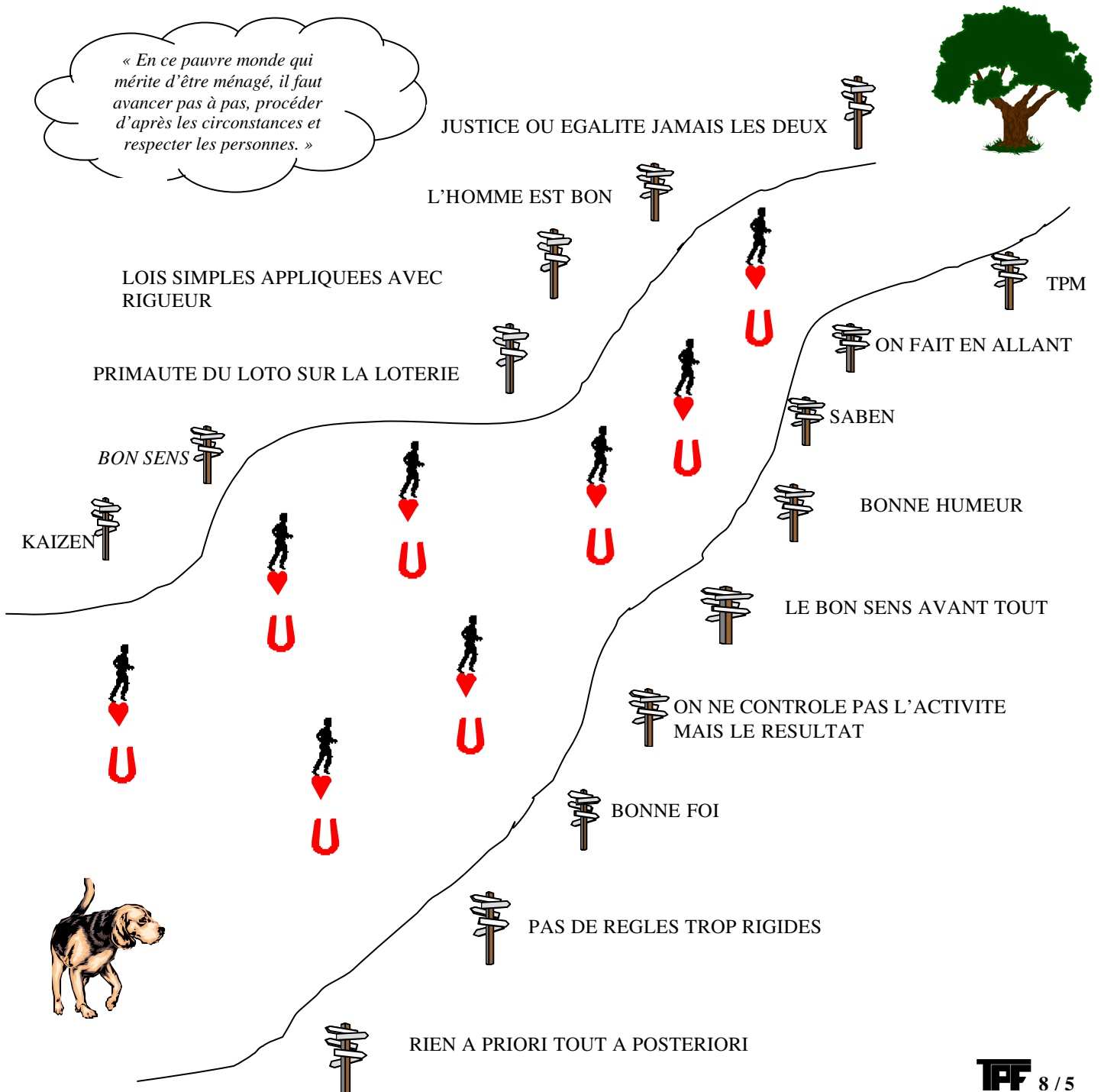
- Les problèmes internes :

Une des solutions consiste à déterminer collégalement un expert interne, neutre en regard du problème considéré, qui va auditer tous le process à l'origine du problème, et soumettre le résultat de son audit à chacun des acteurs concernés, avant de le diffuser. Ainsi, l'unanimité sur les actions à mettre en place est faite avant même la diffusion du document.

Telles sont nos principales règles de fonctionnement !

Du respect desquelles, la vieille garde des cadres est garante.

Quand au « chef » tel un bon chien de berger il surveille chaque troupeau, chaque brebis qui suit au sein de sa mini-usine SON client. IL veille à ramener dans le rang ceux qui s'approcherait trop des limites, car ces règles de FONCTIONNEMENT sont aussi nos règles de COHERENCE !





TPF 9 / 1

Janvier 00

SON MOTEUR S.D.C.A. / P.D.C.A.

Un MOTEUR POURQUOI ?

Pour MOTIVER il faut deux choses un MOTIF et un MOTEUR (ces trois mots ont d'ailleurs la même racine latine "motivus", voir fiche N°59.)

Le MOTIF, pour nous est clair: *l'arbre*, ne pas mourir, l'instinct de conservation, "Un bon concurrent est un concurrent MORT, voilà ce que pensent de nous nos concurrents!!" (voir fiche TPF2)

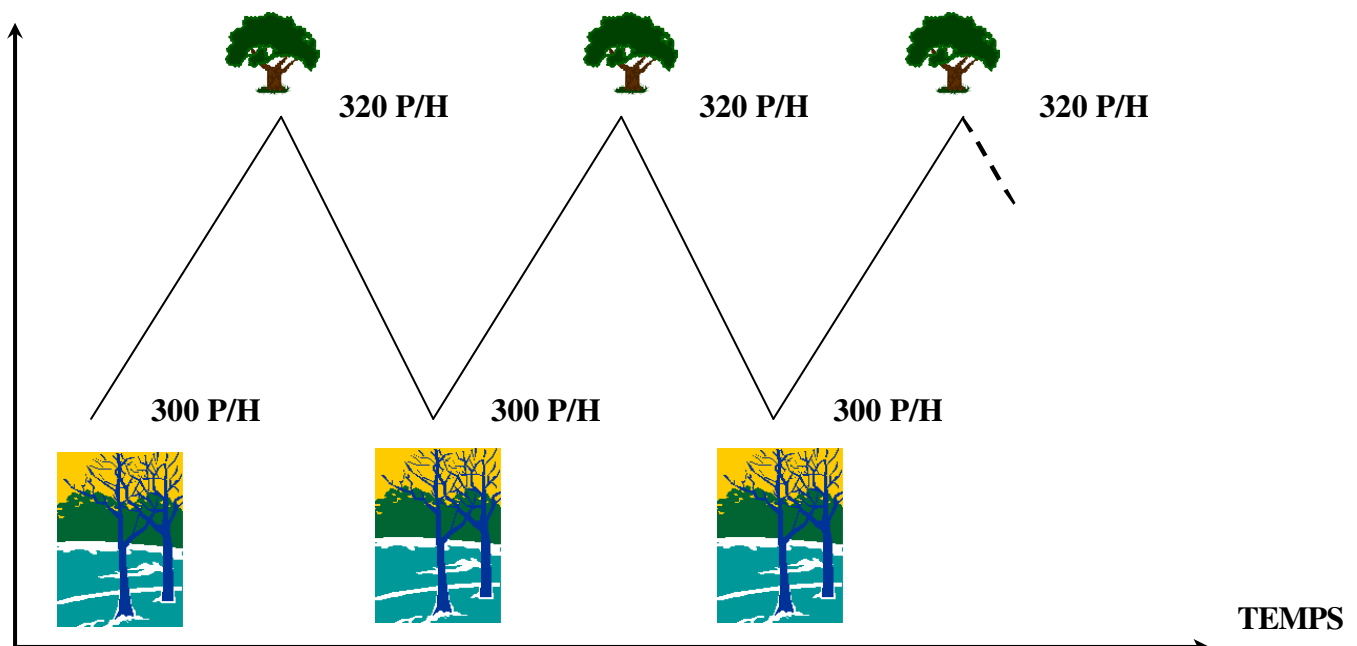
Il faut en complément indispensable au motif un MOTEUR pour déceler, puis quantifier les axes de progrès, car c'est cette perception du progrès permanent qui développera et entretiendra la motivation.

Deux évidences:

1) Tout ce qui est vivant est cyclique:

Les arbres perdent leurs feuilles en automne, les refont au printemps,
Nous sommes reposés le matin, fatigués le soir,
Nous avons faim à midi et sommes rassasiés à 13 h.....

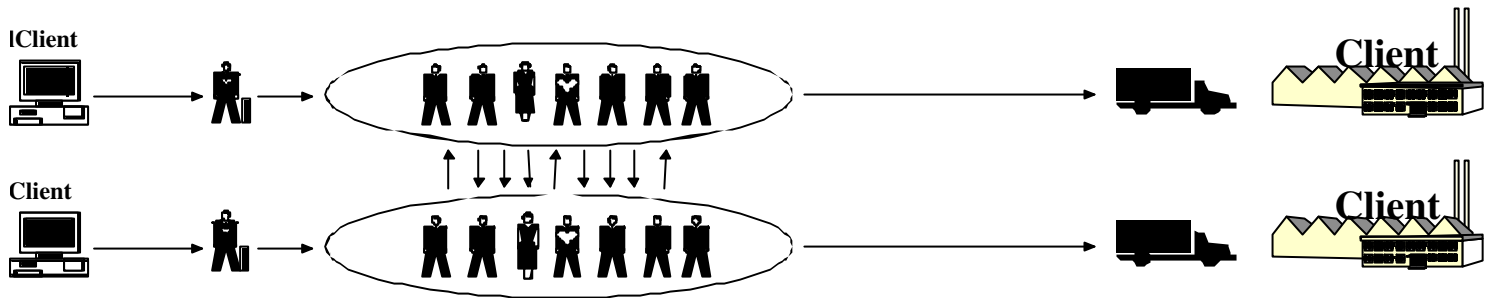
PROGRES



Au nom de cette loi universelle du vivant, il est logique que l'opérateur qui fait 300 pièces heures, ait une tendance NATURELLE, le jour où il fera 320 pièces, à ne faire que 300 pièces à nouveau le lendemain!

Il est inutile de s'en étonner, cela est normal, c'est une loi qui régit tout ce qui vit.

C'est pourquoi, nous régresserons après chaque amorce de progrès, si nous ne corrigeons pas notre mode de fonctionnement au quotidien: c'est à dire des Mini-Usines en prise directe avec leur client à travers leur commerçant-parrain productivité, et s'échangeant du personnel pour satisfaire les demandes spécifiques de LEUR client:



2) Nous sommes de culture judéo-chrétienne, et cette culture bannit la notion de progrès!

Depuis que nous sommes tout petits, on nous à inculqué la culture de la **gentillesse**: il ne faut pas mentir, il ne faut pas toucher aux affaires de son voisin, il faut écouter la maîtresse...bref il faut être gentil, et quand on a été gentil toute sa vie la récompense suprême est d'aller, pour l'éternité, au paradis. Le paradis, c'est un "truc" où on ne mange pas, on n'a plus de zizi, et on a des petites ailes, non pas pour voler, car on n'imagine pas des anges faisant des loopings, non, on a des petites ailes pour ne même pas avoir son poids à supporter!

Quand on dit à des gens de cette culture: "*Nous allons progresser!*", ils baissent les bras, courbent l'échine, vous regardent avec des yeux de chiens battus, et vous disent avec grande sincérité: "*Je fais ce que je peux mon bon maître!, j'peux pas faire plus!*".

Par opposition les anglo-saxons ont une culture issue du nord de l'Europe. Dans ces pays, leurs dieux s'appelaient THOR, ODIN, des dieux de colère et de puissance (d'ailleurs on ne peut pas dire le bon Thor! ça ne sonne pas bien, alors que nous, nous avons le *bon* dieu, dieu d'amour qui a enfanté le *petit* jésus!)

Pour aller au paradis d'Odin, il ne fallait pas être gentil, non, il fallait être **mort au combat!** Alors, les Walkyries venaient vous prendre pour vous porter au Wallala, leur paradis à eux. Et là, au wallala, le paradis était de se battre pour l'éternité!. De temps en temps ils s'arrêtaient, pour gueuletonner, boire un coup, en tirer un autre, et repartaient se bagarrer!

Un peuple issu d'une telle culture comprend le notion de remise en cause permanente, de progrès de lutte pour la vie ("*struggle for life*"), et la plupart des outils de progrès Japonais sont d'origine anglo-saxonne et adaptés à cette culture qui n'est pas la notre. Cette réflexion impose de reconsidérer l'approche du SDCA PDCA type Demming



TFF 9/2

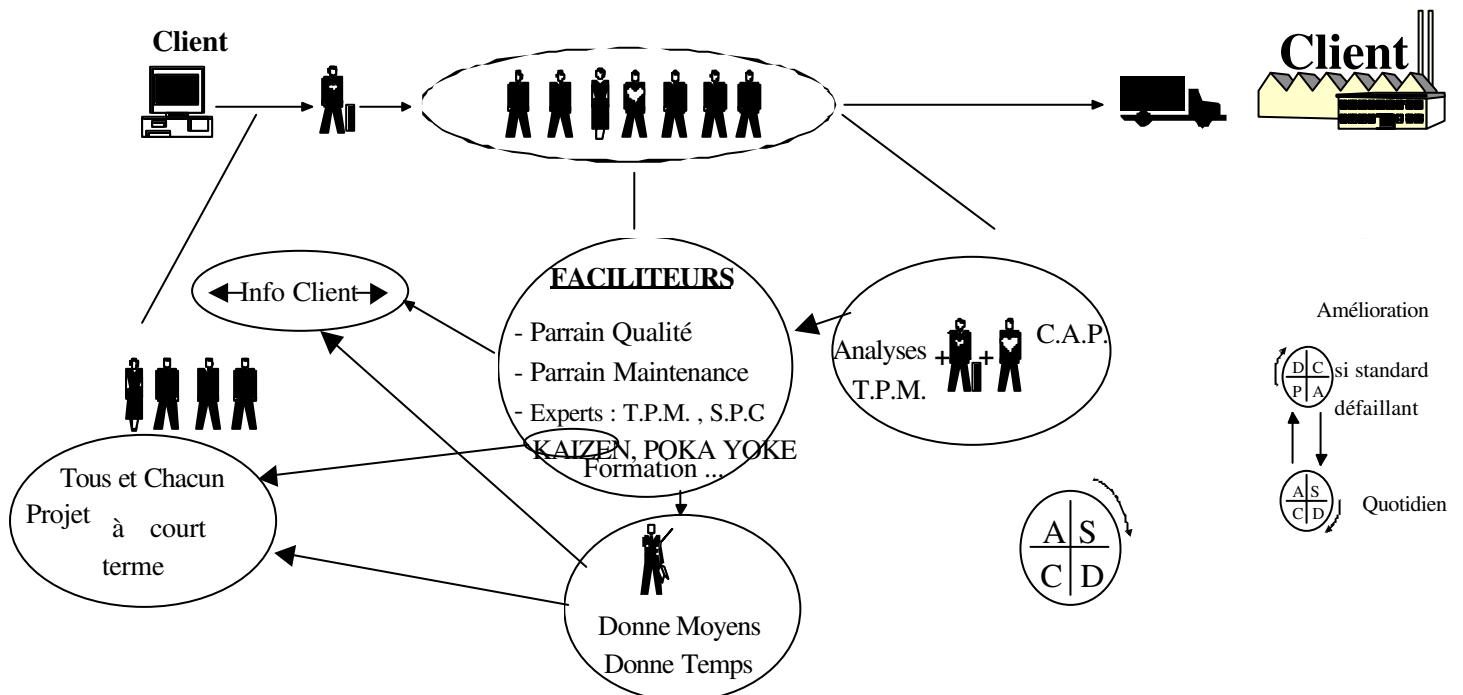
Janvier 00

S.D.C.A.

Notre démarche repose d'abord sur la volonté d'échapper à la loi cyclique du vivant en essayant de faire **chaque jour au moins aussi bien qu'hier!**

Comment?

L'ordinateur garde en mémoire, pour chaque pièce, l'historique des dix derniers lancements, et fait la moyenne des trois meilleurs. Chaque jour, il compare ce qui a été fait LA VEILLE avec cette moyenne (Règle de "UN dodo", voir fiche N° 72). S'il y a un écart, toute la collectivité en est informée par le circuit des terminaux en réseau, et chacun peut prendre en charge un des écarts en indiquant son nom . Monsieur SDCA, le cadre le plus ancien et le plus qualifié de l'entreprise, ouvrira alors un plan d'action (Fiche N° 8), et veillera à vérifier le bon déroulement de l'action corrective, et en FACILITERA éventuellement la mise en place en imposant les ordres de priorité d'action. Le principe est que quand on a dit qu'on allait faire quelque chose, on le fera nécessairement, même si c'est en multipliant par deux ou trois le délai initialement prévu.



Nous constatons en moyenne entre zéro et cinq écarts par jour (attente pièces, opérations de reprise non prévues en gamme, problème qualité...) le principe est que si nous déplorons cinq problèmes, et que seulement trois sont pris en charge, les deux autres dysfonctionnements sont effacés, s'ils sont importants ils reviendront, et lasser de les voir réapparaître quelqu'un finira bien par les prendre en charge!

Cela fait un peu désordre, mais évite de gérer de l'information pour l'information, car généralement nous disposons de 1.000 informations, en exploitons 100 qui débouchent sur 10 actions dont UNE SEULE pérennisée. Et comme seule l'action pérennisée nous intéresse!!!(voir fiche N°8)



TFF 9/3

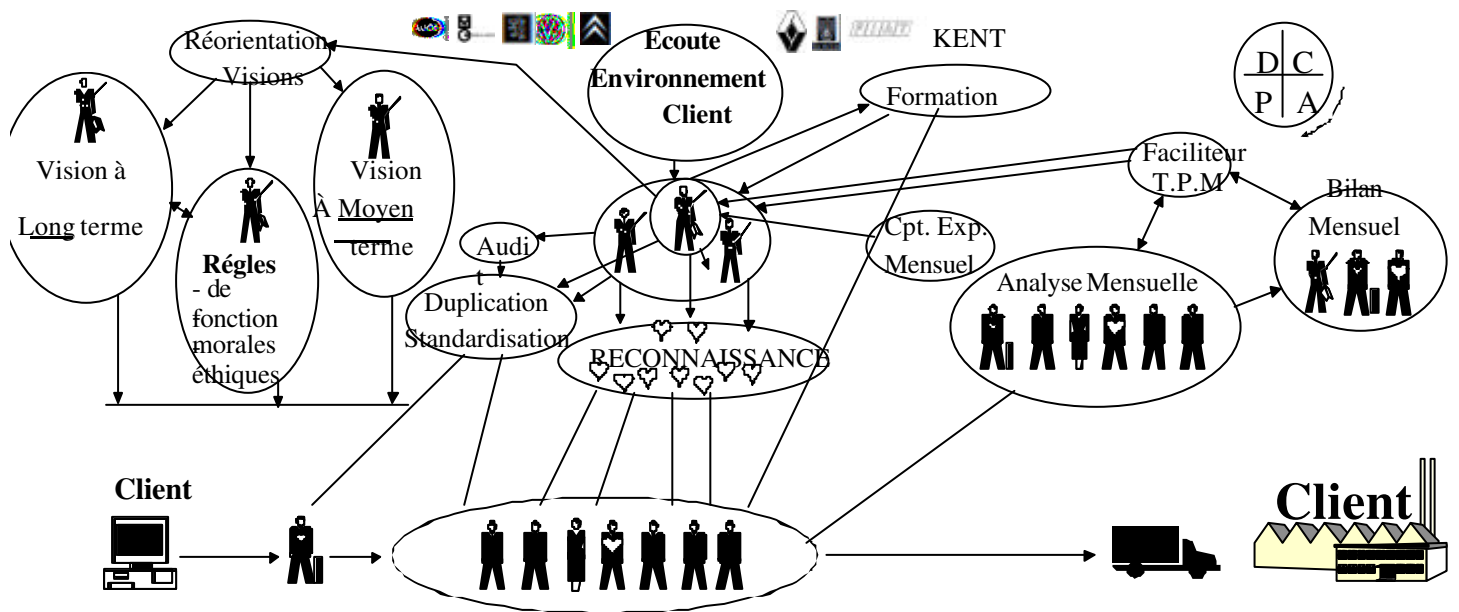
Janvier 00

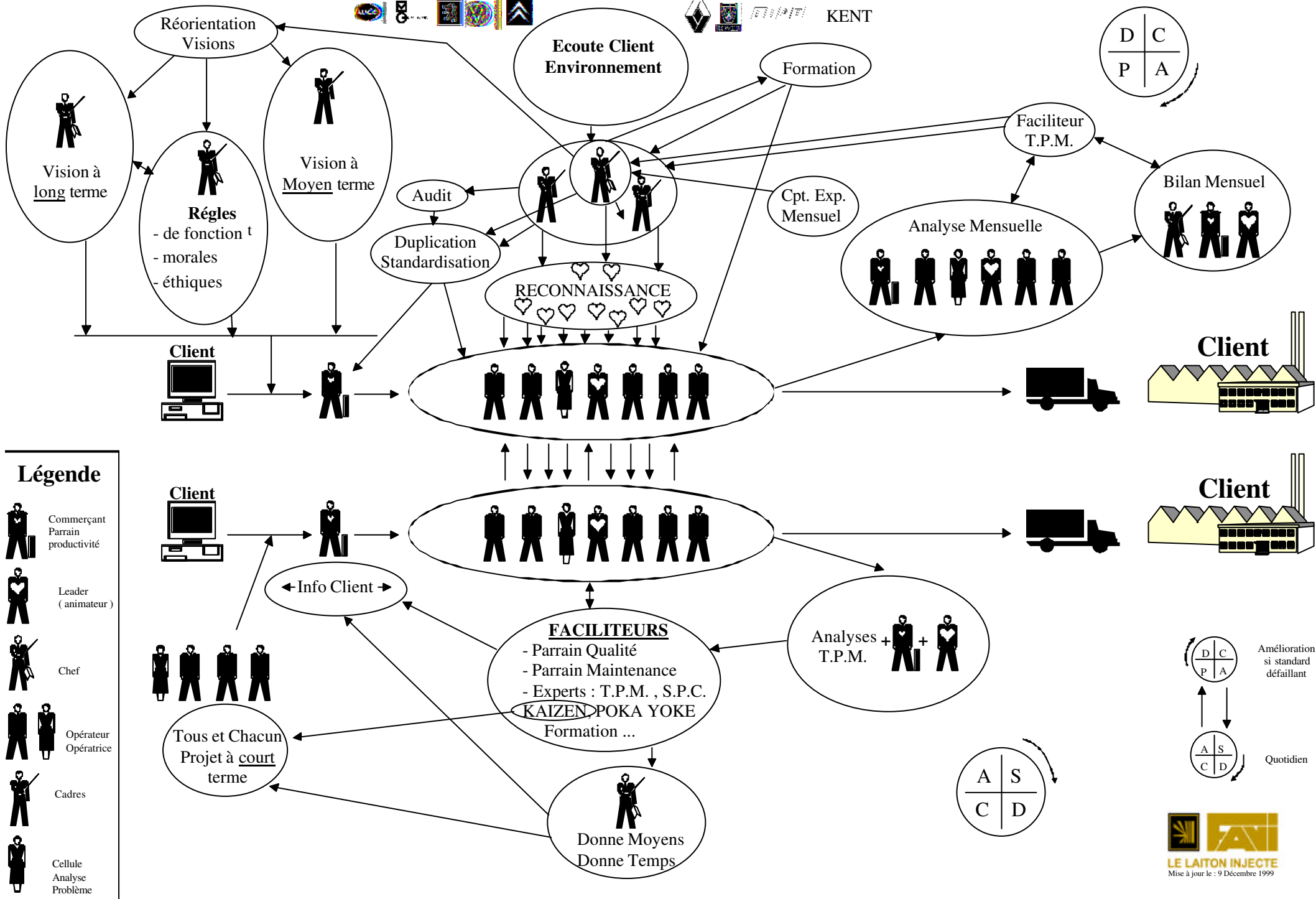
P.D.C.A.

Pour les raisons culturelles ci dessus mentionnées, il est induit par une ouverture des champs de libertés des opératrices et opérateurs (qui sont tous considérés comme Y d'après le terminologie de Mac Grégor voir fiche N°65). Et en résultante d'une démarche KAIZEN (voir fiche N° 6) l'opérateur Y, progressera NATURELLEMENT. Il convient alors d'être informé de cette progression pour la "bloquer" de façon irréversible, voire même de contribuer à sa poursuite par de la RECONNAISSANCE (voir fiche N° 26)

Mais de la reconnaissance, vraie, sincère, exprimée comme nous l'a appris Shiba, c'est à dire si possible exprimée par "le chef" qui fera l'effort de faire trois remarques positives (seul papa peut dire qu'il est content ou fier, il ne peut le déléguer (patron = pater))!

N'oublions pas que si le premier *outil* de la qualité est le compte d'exploitation mensuel (voir fiche n°4), le premier *levier*, dans notre culture judéo-chrétienne en est la reconnaissance!





Pour donner une cohérence à l'ensemble des Actions de progrès, ainsi qu'une présentation graphique simple et plaisante, des "ARBRES" d'action (Voir Fiche N° 67) sont établies, affichées et tenues à jour par chaque Mini-Usine.

Notre système de récompense (qui correspond au prix d'une voiture (loto pas loterie voir TPF 8/5)) incite les auteurs de progrès à les dupliquer dans les autres mini-usines. Qui plus est Monsieur PDCA veille à ce qu'aucune action de progrès ne tombe dans l'oublie, et il se charge éventuellement de changer les standards de la boucle SDCA. Enfin, il veille à faire la publicité sur cette démarche en affichant, dans le couloir des vestiaires l'ensemble des actions réalisées sur une année, pour que tous et chacun aient conscience des progrès réalisés.

Tel est notre MOTEUR collectif, qui tourne tous les jours, tous les jours, et à qui nous devons d'avoir été collectivement capables de pratiquer les mêmes prix hors matière depuis 1984.

Ce moteur "tourne" tant pour la Qualité que pour la Productivité, la Sécurité (ISO 18.000), et l'Environnement (ISO 14001), de façon SYSTEMIQUE (voir fiche N° 69), c'est à dire sans aucune frontière entre chaque secteur de progrès.

Ce moteur tourne pour la Qualité et la Productivité, mais aussi pour la Sécurité (ISO 18 000) et l'Environnement (ISO 14 001) de façon systémique (Voir fiche N° 69) c'est à dire sans aucune "Frontière" entre chaque secteur de progrès.



TPF 10/1

Octobre 00

SON CARBURANT ET SON COMBURANT : Les HOMMES et Les VISIONS

Notre "MOTEUR" S.D.C.A./ P..D.C.A. a pour but unique de générer "*De belles histoires*", des "*SUCCESS STORIES*" (voir schéma joint).

- Le compte d'exploitation, **premier outil de la qualité**, (voir fiche n° 4) doit à ce titre être la plus belle des histoires. C'est pourquoi nous avons supprimé toute prime individuelle, et mis en place un système d'intéressement conséquent (7% de la ligne GW de la liasse fiscale : résultat avant provisions) que l'on se partage à égalité des présents, sans distinction hiérarchique.

Cet intéressement plus la participation légale font que les bonnes années, les opérateurs ont plusieurs mois de salaires complémentaires.

Comme "bouchée avalée n'a plus de goût", nous répartissons ce supplément sur toute l'année pour que la mère de famille, comptable du bien-être du foyer, ait une perception harmonieuse de ce complément de confort. Ainsi le compte d'exploitation, base de complément de vie, devient *une belle histoire !*

- Que le chef paraisse à la télé ou dans une revue est banal. Par contre que des opératrices, des opérateurs, des leaders y paraissent devient *une belle histoire !*

- Que le chef soit honoré d'une belle médaille, est banal, mais qu'un salarié entré à l'âge de 14 ans dans l'entreprise se voit remettre devant Monsieur le sous préfet, et le Sénateur la médaille du mérite national à la veille de sa retraite, voilà une *merveilleuse histoire !*

- Envoyer des leaders en voyage d'études au Japon, des jeunes commerciaux toucher du doigt le service client, le vrai, en Californie, des gens d'études s'aérer l'esprit en Chine ou dans les pays de l'Est, voilà une *belle histoire !*

- Assurer 100% des besoins d'un client étranger et prestigieux est aussi une *belle histoire !* A condition de penser à valoriser l'évènement.

- Embaucher, créer des emplois est une *belle histoire*.

- Récupérer les activités d'un concurrent étranger malheureux est une *belle histoire*.

- Trouver de nouveaux clients, être *aimé* des clients existants est une *belle histoire*.

- Bref le but unique de l'entreprise et de son MOTEUR est de générer de *belles*, de *magnifiques histoires*, sans jamais oublier que la plus belle des histoires est le supplément de bien-être lié aux **mois de salaires supplémentaires**, eux-mêmes directement liés aux résultats de l'entreprise !

CARBURANT

HOMMES

VISIONS

FORMATION

WALKING-AROUND
(montrer l'étoile)

RECONNAISSANCE
bbb

STRATEGIE

CHARTES

PLANS
QUINQUENNAUX
COLLECTIFS

"ETOILES"

PDCA

SDCA

SUCCESS-STORY

IMAGE
Témoignages

~~STRUCTURE~~

COMMUNICATION
MOTIVATION

REGLES :
* ETHIQUES
* MORALES

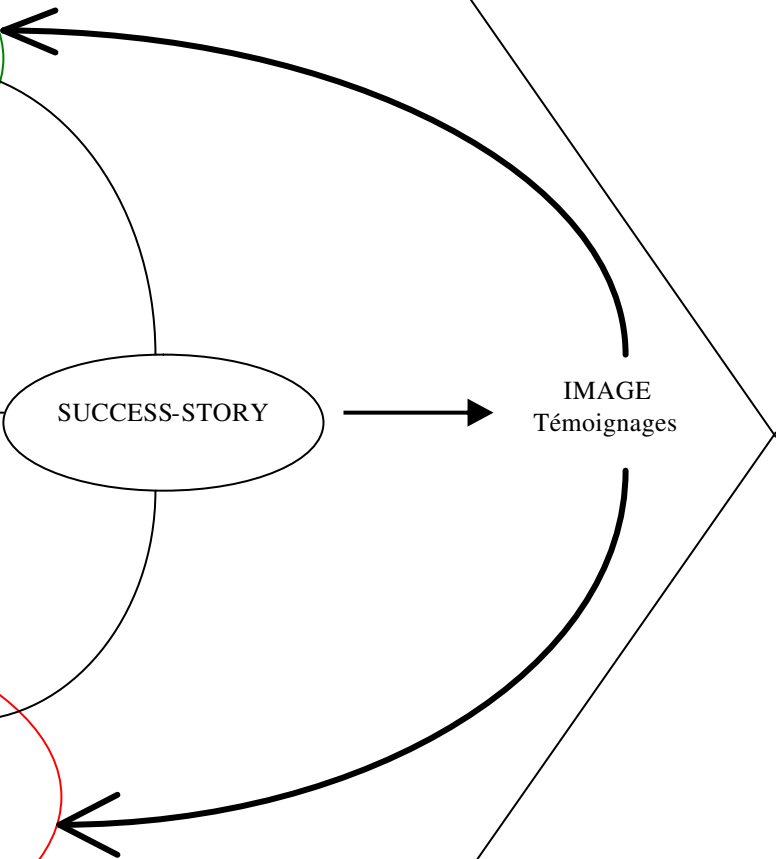
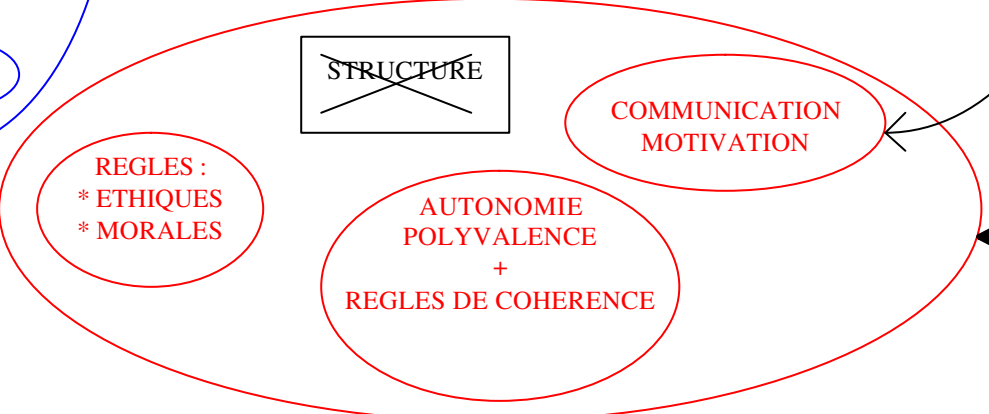
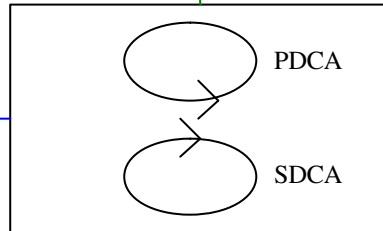
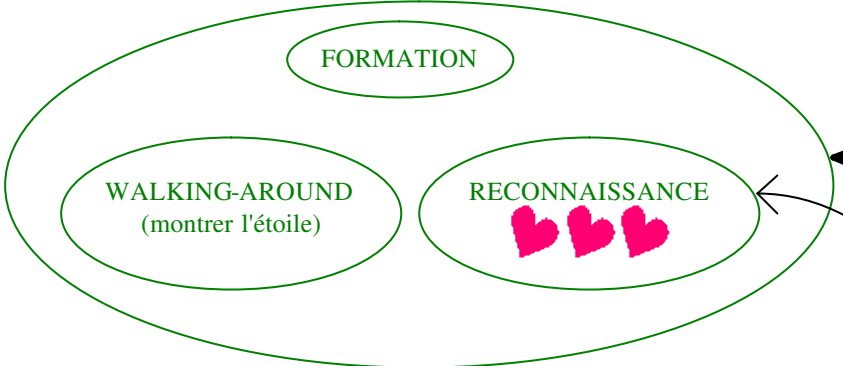
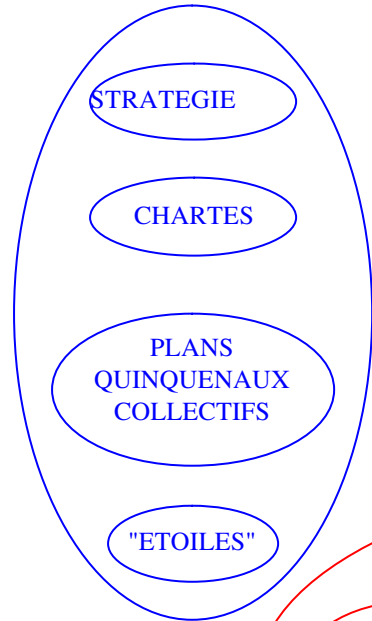
AUTONOMIE
POLYVALENCE
+
REGLES DE COHERENCE

MODE DE FONCTIONNEMENT

C
O
M
B
U
R
A
N
T

TF 10 / 1

COMBURANT



CARBURANT



TFF 10/2

Novembre 00

LE CARBURANT de ce *moteur* sont des *femmes et des hommes*,

1) FORMÉS :

C'est pourquoi nous dépensons jusqu'à 10 à 12 % de la masse salariale en formation : formation type SCHWARTZ (voir fiche N° 39) mais aussi des formations aussi basiques que celles des opérateurs et opératrices à la mise en forme de la tôle et à la soudure pour être autonomes et pouvoir améliorer par eux-mêmes leur poste de travail ; et bien entendu toute formation à la demande. En effet, toute demande de formation est systématiquement acceptée même si le rapport à la fonction est indirect, tout simplement parce que tous autant que nous sommes, avons nos meilleures idées hors de notre lieu de travail habituel, et qu'un opérateur en formation dans une salle, même intra-muros, aura spontanément des idées qu'il n'aurait jamais eues sur son poste de travail. N'oublions pas la théorie de Mac Grégor : "**Tous les hommes sont égaux en terme de créativité et d'imagination, quelles que soient leurs cultures et formation**". (fiche N° 65) . C'est pourquoi aussi nous incitons les opérateurs à aller visiter le MIDEST, ou d'autres expositions, les leaders et les gens d'études à voyager de par le monde car de fait **la valeur des idées est directement proportionnelle à la distance de son poste de travail !**

2) INFORMÉS :

- Chaque mois le « chef » rédige un bulletin d'une page baptisé "INFOS du MOIS", distribué à l'ensemble du personnel par les leaders, qui reprend les dernières informations sur les clients, les marchés, la stratégie, les investissements, les gagnants du prix des Parrains (6 fois 1000 F) et du prix KAIZEN (30.000, 20.000 F et 10.000F), les embauches...
- Un fichier informatisé "informe FAVI" avec les rubriques : visites CLIENTS, Déplacements, infos sur les CLIENTS, besoins en effectif des mini-usines, petites annonces, SDCA, et félicitations à, est tenu à jour en temps réel par les uns et les autres.
- Enfin, le chef au cours de ses tours d'usine quotidiens dispense et recueille l'information vraie, non déformée, *car les choses ne sont jamais aussi bonnes, ni aussi mauvaises que la rumeur le dit*.
- Au cours de ses tours, le chef montre parfois quelques "Étoiles" de base : l'homme est bon, faisons en allant, justice OU égalité, loto pas loterie, la porte la mieux fermée et celle qui peut rester ouverte, bonne foi, bon sens, bonne volonté, bonne humeur...

LE COMBURANT de ce moteur sont les VISIONS.

Tous autant que nous sommes nous aimons bien savoir OÙ nous allons et POURQUOI nous y allons.

Il faut donc que le vrai niveau productif de notre entreprise, c'est à dire les opératrices et opérateurs soient précisément informés du OÙ et du POURQUOI, et si possible soient informés par le stratège suprême de l'entreprise qu'est le chef.

C'est pourquoi celui-ci établit chaque année un plan stratégique qu'il présente de façon heuristique (voir fiche N°63). Ce plan est soumis aux cadres, puis détaillé aux leaders, qui à leur tour le présentent à l'ensemble du personnel. Le schéma de l'année est affiché dans chaque mini-usine (voir document joint), et chaque trimestre le chef rend compte de son déroulement aux leaders pour qu'ils transmettent l'information à leurs collaborateurs.

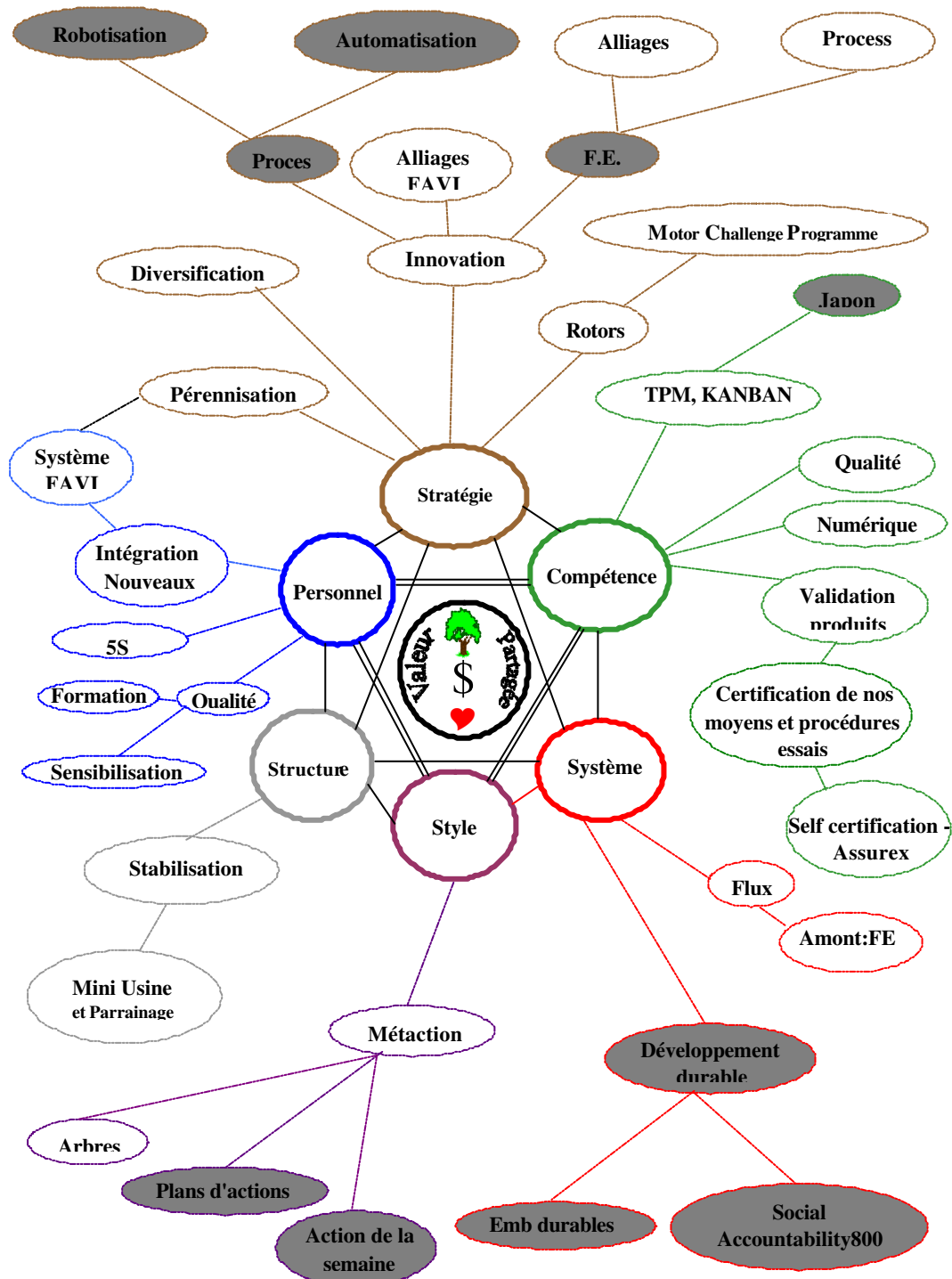
Au cours de ses tours d'usine, le chef commente en tant que de besoin tel ou tel point du plan stratégique.

AUTRE COMBURANT : Le système de fonctionnement.

Ce "système" est formalisé notamment dans les fiches TPF8.

Tels sont les **carburants** et **comburants** de notre **moteur SDCA/ PDCA**, **moteur à faire de belles histoires !**

LES 7 LEVIERS - FAVI - 2004





TFF 11 / 1

sept-01

NOS RÈGLES DE COHÉRENCE : LE "SYSTÈME" FAVI

Avant de préciser ces règles, il nous faut décrire leur cohérence en présentant :

LE SIMPLE, LE COMPLIQUÉ, LE COMPLEXE et LE CHAOS

SIMPLE est la *ROUE*.

Je comprends aisément son mode de fonctionnement et toutes ses utilisations potentielles.

COMPLIQUÉ est l'*AIRBUS*.

Si je ne connais pas intimement sa complication je ne puis ni comprendre son fonctionnement ni l'utiliser. Par contre si je connais sa complication je pourrai non seulement en user, mais aussi prévoir son fonctionnement et même ses dysfonctionnements.

COMPLEXE est le *PLAT de SPAGHETTI*.

Je pourrai étudier, modéliser à plus soif, je ne pourrai jamais prévoir, si je tire sur un ou des spaghettis, ce qu'il va se passer, où cela va se passer, ni l'ampleur des conséquences de mon acte. Par contre je peux l'utiliser avec des lois simples du genre : je plante ma fourchette, je tourne, et si les conséquences de mon acte sont trop désastreuses, je peux abandonner mon action, sans risque, et recommencer ailleurs.

COMPLEXE est le *VOL d'une NUÉE d'ÉTOURNEAUX*.

Quand on observe une telle nuée, la seule règle apparente est que les oiseaux en périphérie reviennent systématiquement vers le centre, et que le nombre et la répartition de ces retours induisent les déplacements de l'ensemble.

Il est à noter que chaque oiseau en périphérie se comportant comme un capteur d'informations externes, ces mouvements collectifs sont en cohérence permanentes avec les dangers ou les opportunités de l'environnement, chose que n'arriverait pas à faire une organisation hiérarchisée !

En fait ce système complexe est régi par 3 règles simples :

- 1) chacun, dès qu'il se trouve en périphérie, revient dans la masse,
- 2) chacun adapte sa vitesse à la vitesse du groupe, et se faisant contribue à la définition de cette vitesse,
- 3) chacun veille à ne pas entrer en collision avec ses voisins.

Mais si une de ces trois règles SIMPLES est, même légèrement, transgressée, alors le système passe du COMPLEXE au CHAOS

Revenons aux organisations humaines :

***SIMPLE** était le fonctionnement du Guérisseur, du Maréchal Ferrand, du Meunier.*

Le paysan venait avec sa vache, son cheval, son grain, le prestataire intervenait et se faisait payer son SAVOIR, sans doute en fonction des difficultés rencontrées et du résultat obtenu.

***COMPLIQUÉ** est le fonctionnement d'un groupe hiérarchisé.*

Plus il y a de hiérarchie, plus il y a de règles (dont la hiérarchie tire sa légitimité et son POUVOIR), règles qu'il faut impérativement connaître pour participer au GROUPE (voir fiche N° 61).

***COMPLEXE** est le fonctionnement d'une collectivité sans chef, sans hiérarchie.*

Elle fonctionne en RÉSEAUX (voir fiche N° 62) et selon des règles simples (comme les étourneaux) mais qu'il ne faut pas transgresser sous peine d'aboutir au **CHAOS**.

Règles simples d'établissement de réseaux :

- 1) Le réseau se constituera en suivant toujours le chemin de moindre énergie et de meilleur rendement, donc, de plus grand bon sens et de moindre logique, ce qui constitue généralement une atteinte à la hiérarchie garante de SA logique.

Ce qui induit les règles suivantes :

- 2) Le complexe se passe de hiérarchie mais nécessite de grands espaces de liberté.
- 3) Il faut que chacun sache et connaisse le POURQUOI et le POUR QUI de ses actions.

Ce qui induit les règles suivantes :

- 4) Il faut un **contact direct** entre les producteurs et les consommateurs (internes comme externes).
- 5) Il faut que chacun **s'autocensure** (ce qui est plus que l'autodiscipline) pour respecter l'espace de liberté de ses voisins immédiats.
- 6) Il faut que chacun s'adapte au temps moyen de défilement des éléments matériels comme immatériels à travers la collectivité.
- 7) Il faut enfin que chacun connaisse les règles SIMPLES de cohérence de l'ensemble et ne s'en écarte jamais.

Ce qui induit la dernière règle :

- 8) Il faut des règles de cohérence, édictées, SIMPLES et bien entendue **plaisantes** et reposant sur des valeurs **solides**.

En fait nous pouvons modéliser les systèmes précédents de la façon suivante :

HOMME BON
AUTOCENSURE
EMPATHIE
SYNERGIE
AMOUR

HOMME MAUVAIS
CENSURE
EGOISME
ANTAGONISME
POUVOIR



SIMPLE

COMPLIQUE

COMPLEXE

CHAOS

Taille

On voit que plus la taille de la collectivité augmente, plus on s'éloigne du *simple* pour aller vers le *complexe*.

La gestion d'un village peut être du domaine du *simple*, celle d'une ville du domaine du *compliqué* et celui d'un pays devrait être du domaine du *complexe*.

De fait une démocratie libérale est un système complexe régit par quelques lois simples du type :

- 1) Respect de la liberté individuelle (physique, morale et intellectuelle) ;
- 2) *Respect de la propriété privé.*

Si ces lois *simples* ne sont pas respectées, soit on bascule dans le *chaos* (syndrome de l'Afrique), soit on régresse dans l'hyper *compliqué* (syndrome de la soviétisation qui menace notre pays).

Il en est de même pour l'entreprise !



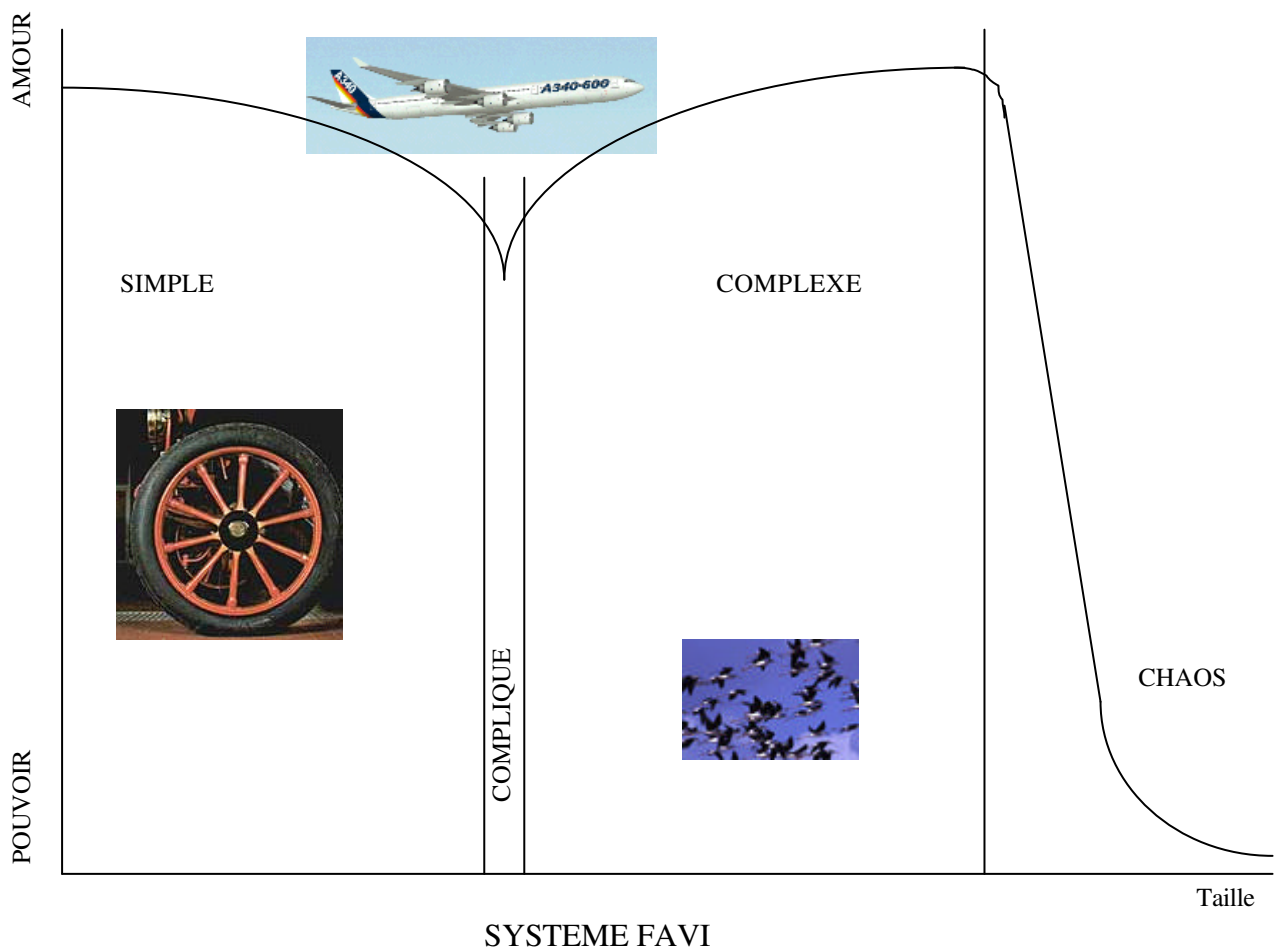
NOS RÈGLES DE COHÉRENCE : LE "SYSTÈME" FAVI

La "combine" FAVI a consisté à éliminer totalement le **COMPLIQUE** pour ne laisser subsister que le **SIMPLE** et le **COMPLEXE**.

Le **COMPLEXE "FAVIEN"** étant essentiellement régi par deux règles **SIMPLES**,

1) L'homme est *"bon"*.

2) Chacun doit chercher en permanence *"l'amour"* de son client.



L'homme est BON !

Rien que ce principe simple fait toute la différence entre nous et les « Autres ». Car chez les « Autres », toute la complication vient de ce que l'on considère l'homme comme systématiquement MAUVAIS ! D'où la mise en place de règles compliquées pour contrôler, canaliser les temps, les déplacements, les magasins, les dépenses, les frais, etc.

Et toutes ces règles mesquines **du DEDANS** masquent totalement **le DEHORS** où se trouve ce Don de Dieu qu'on appelle le Client.

Pour respecter le budget (moyen de contrôle de l'homme MAUVAIS), on mécontente un client. La viscosité de la gestion des voitures de société fait qu'on ne peut dépanner à temps un client. Etc.

Bref, le contrôle permanent de l'homme MAUVAIS passe prioritairement avant la pensée du client !

Alors, de là à penser à son amour... !! ?

Exemples de règles **FAVI** simples dans le domaine du SIMPLE (voir TPF 8) :

- Primauté du LOTO sur la LOTERIE.
- Que des indicateurs globaux.
- Que des lois simples appliquées avec rigueur.
- Intéressement à égalité des présents.
- Tirage au sort trimestriel récompensant le présentéisme.
- Don, par tirage au sort, des vieilles voitures de société.
- Règle du UN DODO.

Exemple plus concret d'une règle simple permettant de rester dans le domaine du simple :

La non-gestion des déplacements et des voitures de société:

Quiconque souhaite se déplacer, aller DEHORS, qu'il soit Opérateur ou Directeur, n'a aucune autorisation à demander, mais se doit d'informer la collectivité de son intention, en précisant sur le fichier "Informe FAVI" en réseau interne, quand, où, qui il va voir, et qui l'accompagne. Ainsi chacun peut éventuellement "s'inviter" et participer au déplacement.

Les papiers et les clés de toutes les voitures de société (de la Kangoo 2 places à l'Évasion 7 places) sont en libre service sur un présentoir au standard, chacun se sert raisonnablement et prend le véhicule adapté en fonction de la distance à parcourir, du nombre de participants... et le "chef" veille à ce que le nombre de voitures soit suffisant pour permettre cette non-gestion.

Exemples de règles **FAVI** simples garantant le maintien dans le COMPLEXE (voir TPF 8) :

- L'HOMME EST systématiquement considéré BON (la Femme aussi !!).
- La recherche permanente de "**l'amour**" **de son client** doit guider toutes actions.

D'où :

L'impérieuse nécessité pour chacun de connaître son client ou bien l'impérieuse nécessité d'expliquer à chacun le POUR QUI et le POURQUOI de ses actions quotidiennes.

- La METACTION.
- Rien à priori, tout à posteriori.
- Pas de contrôle de l'ACTIVITÉ, mais aide à la mesure personnelle de SON RÉSULTAT.
- Pas de reporting, chacun juge de ce qu'autrui doit savoir.
- FAIRE "EN ALLANT".
- Justice OU égalité, jamais justice ET égalité.
- Recherche permanente du consensus.
- Ne JAMAIS gérer les dysfonctionnements.
- HONO : piloter l'usine avec les yeux.
- Et surtout, surtout, suppression de la gestion centralisée des horaires, des congés, des augmentations, des commandes, des évaluations, des plannings, des entretiens machines, des déplacements, des investissements... TOUT, absolument TOUT, se faisant au niveau de la mini-usine.

Si UNE de ces règles est transgressée alors la menace du CHAOS apparaît.

De temps en temps, se génèrent spontanément un ou des pouvoirs insidieux, qui, sous prétexte d'ordre remettent en place des règles compliquées.

Le rôle du chef devient alors essentiellement de garantir le respect des règles simples, leur non-déviance et de veiller au non-retour de la complication donc de tout POUVOIR interne, car

le SIMPLE relève du SAVOIR,

le COMPLIQUE du POUVOIR,

le COMPLEXE du VOULOIR et d'une forme " D'AMOUR".

Telles sont les règles de **COHÉRENCE** du "système" de fonctionnement FAVI, **SIMPLE** et **COMPLEXE** à la fois, mais surtout pas COMPLIQUE.