

UN EXEMPLE DE DOCUMENTS PEDAGOGIQUES: LES FICHES FAVI

Personnel de la société FAVI

1. Introduction

H. Molet

Beaucoup de professionnels connaissent l'entreprise FAVI qui, en matière d'organisation et d'innovation industrielles, est pour le moins reconnue.

Personnellement, j'ai été très intéressé par un moyen pédagogique mis en place dans l'entreprise et consistant à faire établir par les personnes elles-mêmes (responsables ou opérateurs) des documents pédagogiques (les fiches FAVI) permettant à l'ensemble des acteurs de comprendre, avec leur langage, le sujet ou la problématique mis à l'étude.

Ces fiches sont nombreuses, hétérogènes, et j'en ai sélectionné quelques-unes sur des critères de diversité, d'originalité ou encore de taille !

Ceci vous donnera une bonne idée de ce média de gestion industrielle. Vos avis, vos remarques, ou la présentation d'expériences similaires, seraient d'un grand intérêt.

2. Historique des fiches FAVI

M. ZOBRIST, directeur FAVI

L'historique de ces fiches est le suivant :

Il y a quelques années, un des dirigeants d'un grand groupe industriel (Schneider) avait demandé à un de ses acheteurs de lui faire visiter un fournisseur exemplaire.

Nous avons eu la fierté d'être retenu comme tel, et, à l'issue de la visite, ce dirigeant me dit : « Vous avez un grave défaut : vous livrez toujours dans les délais, vous n'augmentez jamais vos prix de vente, vous n'avez jamais de problèmes de qualité ; donc on ne vous connaît pas à haut niveau. Ceci peut être préjudiciable lorsque nous recherchons des partenaires pour de grands projets. »

Pour valider ce jugement, j'avais contacté par téléphone le directeur général de l'établissement du groupe PSA qui représente notre plus gros chiffre d'affaires, et,, de fait, à l'énoncé du nom « FAVI », cette personne me dit : « FAVI ! FAVI ! Ce nom me dit quelque chose, mais rappelez-moi ce que vous faites ».

Fort de ce constat, j'avais constitué un petit groupe de travail avec les commerciaux, les gens d'étude et de qualité pour déterminer une politique de présence dans l'esprit des grands décisionnaires. (Etant entendu que nous sommes par ailleurs parfaitement connus des bureaux d'étude et des services achats qui gèrent les projets pouvant directement nous concerner).

La première idée, qui a été immédiatement mise en application, a été d'abonner ces grands décisionnaires à GEO, de façon à ce que, chaque mois, ils aient un message sympathique et porteur de rêve émanant de FAVI.

La deuxième idée a été de considérer qu'après s'être intéressé à leur cœur (aspect affectif), il serait utile de s'adresser à leur tête (aspect intellectuel). C'est pourquoi nous avons décidé de leur adresser tous les quinze jours, une fiche relative à un outil de la qualité.

Cette démarche a démarré en septembre 1995, et, au cours du temps, le MFQ, l'APM, le Ministère de l'Industrie, et d'autres partenaires (la CRCI, la DRIRE, des Ecoles, etc.) les ont découvertes, nous ont demandé d'en être destinataires, et, parfois, elles assurent la duplication dans leur réseau.

Ces fiches ont contribué à renforcer notre image de compétence et de sérieux. De plus, elles nous ont permis, en interne, de clarifier notre perception d'une part de certains outils de la qualité, et, d'autre part, de la cohérence de notre démarche qualité.

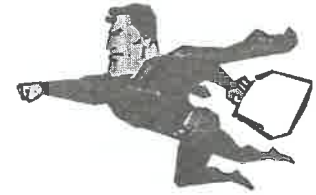
Nous pensons avoir de la matière première pour continuer à éditer ces fiches peut-être jusqu'en l'an 2000.

A ce jour, nous en sommes à la 59^e fiche concernant les outils et à la 6^e fiche concernant le TPF (Total Productivité FAVI).

Il est à noter que sur les 80 correspondants que nous avons, certains parfois nous adressent des commentaires que nous comptons intégrer lors d'une réédition globale de toutes les fiches aux environs de l'an 2000.

3. Quelques fiches FAVI

Vous trouverez ci-après des copies à l'identique de quelques-unes de ces fiches FAVI, sélectionnées sur des critères de diversité, d'originalité mais aussi de taille.



TFF 6

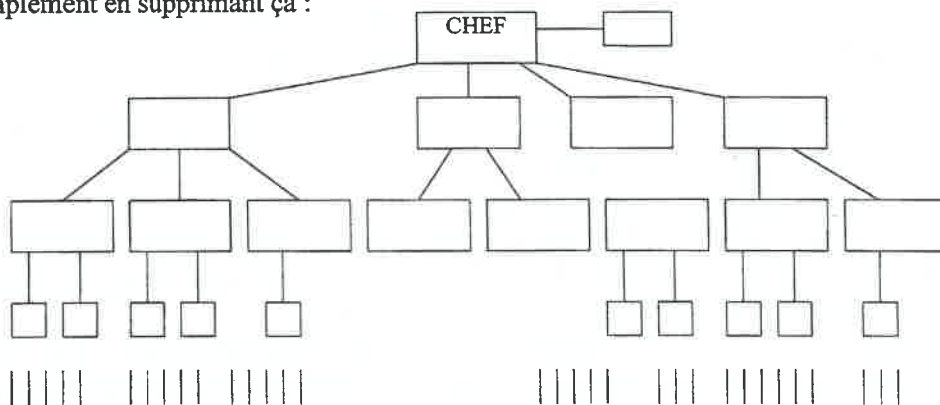
Mars 98

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 que 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 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 ou le client expose / incitation à des repas collectifs de l'ensemble des acteurs d'une mini-usine.....

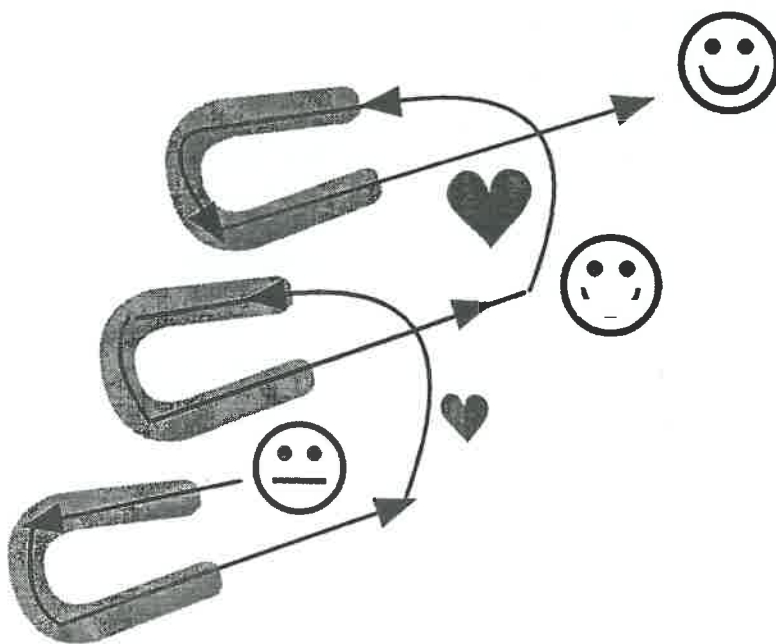
Ceci étant fait, nous avons fait disparaître toute structure centralisée (services du personnel, achat, méthode, planning, lancement, ordonnancement...) pour permettre la prise en charge de ces fonctions directement par les mini-usine, et leur permettre de réellement s'autogérer au quotidien en fonction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

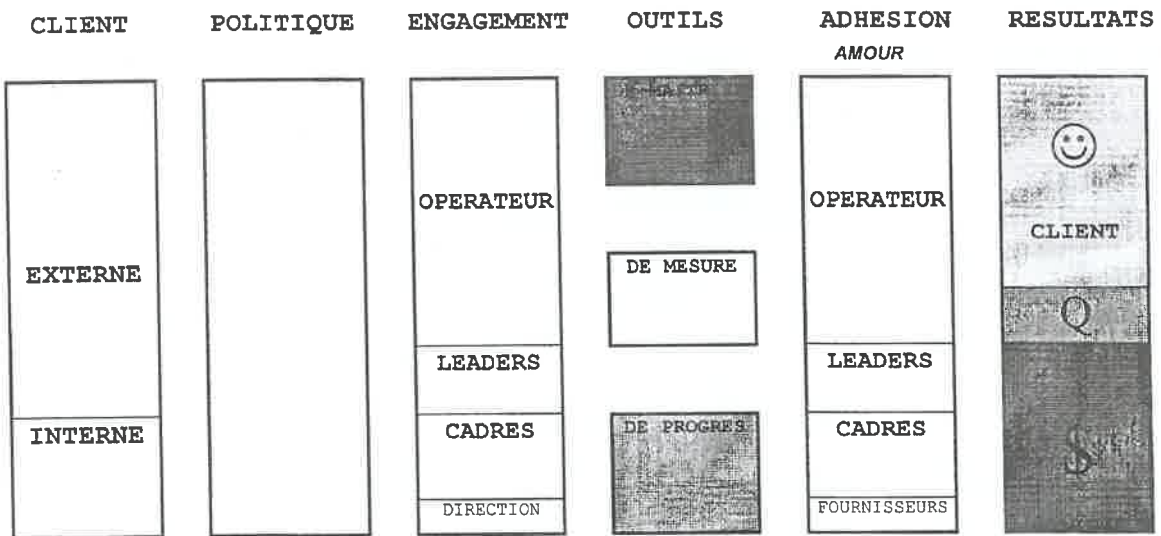


TF 6

FAVI

3ème FICHE

Oct.95

**PLAN D'EXPERIENCE***Expert : Jean-Luc TELMARD*

Une expérience se définit comme le fait de provoquer un phénomène dans l'intention de l'étudier et de révéler des connaissances nouvelles pour maîtriser le dit phénomène.

Le plan d'expérience est un outil mathématique et d'organisation qui permet, lorsqu'on est en présence d'un phénomène, ou d'un système, non maîtrisé, de pouvoir qualifier et quantifier l'influence de chacune des causes de variation.

Son but est d'obtenir un *maximum* d'informations relatives au système ou phénomène que l'on observe avec un *minimum* d'essais et à *coup sûr*.

La modélisation ne porte que sur un nombre limité de paramètres définissant le domaine d'exploration, déterminés avec les acteurs confrontés, au *quotidien*, avec la variation du phénomène.

C'est un outil extrêmement efficace et qui peut diviser par 100 le temps d'investigation en Recherche et Développement mais aussi le temps de compréhension du mauvais fonctionnement d'objets aussi simple qu'une louche automatique ou une tête d'usinage.

Cet outil permet :

- ☞ de limiter le nombre des essais, et donc de ne pas se noyer dans une masse de résultats,
- ☞ de caractériser l'interaction des paramètres entre eux,
- ☞ d'éviter de faire des expériences inutiles,
- ☞ d'apporter la meilleure aide possible à la prise de décisions,
- ☞ d'avancer à coup sûr et sans remettre en cause les essais effectués,
- ☞ d'accélérer la validation des programmes de recherche afin de poser régulièrement le problème de leur poursuite ou de leur abandon.

EXEMPLE : Cas de la consommation du véhicule familial suite à l'augmentation du « racket » sur le prix de l'essence.

BUT : Bien entendu, consommer moins.

Les paramètres retenus, par la famille, comme étant susceptibles d'agir sur la consommation sont :

Paramètres	Modalité 1	Modalité 2
* les bougies	type « Sport »	type « Supermarché »
* les pneus	type « Pépère »	type « Sport »
* les valises	sur la galerie	en remorque
* le mode de conduite	sportive « Papa »	calme « Maman »

Le fiston souhaite, de plus, étudier les interactions suivantes :

- ☞ mode de conduite - bougies
- ☞ mode de conduite - chargement

MATRICE DES ESSAIS :

Essais	Mode de conduite	Type de bougies	Chargement	Type de pneus	Résultat 1	Résultat 2 (répétition)
1	sportive	sport	sur galerie	pépère	7,10	6,90
2	sportive	sport	en remorque	sport	5,81	5,75
3	sportive	supermarché	sur galerie	sport	7,00	6,70
4	sportive	supermarché	en remorque	pépère	5,75	5,70
5	calme	sport	sur galerie	sport	5,90	5,70
6	calme	sport	en remorque	pépère	5,47	5,40
7	calme	supermarché	sur galerie	pépère	5,80	5,60
8	calme	supermarché	en remorque	sport	5,33	5,41

CONCLUSION :

Les types de pneus et de bougies influent peu sur la consommation d'essence. La famille pourra choisir les moins chers.

Il est préférable d'utiliser une remorque plutôt qu'une galerie pour transporter une charge.

Mais pour réduire de façon sensible la consommation d'essence, la meilleure solution reste encore la conduite calme.

Il vaudrait donc mieux que Papa et le fiston réfrènent leur instinct latin car maman a raison.

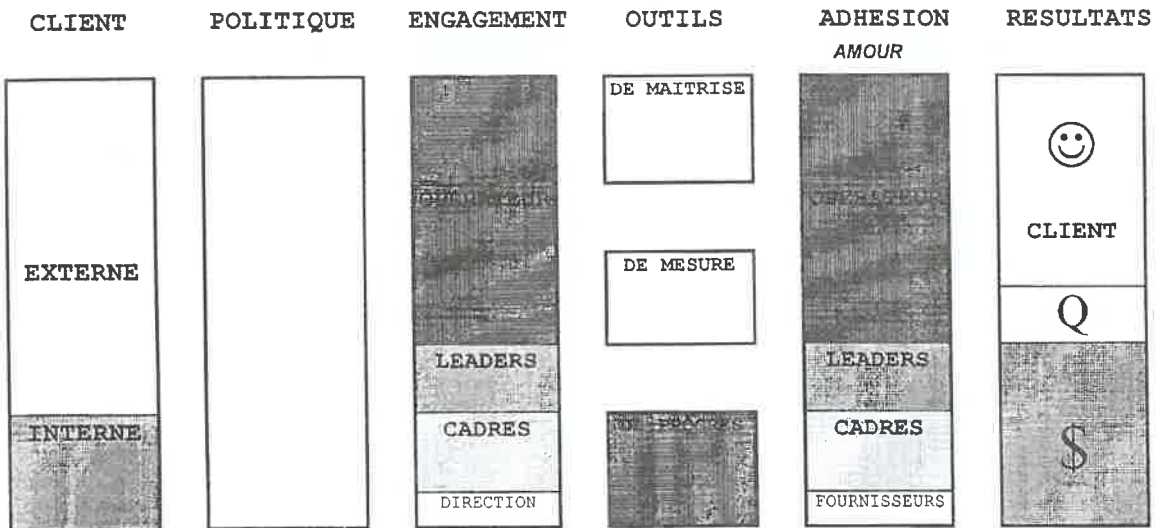
En ne faisant que les 8 essais de 100 kms, présentés dans le plan ci-dessus, on a caractérisé, avec précisions, l'influence réelle de chaque paramètre et de leurs interactions.

3ème FICHE

FAVI

6ème FICHE

Nov.95



LE KAIZEN

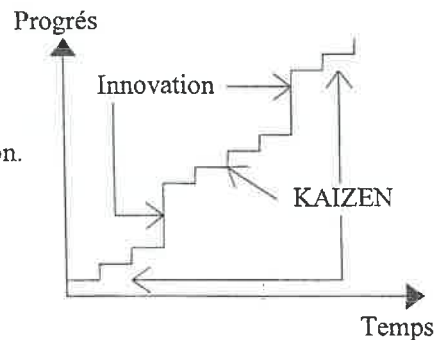
Expert FAVI : Yves LEJEUNE

Le KAIZEN est une démarche de progrès CONTINUE à PETITS PAS complémentaire aux « sauts » de progrès, aux GRANDS PAS PONCTUELS qu'apporte l'innovation.

Principes de la démarche :

AMELIORATION = KAIZEN + INNOVATION

- 1- Traitement des problèmes en fonction de leur apparition.
- 2- L'initiative vient du personnel.
- 3- Participation de toutes les personnes concernées :
 - * les améliorations touchent tous les niveaux.
- 4- Création d'équipes multifonctionnelles.
- 5- Pragmatisme et orientation vers l'action immédiate.
- 6- Recherche d'une meilleure utilisation de l'existant.
- 7- Communication visuelle de l'avancement du projet.
- 8- Utilisation commune d'une méthodologie de résolution de problèmes.
- 9- L'amélioration est continue : pas un jour sans amélioration (5 mn par jour et par équipe).
- 10- Quel que soit le niveau atteint, il est toujours possible de faire mieux.
- 11- « Je veux des résultats et tout de suite! », c'est de l'anti-kaizen.
- 12- Les améliorations sont conduites par le besoin du client (interne et externe).
- 13- Le processus est plus important que le résultat.
- 14- Appliquer le PDCA.
- 15- L'encadrement consacre du temps à écouter les suggestions et observer le processus d'étude de problème.
- 16- L'encadrement porte son attention sur :
 - * la discipline (respect des principes)
 - * la gestion du temps (passer du correctif au préventif)
 - * le développement des qualifications
 - * l'implication
 - * la communication



Différences entre KAIZEN et Innovation :

KAIZEN	INNOVATION
ADAPTABILITE	CREATIVITE
EQUIPE	INDIVIDUALISME
GENERALISTE	ATTENTION PORTEE AUX GRANDS SAUTS
ATTENTION PORTEE AUX DETAILS	TOURNEE VERS LA TECHNOLOGIE
TOURNEE VERS LES GENS	INFORMATION FERMEE
ORIENTATION TRANSFONCTIONNELLE	ORIENTATION FONCTIONNELLE (SPECIALISTE)
BATIT SUR LA TECHNOLOGIE EXISTANTE	RECHERCHE D'UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE
RETOUR TOTAL D'INFORMATION	FEED-BACK LIMITE

Règles de base :

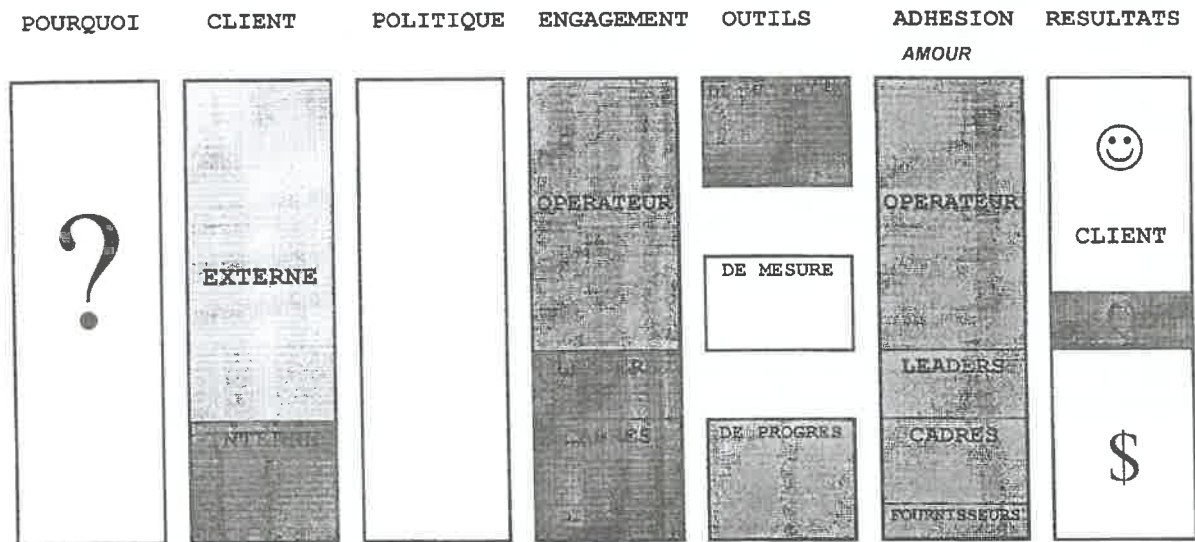
- ☞ C'est celui qui FAIT qui SAIT.
- ☞ Il est impossible de faire simple du premier coup, il faut donc accepter l'idée que l'on détruira demain ce que nous faisons aujourd'hui pour faire plus simple.
- ☞ Un problème n'a pas qu'une solution, chaque problème a des causes multiples et donc des solutions multiples, (ce que confirme le diagramme causes effets).
- ☞ Il est préférable de mettre TOUT de SUITE en place une petite amélioration qui procure un avantage IMMEDIAT, (même si elle ne règle que 10% d'un problème), plutôt que d'attendre en vain la solution parfaite et utopique qui ne sera jamais mise en place.
- ☞ Le bien de la collectivité découle directement du souci de chacun de " se faciliter " le travail.
- ☞ Personne ne connaît mieux un poste de travail que celui qui l'utilise, et en conséquence personne n'est mieux placé que lui pour trouver le meilleur moyen de le rendre plus confortable.
- ☞ Si on relâche la pression sur l'opérateur, celui ci aura tendance spontanément à mettre en oeuvre des solutions immédiates, simples, qui auront pour effet de lui faciliter le travail.
- ☞ Toute solution qui facilite le travail, mise en oeuvre par ou à l'initiative de l'opérateur, amorce un mouvement d'améliorations permanentes par effet ludique.
- ☞ Dès lors que l'opérateur a été encouragé, félicité, pour sa petite initiative, il continuera par étape à améliorer son poste de travail de façon continue et infinie.

En un mot le **KAIZEN**, c'est préférer la chose **IMPARFAITE** qui **EXISTE**
aux choses **PARFAITES** qui **N'EXISTERONT JAMAIS**.

FAVI

11ème FICHE

Janv.96



Q.Q.O.Q.C.P

Expert FAVI : Tous les agents Qualité

QUI, QUOI, OÙ, QUAND, COMMENT-COMBIEN, POURQUOI ?

C'est une méthode interrogative permettant de ne rien oublier lors de la mise en place d'une action ou d'une procédure d'analyse.

Ce principe mnémotechnique est très ancien puisque Marcus Fabius QUINTILIANUS, rhéteur romain du 1er siècle de notre ère, dans son ouvrage « De l'institution oratoire » synthétise cette méthode d'attitude interrogative par :

QUIS ? QUID ? UBI ? QUIBUS AUXILIIS ? CUR ? QUOMODO ? QUANDO ?
 ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓
 qui ? quoi ? où ? avec quels moyens ? pourquoi ? comment ? quand ?

Ce moyen mnémotechnique a été repris en anglais par le 5 « WH » :

WHAT, WHO, WHERE, WHEN, WHY, HOW
 ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓
 quoi, qui, où, quand, pourquoi, comment

ou en allemand par le 7 « W » :

WAS, WER, WO, WENN, WIE, WIEVIEL, WARUM
 ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓
 quoi, qui, où, quand, comment, combien, pourquoi

La logique voudrait que l'on commence par le *pourquoi* qui est la première question à se poser pour justifier de l'ensemble de la démarche.

Mais l'habitude s'est instaurée de démarrer par le *qui* :

QUI :	- fait quoi ?	} une personne,
	- validera ?	} un groupe;
	- informe ?	} une mini-usine,
	- est informé ?	} l'usine,
	- est concerné ?	} etc ...
	etc ...	

QUOI :	- de quel problème s'agit-il ?
	* un problème client, un problème interne, de relation, de compétence ?
	etc ...

⇒ Les 5 Pourquoi peuvent aider à déterminer le Quoi.

OU :	- est apparu le problème ?
	- doit-on traiter le problème ?
	- doit-on appliquer la solution mise en place ?
	etc ...

QUAND :	- est apparu le problème ?
	- prévoit-on sa résolution ?
	- validera-t-on la solution ?
	etc ...

COMMENT :	- avec l'aide de quel outil (diagramme cause / effet, pareto,...) ?
	- va-t-on pérenniser la solution ?
	etc ...

COMBIEN :	point très important qui est souvent sous-estimé notamment par les jeunes collaborateurs qui brûlent de chercher des solutions pour les mettre en place et oublient de chiffrer le coût de ces solutions et des gains attendus.
	etc ...

POURQUOI :	- le problème s'est-il généré ?
	- devons-nous régler le problème ?
	- quel en est l'enjeu ?
	etc ...

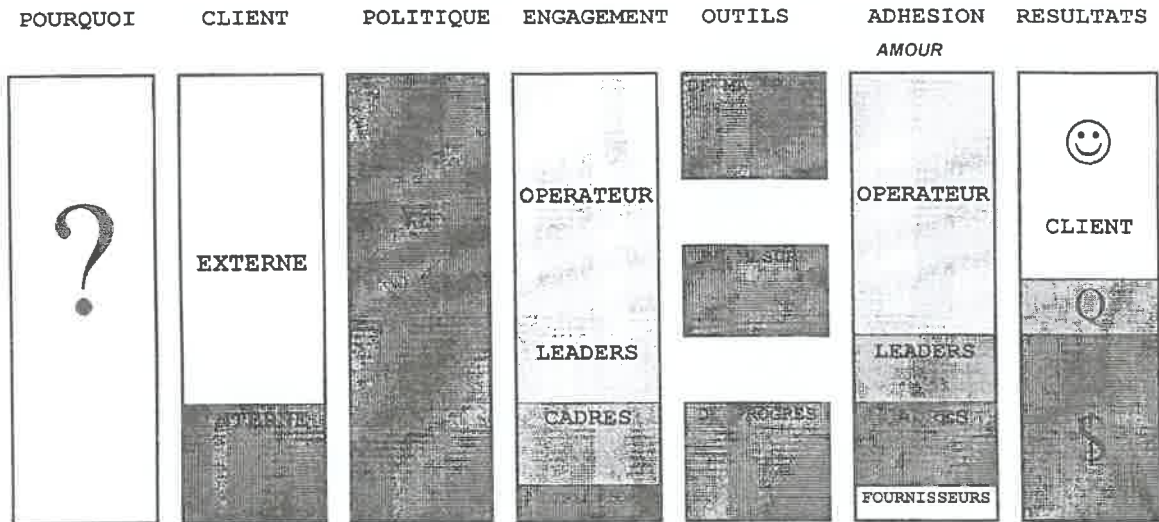
ATTENTION , NE PAS OUBLIER DE :

- ⇒ Ne traiter que le sujet choisi
- ⇒ Savoir écouter les autres
- ⇒ Accepter les idées des autres
- ⇒ Synthétiser ces idées.

FAVI

19ème FICHE

Fév.96

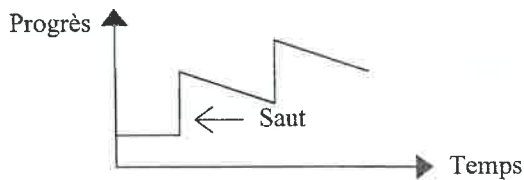


LE S.D.C.A. ET LE P.D.C.A.

Experts FAVI : Alain LENGLET - Jean-Pierre WOIRET

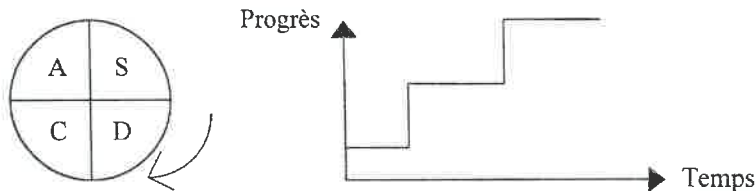
Le propre de l'humain est d'avoir une meilleure capacité à ETRE qu'à DURER.

L'homme est capable de "sauts" de progrès importants, par l'innovation notamment, mais a une tendance naturelle biologique, ensuite, à régresser :



Pour corriger cette tendance, DEMING a posé le principe d'une "roue" vertueuse où :

- ♦ l'on part d'un "STANDARD" qui définit le but à atteindre,
- ♦ puis on "DO",
- ♦ ensuite on "CHECK" pour vérifier l'écart éventuel entre ce qui était prévu et ce que l'on a fait,
- ♦ enfin on "ACT" pour corriger l'écart constaté par le "C" entre le "D" et le "S".

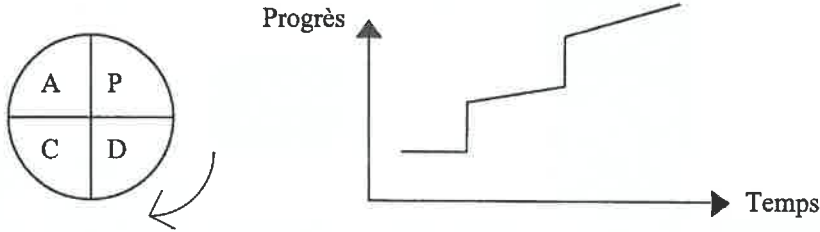


Ainsi, on stabilise les progrès réalisés.

C'est bien, mais pas suffisant pour survivre. Qui n'avance pas est condamné à mort. Il faut avancer en permanence pour compenser les territoires conquis à nos dépens par une autre "espèce" prédatrice qui a fait de notre point faible son point fort.

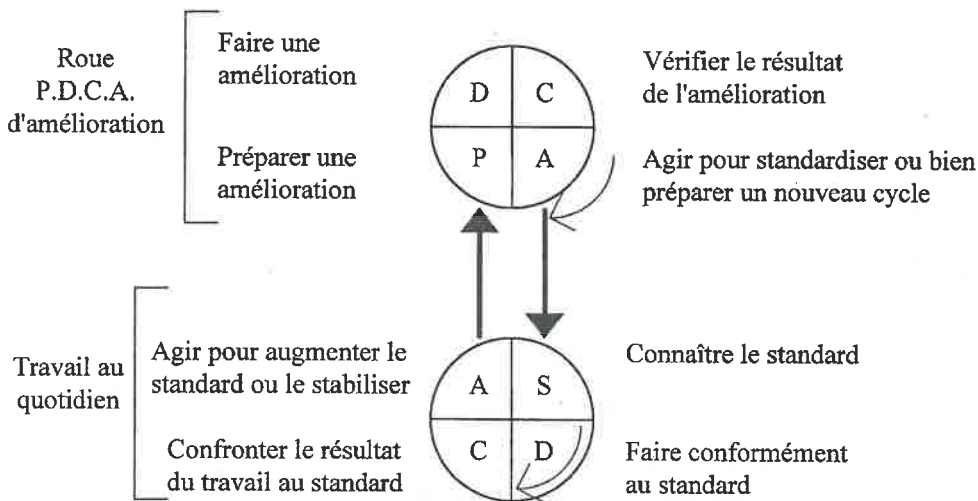
Pour ce faire, DEMING propose un autre cercle vertueux où :

- ♦ on "PLAN", *plan* étant pris dans le sens américain de PREPARER l'action, en analysant les pièges potentiels, grâce à l'AMDEC par exemple, et en écartant ces pièges par des actions préliminaires appropriées,
- ♦ on "DO",
- ♦ on "CHECK"
- ♦ et on "ACT"



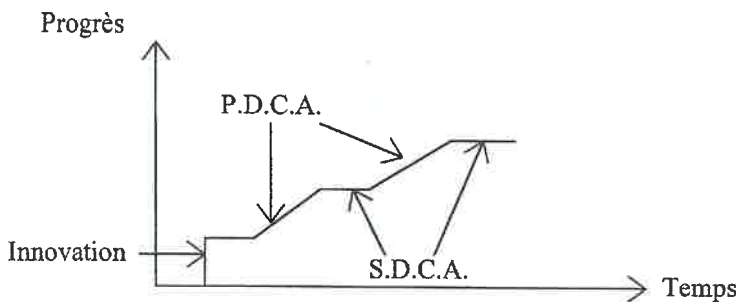
Puis, quand on a atteint la conformité du "DO" avec le "PLAN", on met en place un "STANDARD" qui permettra de stabiliser les progrès réalisés, par la roue S.D.C.A.

Si le "DO" s'écartait trop du "STANDARD", il conviendrait de revenir sur le "PLAN" d'un nouveau P.D.C.A. pour ériger un nouveau "STANDARD" :



Tels sont les deux cercles verticaux du Progrès, stabilisés selon DEMING, sachant qu'il faut considérer :

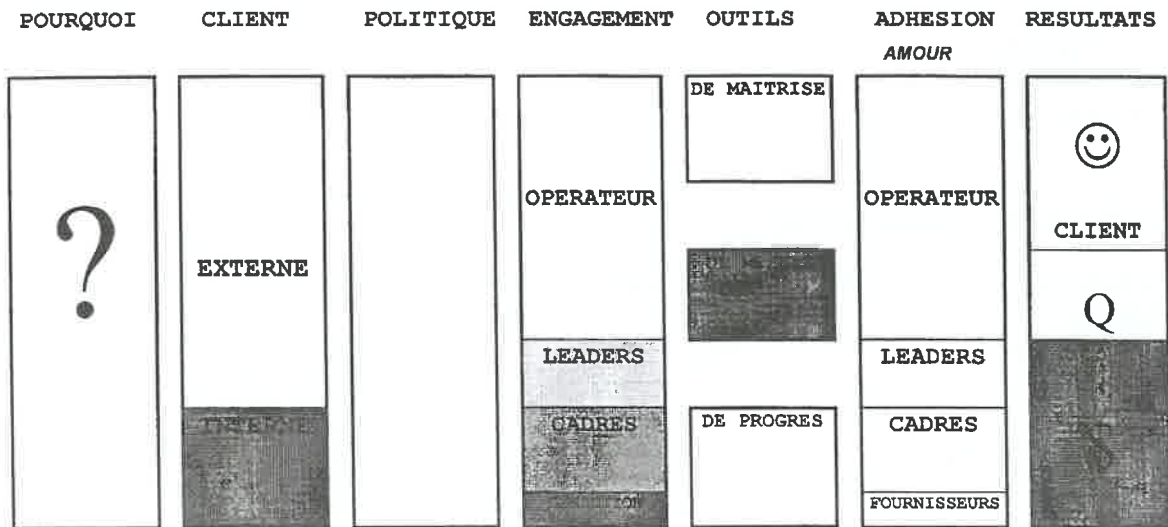
- * qu'aucun investissement n'est possible ,
- * que l'énergie et le temps à consacrer à chacun des cadrans sont identiques.



FAVI

25ème FICHE

Avril.96



LE C.O.Q.
(Coûts d'Obtention de la Qualité)

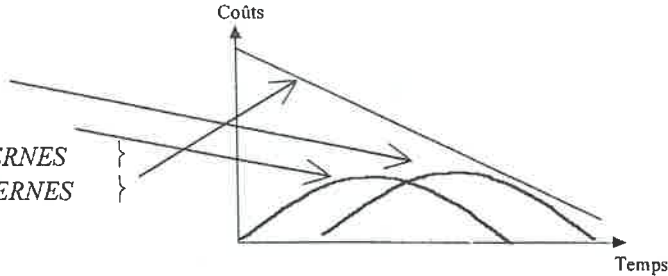
Expert FAVI : Jacques BELLEGUEULLE

Le C.O.Q. regroupe l'ensemble des frais engagés pour tendre vers le zéro défaut, ainsi que le coût des non-qualités constatées.

Le but de cet indicateur est de trouver, en permanence, le juste point d'équilibre pour ne pas tomber dans la "sur-structure" qualité.

Il se décompose en quatre rubriques :

- ☞ Les coûts de PREVENTION
- ☞ Les coûts de MESURE (Détection)
- ☞ Les coûts de NON-QUALITE INTERNES
- ☞ Les coûts de NON-QUALITE EXTERNES



LES COÛTS DE PREVENTION :

Ce sont des investissements humains et matériels engagés pour réduire les risques de non-qualité, ils incluent les coûts de maintien d'un système qualité et des activités d'assurance qualité.

Exemples de coûts :

- ◆ les salaires de l'effectif qualité affecté à la prévention
- ◆ les charges du service qualité (déplacements, audit fournisseur, etc...)
- ◆ la formation à la qualité, etc...

LES COÛTS DE MESURE :

Ce sont des dépenses engagées pour vérifier la conformité du produit aux exigences pour la qualité c'est-à-dire pour financer la recherche de la non-qualité.

Exemples de coûts :

- ◆ salaires de l'effectif qualité affecté à la mesure
- ◆ location de matériel de contrôle (centre transfert de technologie)
- ◆ achats qualité
- ◆ amortissements du matériel de contrôle et d'essais, etc...

LES COÛTS DE NON QUALITE INTERNES :

Ce sont les frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de la qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.

Exemples de coûts :

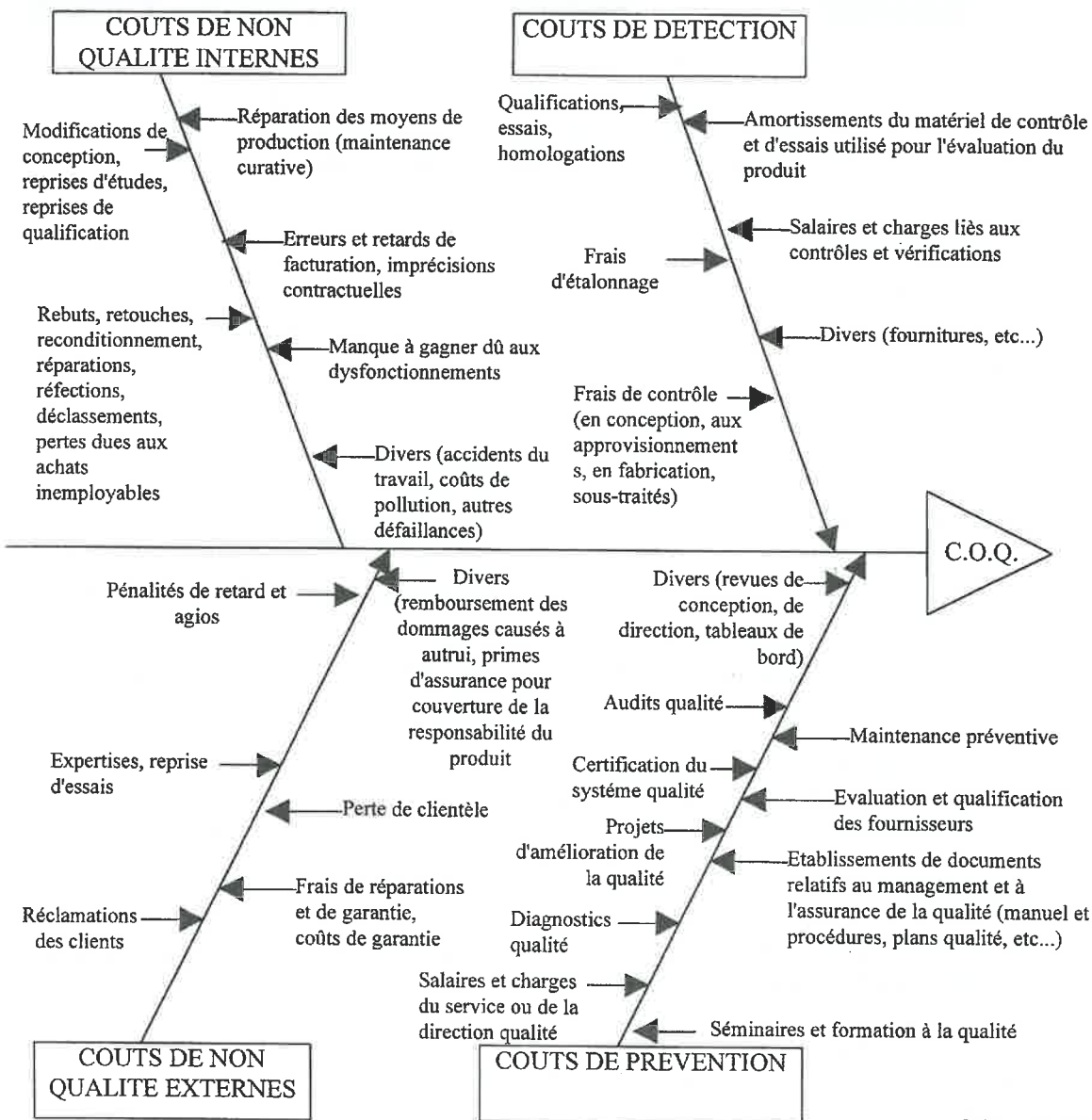
- ♦ rebuts
- ♦ heures de reprise, etc...

LES COÛTS DE NON QUALITE EXTERNES :

Ce sont les frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de la qualité après avoir quitté l'entreprise.

Exemples de coûts :

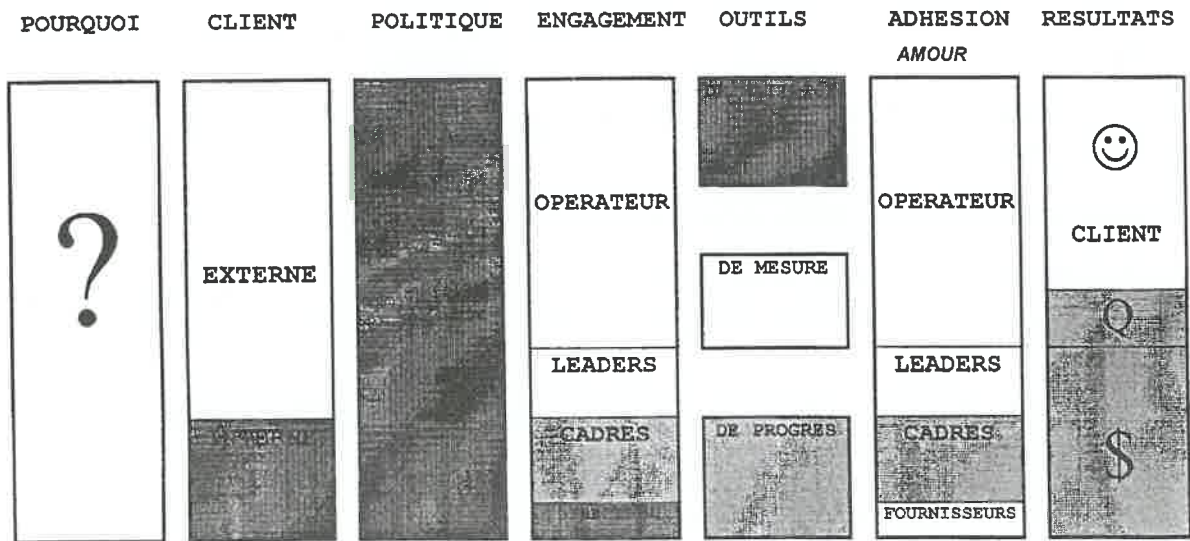
- ♦ retours
- ♦ avoirs
- ♦ frais de transport, etc...



FAVI

30ème FICHE

Mai.96



LA VOCATION DU SERVICE QUALITE

Expert FAVI : JF ZOBRIST

Avant guerre, CHAQUE village, aussi petit soit-il, avait SON CURE.

Avant guerre, CHAQUE village avait SON INSTITUTEUR, et un instituteur qui comptait dans la vie de chacun car il était unique.

On était éduqué par un seul MAITRE qui vous suivait de la maternelle au "certif" (qui valait bien notre bac.)

Avant guerre, il y avait certes des MEDECINS, mais pas un par village, un par canton, parfois moins.

De nos jours, il n'y a plus de curés, plus de maîtres, il n'y a plus que le médecin pour s'occuper des corps certes, mais aussi des âmes et des esprits.

C'est pour cela que certaines personnes âgées appellent le médecin quand le petit chat est mort, quand le fiston n'a pas téléphoné depuis 15 jours, ou quand il faut remplir la déclaration d'impôts.

Il en est de même du service qualité dans les entreprises "rééquilibrées".

Dans notre cas, bien qu'étant entièrement intégré, donc balayant toutes les activités d'une entreprise indépendante, le service qualité est le PLUS GROS service que nous ayons.

- Mais nous n'avons pas de:
- service du personnel
 - bureau méthodes
 - service achat
 - service planning / lancement / ordonnancement

et de fait, c'est le service qualité qui pallie à l'absence de ces services.

Dans une entreprise réingénierée, les ordres du client arrivent directement dans les cellules productives.

Ces mêmes cellules gèrent elles-mêmes leurs effectifs, achats, progrès, activités, en fonction des besoins exprimés du client.

Mais les besoins d'écoutes, de complicités dans la démarche de progrès, de validation des actions quotidiennes demeurent.

Et c'est au service qualité de satisfaire ces besoins IMPLICITES.

L'agent qualité n'est plus le technicien qui constate et sanctionne, c'est le COMPLICE qui écoute, qui aide à l'analyse, qui met à disposition les outils spécifiques ponctuellement nécessaires, qui accompagne les démarches.

Dans ce contexte la formation à l'écoute client, aux techniques d'analyse de problèmes, au suivi des plans d'actions prime la formation aux outils classiques.

Les SPC, AMDEC, AUDITS de poste, et autres plans d'expériences, calibrations ou démerite ne sont plus que des outils au service d'une démarche de *progrès par l'écoute*.

C'est pourquoi, il importe que TOUS les agents qualité soient formés à L'ÉCOUTE CLIENT type CEM vis à vis de leurs clients internes, pour connaître leurs besoins IMPLICITES, seuls porteurs de progrès.

Nous ne croyons plus aux relations clients-fournisseurs internes qui ont tendance à masquer parfois le CLIENT FINAL, et qui entretiennent des frontières, donc des tensions entre compagnons de travail.

Nous croyons à des cellules productives UNIQUES, de la matière première au produit final livré sur chaîne, entièrement tournées vers ce client final.

Nous croyons, par contre, que seul le service qualité, et dans une moindre mesure le service entretien général, doit rester dans cette position de fournisseur interne attentif aux moindres interrogations des opérateurs et opératrices.

Nous croyons que les problèmes doivent être révélés par les cellules productives elles-mêmes, et que le service qualité n'est là que pour aider à profiter de l'opportunité de progrès, révélée par ces dysfonctionnements.

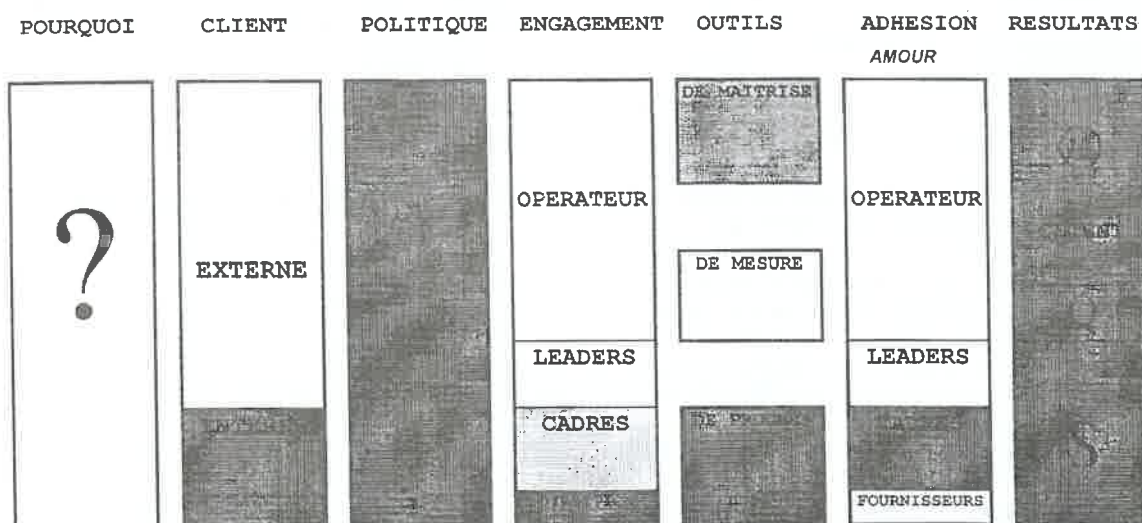
Nous croyons enfin, que le service qualité DOIT PROUVER la CREDIBILITE de sa démarche vis à vis de tous et de chacun.

C'est pourquoi nous demandons à chacun de ses membres de PROUVER que par ses actions d'assistance aux opérateurs et opératrices, autres que les opérations "classiques", il a rapporté à la collectivité au moins le double de son salaire chargé.

FAVI

36ème FICHE

Juin 96

**EFFET DE NICHE**

Selon J.C. FAUVET

Experts FAVI : Jeanine CAYEUX-H.COQUET-A.LENGLET-JF ZOBRIST

La matrice de la socio-dynamique (fiche N°7) nous laisse percevoir l'impérieuse nécessité qu'il y a de tirer les gens hors des relations type "donnant-donnant", pour les amener à être des "concertatifs".

On aura alors affaire à des acteurs, certes et heureusement critiques, mais qui seront toujours prêts à foncer sans considérations secondaires préalables préjudiciables à l'action.

Notre système sociétal crée, depuis notre plus tendre enfance, une "dépendance" vis-à-vis du donnant donnant ("si tu es sage tu auras un bonbon", "si tu travailles bien, tu auras un bon point", "si tu étudies bien tu auras un diplôme", "si tu es fidèle...").

Et cette dépendance est telle qu'il faut impérativement compenser son abandon par d'autres choses. L'assouvissement du besoin de reconnaissance (fiche N°26) en est une, le développement de l'effet de niche en est une autre.

Une NICHE peut se définir comme un lieu d'appartenance commun à plusieurs individus.

On distingue les niches secondaires, où l'on est passif (être abonné aux services de l'EDF ou avoir la même banque), des niches principales dans lesquelles on assume volontairement et spontanément une responsabilité d'acteur.

Le but de la démarche est de faire de l'entreprise, ou de la mini-usine, une niche principale de façon à ce que chacun s'y comporte avec autant de dévouement spontané et ludique que dans SA chorale ou SON équipe de foot, sachant :

- ☞ Que l'homme n'a la capacité à adhérer qu'à 5 voire 4 niches principales et que certaines niches comme la cellule familiale sont heureusement insupplantables,
- ☞ Qu'il n'est pas simple, ni évident de faire passer l'entreprise avant le bistrot du coin.

Les grands maîtres de l'effet de niches sont les militaires et les sectes diverses, qui utilisent des ficelles énormes mais efficaces qui datent du système tribal :

- 1) Permanence du "chef" : Si le "chef" change tous les 5 ans, au nom du sacro saint plan de carrière, ce n'est pas la peine d'aller plus loin, et les relations resteront forcément basées sur des suites de contrats type "si tu fais tu auras", ou pire "je te donne pour que tu fasses".
- 2) Valeurs communes édictées et connues de tous : D'ordre moral et éthique, qui doivent être connues et comprises de tous; donc simples et reposant sur des valeurs judéo-chrétiennes de base (bonne foi - bon sens- bonne volonté - bonne humeur).

- 3) Règles de fonctionnement elles aussi édictées et connues : Elles doivent être, elles aussi, simples. D'autant plus que le sentiment d'équité ne naît pas de la rigueur des lois, mais de la rigueur de leur application, et seules des règles très simples peuvent être appliquées avec rigueur (pour l'intéressement on prend X% du résultat courant avant impôts que l'on se partage à stricte égalité).
- 4) Signes de reconnaissance :
- Logo, sigle, blason déterminés par concours interne, donc dessinés par quelqu'un de la tribu et choisis par tous
- 5) Apparence d'uniforme : - casquette, blouson, attaché case, stylo, calepin au logo de l'entreprise
- 6) Liturgie :
- Document de référence qui reprend les valeurs, les règles de fonctionnement, les principes éthiques, et qui montre la cohérence de l'ensemble de la démarche
 - Grand' messe semestrielle, avec discours du chef
 - Repas collectif tribal ou on partage le pain et le vin
 - Portes ouvertes annuelles pour les familles, parents et amis
- 7) Respect des anciens :
- Réunion de toute la tribu lors des départs en retraite avec remise d'une pièce en "or"
 - Remise de médailles du travail aux anciens sur le front des troupes
- 8) Accueil des nouveaux membres :
- Visite des ateliers par tout nouvel embauché, guidé par son futur leader
 - Nomination d'un parrain
 - Histoire de l'entreprise racontée aux nouveaux embauchés par le plus ancien, qui a contribué à créer FAVI à l'âge de 14 ans
 - Remise du livret d'accueil ou chaque service se présente
 - Remise commentée des différentes chartes présentant comment chacun conçoit son rôle dans la collectivité qu'est l'entreprise
 - Remise du pins logo après le période initiatique d'essai
 - Nécessité, pour l'impétrant de prouver par écrit, à l'issue de la période d'essai, que la collectivité a intérêt à le garder, (comme pour être naturalisé aux USA)
- 9) Présentation des futurs conjoints à la tribu : - bal annuel
- 10) Présentation des descendants : - arbre de Noël
- 11) Fêtes tribales régulières :
- Rallye VTT, course à pieds, cycliste, concours de carte
 - Week-end de pêche, de chasse, visite de paris, soirée lido, week-end parc d'attraction
- 12) Rituels tribaux :
- Présence d'une orchidée avec un petit mot du chef sur les postes de travail de toutes les dames pour présenter ses vœux, en début d'année
 - Envoi systématique de fleurs avec un petit mot de réconfort en cas d'absence pour maladie
 - Cadeaux réguliers que la tribu se fait à soi-même et qui sont remis par les jeunes femmes "des bureaux" de façon impromptue à la sortie de l'usine (distribution de montre FAVI, de k-way FAVI, de porte clés FAVI, de tee-shirt, de photo de chacun prise sur son poste de travail,...)
 - Cadeaux de fête des femmes puis fête des hommes
 - Cadeaux de Noël des opératrices et opérateurs à leurs homologues qui sont de fait nos vrais clients (6.000 envois chaque année à travers le monde, de briquet, jeu de cartes, porte clés, crayon de charpentier...)
 - Petits cadeaux en cours d'année d'opérateurs à opérateurs (bonbons en laiton à Noël, petits coeurs à la Saint Valentin, petits soleils toujours en laiton à la veille des congés, disséminés dans les pièces livrées sur chaînes de montage)
 - Don des véhicules de société "amortis" par tirage au sort
- 13) Distinction des meilleurs de la tribu :
- Remise de diplômes FAVI à l'issue de chaque formation
 - Election par la base, de l'homme ou de la femme qualité du mois
 - Trophée annuel qualité ou un jury, externe à l'entreprise, élit la femme ou l'homme de l'année qui se voit remettre un véhicule
 - Plaques sur les postes de travail où sont indiqués l'idée appliquée et son auteur (ces plaques prennent toute leur valeur lors des opérations portes ouvertes réservées aux familles et amis : " c'est MON Papa qui l'a fait")

Le C.E. a un rôle premier dans cette démarche, notamment pour l'accompagnement de tout événement à caractère social tel que naissance, décès, frais de rentrée scolaire, ou de participation aux frais de colonie de vacances.

Bien sûr que toutes ces mesures ont un caractère paternaliste primaire et marqué. Mais il est de fait que cela correspond à une attente de considération mal assouvie par la "mise en case" systématique des individus (définitions de fonction et autres entretiens d'évaluation).

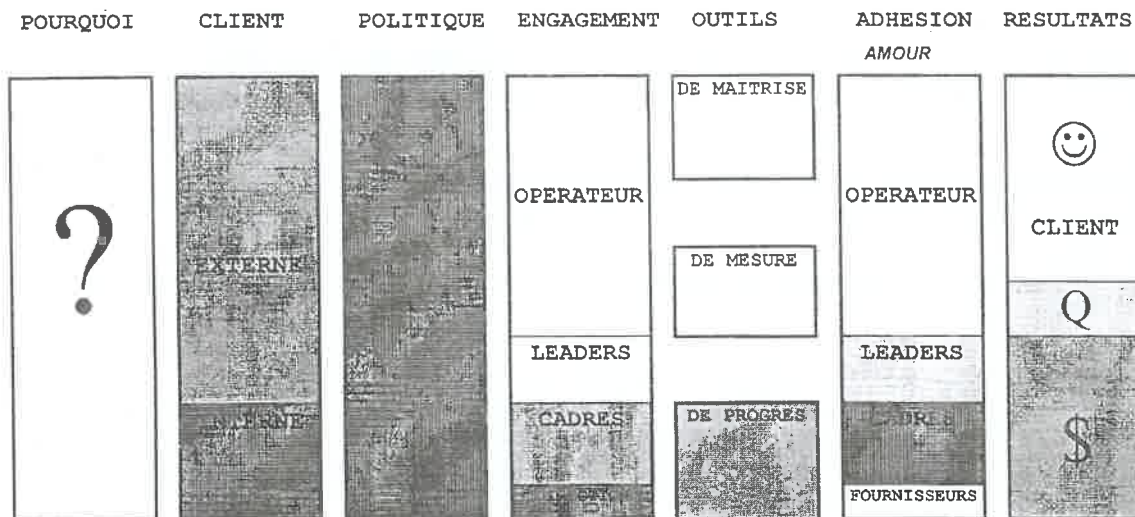
Enfin, l'Homme d'aujourd'hui est-il tellement différent de ce qu'il était dans sa tribu ???

36ème FICHE

FAVI

38ème FICHE

Juillet 96



LE PAS JAPONAIS

Experts FAVI : JP.WOIRET, J.BELLEGUEULLE, A.DUMONT

De tout temps il a existé deux sortes de peuplades:

- 1) Celles qui considéraient que la vie était très bien comme ça, de ce côté là de la rivière. Et, générations après générations, elles se sont figées dans des rites en équilibre avec leur environnement.
- 2) Celles qui pensaient que c'était beaucoup plus beau de l'autre côté de la rivière. Et elles n'ont eu de cesse que de traverser des rivières dans une quête permanente vers un futur meilleur.

Ce deuxième type de peuplades a poussé l'homme vers l'évolution et le progrès permanent.

Comment traverser la rivière ?

Confronté à ce problème on constate deux modes de comportement :

- 1) La recherche de modèles.

La tribu envoie des experts auprès d'autres tribus qui ont déjà traversé des rivières. Ces experts constatent que, généralement, celles-ci ont construit un pont.

Les experts s'inspirent donc de ponts existants, élaborent un plan de pont adapté à leur propre rivière, puis ils le bâtissent et enfin la communauté traverse.

C'est classique, et ça marche !

L'inconvénient est que ce pont est UN pont, ce n'est pas vraiment LE pont de la tribu. De plus le temps de faire l'étude, le plan, la construction; le lit de la rivière a changé, la forme de la berge aussi, et surtout on arrive là où les "experts" avaient prévu d'arriver au début de la démarche, et peut être que ce n'est pas exactement là où il aurait fallu arriver, compte tenu de ce qui s'est passé entre temps .

- 2) Le passage immédiat à l'acte.

On a décidé de traverser ?

Et bien allons-y !

On va rechercher une première pierre où poser le pied.

Si elle ne semble pas sûre, on l'abandonnera pour une autre plus stable.

Puis on en cherchera une seconde, puis une autre, une autre encore.

Si chemin faisant on ne trouve plus de pierre, on fera demi-tour pour tenter une autre voie.

Ainsi on avancera en intégrant les évolutions en cours, on traversera plus rapidement, et le chemin adopté DICTERA le point d'accotement sur l'autre berge.

Telle est notre démarche PDCA (voir fiche n° 19)

Le progrès ne s'instaure pas!

Le progrès est le fruit de nos bonnes idées, mais on ne peut pas programmer ses bonnes idées.

On peut avoir deux idées le même jour et ne plus en avoir pendant deux mois!

C'est pourquoi il faut que quelques "anciens", les plus éclairés sur notre métier, soient à l'écoute de tous et de tout, pour repérer tout progrès, ou toute idée, pour immédiatement s'appuyer dessus, comme sur une pierre du gué, et entraîner toute la collectivité en dupliquant ou en standardisant.

C'est la démarche "*Du con qui avance et qui va plus loin que 10 intellectuels assis*" (ref : Lino VENTURA dans un Taxi pour Tobrouk)

C'est la démarche qui fait précéder la réflexion par l'action:

On avance, et régulièrement (chaque jour avec la GPAO, chaque semaine avec le comité PDCA, chaque quinzaine par l'analyse des indicateurs TPM par les acteurs de terrain, chaque mois en possession du compte d'exploitation) on pose les valises, on analyse la pierre sur laquelle on se trouve et on cherche la pierre suivante, parmi toutes celles qu'on a repérées.

Ainsi, de pierre en pierre, on détermine SA propre voie de progrès collectif, et jour après jour on avance vers l'autre rive.

Bien sûr il est impossible de fixer, a priori, la vitesse de progression !

Mais est ce vraiment réaliste que de vouloir planifier l'implanifiable?

De vous à moi, depuis quelques années l'INSEE et les autres organismes de prévision de conjoncture, passent l'essentiel de leur temps à justifier leurs erreurs, et à rectifier leurs prévisions.

Ne vaudrait-il pas mieux utiliser toute cette belle intelligence à observer le présent, à en constater des tendances fortes pour orienter la démarche collective immédiate?

Telle est la progression dite en PAS JAPONAIS, prônée notamment par KAWAKITA.

La collectivité, guidée par quelques anciens, s'observe, observe son environnement, cherche les éléments de progrès cachés derrière les problèmes quotidiens, s'appuie sur ses réussites pour déterminer les actions de DEMAIN.

- Je regarde la pierre sur laquelle je me trouve, car celle où j'étais hier appartient déjà au passé (un opérateur qui fait 10.000 pièces par jour, c'est à dire 10.000 fois le même geste relégué avant hier dans l'infini du passé, surtout après un week-end)
- J'observe les pierres de mon environnement immédiat et choisis celle qui me supportera demain
- Je la tâte du bout du pied et si elle est "bonne" je me la réserve pour demain.

Et après demain ?

Demain il fera jour et il sera bien temps de s'occuper de ce problème!

Et, de toute façon, il n'y a que quand je serai sur la pierre de demain que je pourrai vraiment découvrir toutes les pierres qui s'offrent à moi.

Cette démarche induit la gestion d'un minimum d'informations (celles d'aujourd'hui) et l'abandon des informations d'hier qu'on n'a pas eu le temps de traiter.

Toute l'énergie ainsi économisée est utilisée à la mise en place de plans d'actions et à leur PERENNISATION.

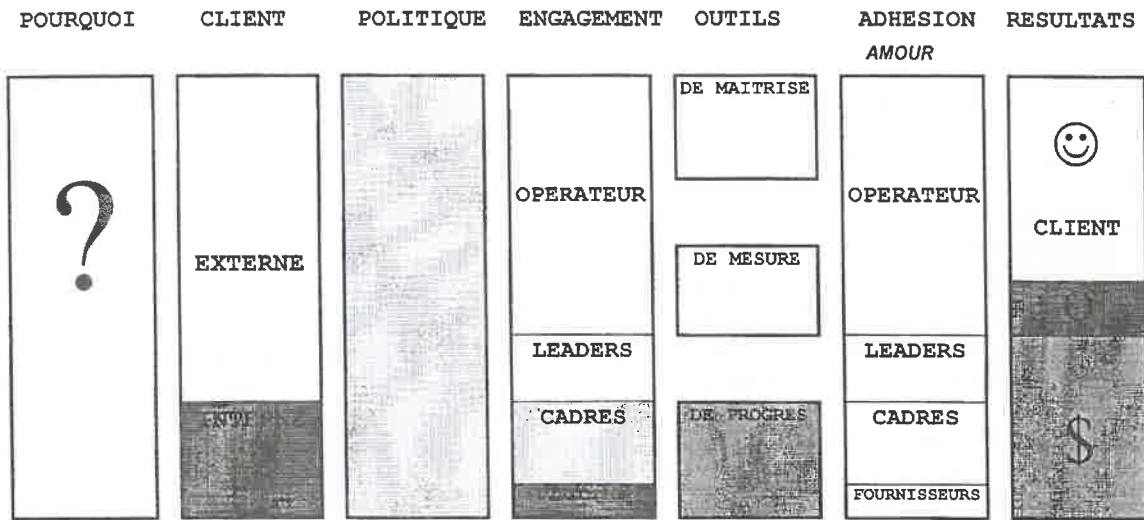
Cela semble simple, mais il y a parfois des *pouvoirs* qui se mettent spontanément en place pour analyser *avant hier* et gérer *après demain*, et même dans une P.M.E., il est souvent très dur d'être aussi simplement efficace.

38ème FICHE

FAVI

40ème FICHE

Juillet 96



LES QUATRE PRINCIPES DE LA PUTE
ou
LA DEMARCHE QUALITE DE LA PERIPATETICIENNE *

* SOCRATE n'écrivait pas, il parlait en se promenant autour de l'Acropole.

Ses disciples, les péripatéticiens, ont donné leur nom aux professionnelles dont il est question car, comme elles, ils déambulaient.

L'histoire a retenu ses pensées grâce à PLATON qui notait les propos du maître; et fort curieusement, PLATON est à l'origine de l'amour platonique!!!

Si le plus vieux métier du monde a résisté aux vagues moralisatrices, aux véroles, chaudes pisses et autres SIDA, c'est certainement parce qu'il respecte des règles de fonctionnement simples et efficaces.

Il peut donc sembler logique de s'en inspirer pour jeter les bases d'une démarche qualité.

Premier principe : La pute SE MONTRE et RACOLE.

Au pire si elle n'est pas sur le trottoir, elle est en vitrine !

A son image, l'usine doit "s'ouvrir", se montrer, racoler.

S'ouvrir aux clients bien sûr, mais aussi :

- aux fournisseurs, pour qu'ils nous connaissent mieux, pour adapter leur offre et prestations à nos besoins (qui ne sont que les besoins de nos clients)
- aux familles, aux amis pour qu'ils partagent notre aventure collective
- aux partenaires : Monsieur le Maire, le Sous Préfet, la DRIRE, l'inspecteur du travail, de la CRAM, le banquier, pour ne pas leur donner l'impression que l'on ne pense à eux qu'en cas de coup dur
- aux confrères, Français si possible, pour que tous ensemble on progresse dans cette guerre économique sans pitié
- aux concurrents ? NON. Car n'oublions pas qu'un bon concurrent est un concurrent MORT ! et c'est ce que pensent de nous nos concurrents.



Deuxième principe : La pute se MAQUILLE.

Elle se maquille à l'excès pour attirer le regard, et là où il faut, pour que le chaland la regarde.

De même il faut que l'usine, ses abords, ses locaux sociaux soient comme le visiteur s'attend à les trouver.

Troisième principe : La pute a une SPÉCIALITÉ.

Si elle baise comme à la maison, autant rester à la maison!

Cette recherche permanente de spécialités dans un monde où les besoins implicites passent de plus en plus rapidement dans l'explicite, peut servir de base à la réflexion stratégique collective.

Nous vendions un MÉTIER : fondeur injecteur d'alliages cuivreux.

Nous avons évolué vers :

- vendeur de PIÈCES brutes de fonderie, puis usinées, puis montées
- puis vendeurs de SERVICES (conception, optimisation, tests de validation..)
- puis vendeur de FONCTIONS complètes
- enfin vendeurs d'HOMMES (nos opératrices et opérateurs, nos commerciaux "guichet unique" aptes à prendre toutes décisions en direct-live, ..)

" Le temps n'est plus où on vend un produit!

On se vend soi-même,

On vend son usine et ses hommes,

Et seulement alors on parle de son produit "

Nous vendons de plus en plus des VISIONS que nous cherchons à partager avec tous nos partenaires, pour tous ensemble tenter d'anticiper les évolutions à venir, ou mieux les orienter en les accompagnant.

Bref nous sommes collectivement en recherche de notre spécialité de demain.

Quatrième principe : la pute NE FILE PAS LA CHAUDE PISSE (ou pire) à un client!

Parce qu'alors, elle ne perd pas que le client, elle perd aussi tous les copains du client; et même si elle se soigne il y a de fortes chances pour que ses clients se souviennent du cuisant de l'expérience, et aillent tâter d'autres spécialités !

La chaude pisse de l'industrie est le non-respect du délai et des quantités,

La vérole, la non-qualité,

Le SIDA, la non-compétitivité.

Le respect du délai et des quantités semble le moins important du triptyque, et pourtant, c'est le plus indiscutable car 2.853 pièces ne sont incontestablement pas 3.000, et mardi ce n'est incontestablement pas lundi. De plus c'est le seul paramètre qui ne nécessite aucun investissement, juste une volonté commune.

Curieusement, et couramment, certains, qui ne respectent ni les délais ni les quantités, veulent faire croire que leurs produits sont de qualité et au juste prix !

La qualité est plus difficile à prouver, car elle est fonction du prix.

Le non-compétitivité c'est la mort à terme.

Tels sont les 4 principes de la démarche qualité de la pute !

Le message est trivial, grossier, mais d'expérience il se retient, se décline aisément, et fait très vite partie de la culture commune.

BONNES VACANCES



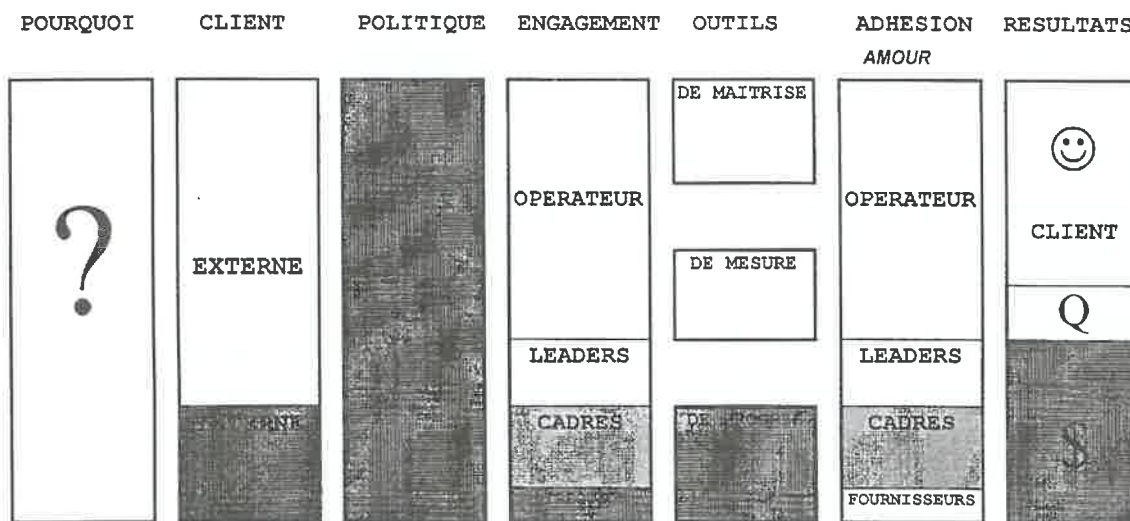
A TOUTES ET TOUS

LA BANDE À FAVI

FAVI

44ème FICHE

Octobre 96



REENGINEERING

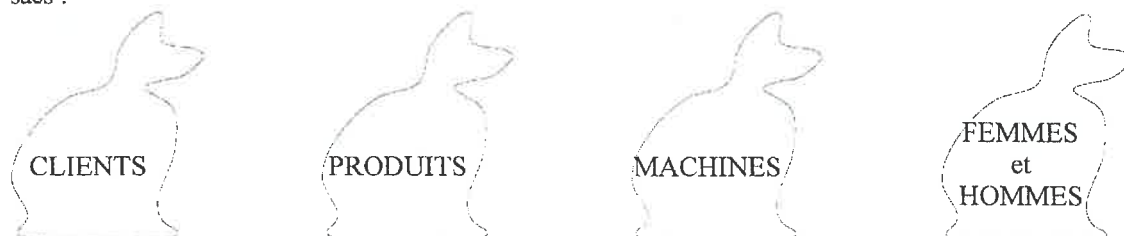
Une traduction possible de cet anglicisme pourrait être "REORIENTATION" des productifs vers la satisfaction des besoins du client, par abandon de l'aliénation à une hiérarchie ou à un "patron" (voir fiche n° -6).

Une autre traduction pourrait être "REMISE A PLAT DE L'ENTREPRISE".

COMMENT ?

Notre manière pragmatique de "P.M.E. Picarde" de procéder est la suivante :

On considère l'entreprise, à un instant donné, telle qu'elle est. On la vide et on la décompose totalement en 4 sacs :



Puis on prend, dans le premier sac, le client le plus important. On le regarde, on l'examine sous toutes ses faces, pour bien être sûr qu'on le connaît bien, et on se creuse la cervelle pour savoir ce qu'on pourrait faire de plus pour lui, ce que lui pourrait faire de plus sur son marché; bref, on cherche tout ce que l'on pourrait faire pour qu'il "nous aime" davantage.

Bien entendu, cette réflexion se concrétise par des plans d'actions.

Dans le deuxième sac, on prend le produit le plus important destiné à ce client, et on se livre au même exercice.

Dans le troisième sac, on prend les services (contrôle, emballage,...) et les machines affectées à ce produit en partant de l'expédition pour remonter jusqu'à la matière première, et on remet chaque étape du process en cause en intégrant l'évolution du produit, son histoire, l'évolution des techniques de fabrication, des machines...

Enfin, vous l'avez compris, dans le quatrième sac, on ne prend que les individus les plus COMPETENTS, NECESSAIRES et SUFFISANTS pour servir le process.

Une fois tous les clients externes ainsi "servis", on procède au même exercice avec les clients internes en partant toujours de la fin du process.

On considère les produits et services dont A BESOIN, de façon strictement NECESSAIRE ET SUFFISANTE, le département usinage, et plus précisément ses productifs directs qui EUX SEULS servent le client.

Bien entendu, on applique le principe de la délégation inverse (voir fiche n° 43) :

" Profitez en pour faire tout ce que vous voulez faire!",

" De quoi avez-vous besoin en terme informatique, administratif, méthode, études,...?".

Ces besoins étant définis, on sort alors du quatrième sac les personnels strictement nécessaires et compétents pour satisfaire ses besoins.

Le "chef" en fait de même : il exprime ses besoins en terme de stratégie et d'anticipation de l'avenir comme un client interne.

Vous avez compris que quand l'exercice est terminé, on se retrouve avec des services complets sans clients et bon nombre d'individus sans fonction.

C'est là que les difficultés commencent et il faut avoir le courage collectif de régler le moins mal possible ce douloureux problème (car d'expérience, il n'y a pas de bonne manière de le régler).

Cette philosophie nous a conduit, au cours du temps, pour mieux servir nos clients à :

- supprimer les services du personnel, achat, méthode, lancement, ordonnancement, planning,
- limiter le service administratif à quatre personnes, et le service informatique à 1,5 personnes,
- réintégrer de la maîtrise ou des indirects dans des fonctions directement productives :
 - * Tel ancien ajusteur devenu leader et dont la mini-usine disparaît, suite à une remise en cause du process, doit accepter, dans le respect des lois sociales, de réintégrer son premier métier,
 - * Telle secrétaire administrative depuis 25 ans, dont la fonction a été ramenée, par l'analyse et l'informatisation de son poste, de 8 heures quotidiennes à 1/2 heure, doit accepter une fonction plus productive,
 - * De même pour le contrôleur dont le poste disparaît suite à la mise en place de l'autocontrôle...

Bien entendu, cette réflexion doit aussi être conduite au niveau de l'encadrement, en cherchant à recentrer chacun dans ses points forts, ou en veillant à ne pas renouveler certains postes.

Nous avons eu la chance, à FAVI, de pouvoir mener cette démarche de façon continue et conjuguée avec un développement de l'entreprise, ce qui a facilité les réorientations productives de carrière.

Sinon ?

Mickaël HAMMER, le chantre du réengineering, dit qu'il faut alors avoir le courage de se débarrasser de cette "mauvaise graisse", si on ne veut pas que l'ensemble des muscles se sclérose.

Fort heureusement, nous n'avons pas l'expérience de ce cas, et puisse le Dieu de l'Industrie nous en préserver ! Peut-être que la meilleure manière de s'en préserver est de procéder à cette analyse, cruellement efficace, régulièrement.

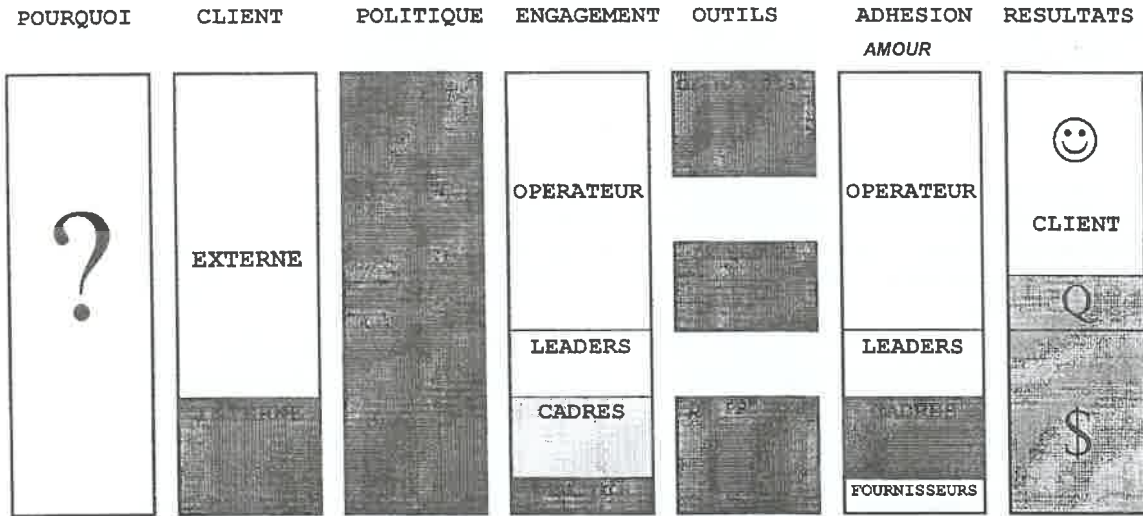
Comment procéder à l'analyse ?

Dans notre cas, le "chef" procède seul à la démarche et confie les analyses complémentaires à des groupes de cadres pour étayer ses réflexions. Mais, DANS TOUS LES CAS, c'est LUI et LUI SEUL qui prend et annonce les décisions "douloureuses".

FAVI

46ème FICHE

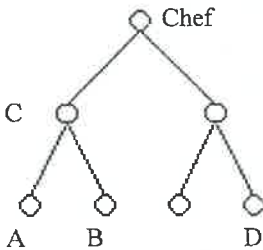
Novembre 96



LA GESTION PROMENADE

Adeptes: les cadres FAVI

Le système classique, pyramidal, est parfaitement adapté à la production de masse :



Si A et B ont un problème, il est logique qu'il soit réglé par C.
 Par contre si un problème se crée entre A et D, de services différents, il est logique que la solution passe par le Chef.

Il est d'ailleurs à noter que, plus le problème se génère vers la base de la pyramide, c'est à dire au plus près du client, plus il concernera de personnes et remontera haut. Ce qui est très sain!

Pour ce qui est de l'information, par contre les choses sont plus complexes, car chacun veut tout savoir des échelons inférieurs. Ce qui conduit généralement le chef à ouvrir tout le courrier, viser tout le courrier départ, et à passer un temps considérable en réunions.

Quand, dans les années quatre-vingts, nous sommes passés de la production *quantitative* à la production *qualitative*, les choses se sont complexifiées (voir fiche N° 45 sur l'autonomie), surtout pour les entreprises qui ont abandonné la structure type armée Napoléonienne, pour s'orienter vers une organisation en patrouilles autonomes type Sun Tsé ou Mao:



Dans ce type de NON structure, il est devenu impossible à chacun de tout savoir, et il a fallu admettre que la mini-usine FIAT n'avait peut-être pas à être informée des problèmes de la mini-usine PSA et vice versa; sauf, si un membre de la première mini-usine estime qu'une information peut être utile à la deuxième.

Autrement dit IL APPARTIENT ALORS A CHACUN DE DETERMINER CE QUE L'AUTRE DOIT SAVOIR.

Et pour faciliter les échanges, conformément à la théorie des atomes de Platon, il faut qu'il y ait rencontres donc **déplacements**.

Ce qui sous entend que la personne, qui doit disposer **en temps réel** de toutes les informations utiles, et **uniquement utiles**, n'a pas d'autre choix que de se déplacer .

Concrètement, cela se traduit par:

- Ouverture du courrier par une personne "neutre" (c'est à dire sans pouvoir) qui l'affecte selon son bon sens.
- Expédition directe du courrier par les rédacteurs signataires.
- Résolution des problèmes au plus près de leur source, directement par, et dans, les mini-usines.
- "Promenade" systématique et régulière (si possible quotidienne) du "chef" sur TOUT son territoire, au cours de laquelle:
 - Il va s'efforcer de saluer TOUS les acteurs présents, directement sur leur poste de travail.
 - Il va aller à "la pêche" des problèmes rencontrés de quelque ordre que ce soit (personnel, sécurité, qualité, confort, productivité ...)
 - Il va, au cours du temps, "en allant" apprendre à chacun ce dont il souhaite être informé:
 - systématiquement (TOUS les problèmes qualité par exemple)
 - occasionnellement (les belles réussites en atelier pour pouvoir exprimer de la reconnaissance)
 - anecdotiquement (qui tente d'arrêter de fumer, les hobbies..)
- Et surtout il apprendra à tous et à chacun ce dont il **ne veut absolument pas** entendre parler.

Très rapidement le chef a donc à **la source**, les informations qui lui sont indispensables de connaître, et que celles là.

Cette promenade quotidienne va lui permettre:

- de désamorcer convivialement les inquiétudes avant qu'elles ne deviennent rumeurs.
- de vraiment connaître le quotidien des opératrices et opérateurs, leurs besoins réels, leurs aspirations légitimes, qui sont généralement très simples mais néanmoins souvent non respectés.
- en terme de résolution des problèmes, de déceler les petits dysfonctionnements tant matériels que d'organisation avant qu'ils ne deviennent des vrais problèmes.
- de suivre "en allant" jour après jour, l'état des réflexions des uns et des autres sur la ou les causes de certains problèmes, ou l'évolution de la mise en place des plans d'actions correctives.
- en s'asseyant de bureau en bureau, de poursuivre les discussions de la veille nourries par une nuit, ou mieux, un week-end de recul.
- de *s'inviter* en passant dans les réunions en cours.
- de désamorcer les retours insidieux des relations de pouvoir, générés par une hiérarchie qui régulièrement cherche à justifier son existence.

Bref de rétablir des relations **sociales** vraies de COMPAGNON de travail, sans déperdition d'énergie causée par les distorsions des messages montant et descendant par les circuits classiques.

Enfin et surtout, c'est le seul moyen pour le chef de percevoir les signaux faibles, porteurs d'un devenir possible, qui autrement auraient été couverts par le bruit de fond de ces circuits.

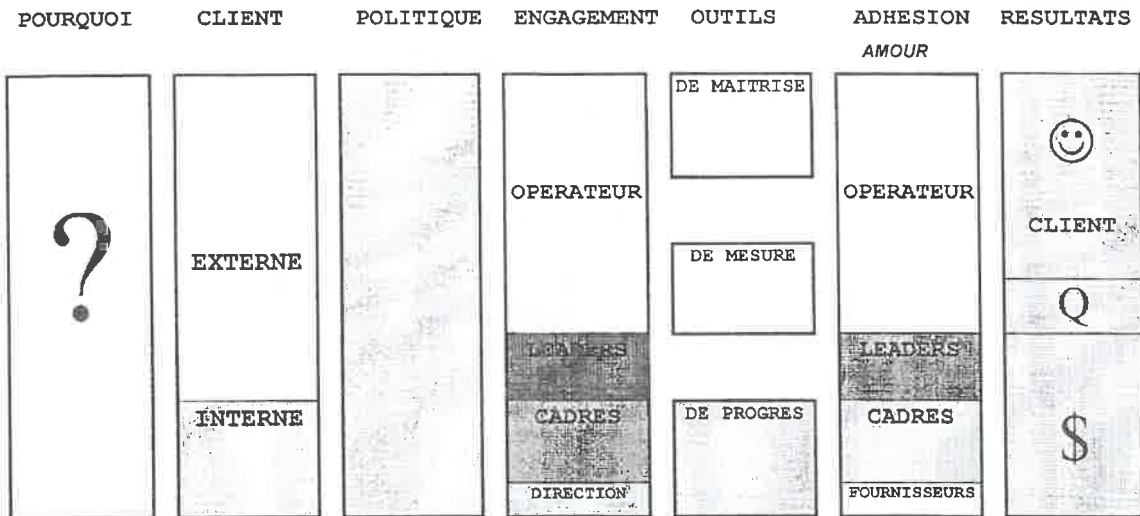
Bien entendu cette méthode de gestion promenade, (*walking around management*, comme disent les anglo-saxons), ne s'applique que si le chef **l'aime**, en tire du plaisir, et ressent un état de manque, quand il a été empêché de la pratiquer pendant quelques jours.

Dans ce cas comme dans tous les autres, en terme de management des hommes, il ne faut jamais forcer sa nature profonde, surtout au nom d'une mode.

FAVI

59ème FICHE

Septembre 97



LA MOTIVATION

Experts FAVI : Les Leaders

Motivation: "Action des forces conscientes ou inconscientes déterminant le comportement d'un individu", nous dit le LAROUSSE.

Ailleurs, ce même dictionnaire, nous apprend que motiver c'est donner un *motif*, puis un *moteur* à l'action.

Vous savez que pour nous, judéo-chrétiens Picards, le *motif* est L'INSTINCT de CONSERVATION (ne pas mourir), et le *moteur* L'AMOUR (l'amour du travail bien fait, l'amour du client pour nos pièces, l'amour des opératrices et opérateurs pour ces mêmes pièces).

Les leviers de motivation sont multiples, divers, et varient non pas tant en fonction des individus que des contextes.

Un travail de groupe sur plusieurs séances, avec la quarantaine de Bac + que nous avons en stock, nous a permis d'établir une liste de ces leviers potentiels, et surtout de les classer en fonction des différents buts qu'une entreprise peut chercher à atteindre:

- Il nous est apparu que les motivations des acteurs de l'entreprise quantitative ne sont pas celles des acteurs des entreprises qualitatives, productives ou écoutantes.
- Il nous est surtout apparu que les leviers utilisés **conditionnent totalement** le comportement collectif : si on joue sur l'argent, on obtiendra obligatoirement un résultat quantitatif, et tant que l'on n'aura pas abandonné ce principe de *donnant-donnant* (voir fiche N° 7 sur la socio-dynamique), on ne pourra pas accéder aux autres étapes d'évolution de l'entreprise.
C'est, semble-t-il, ce que l'on constate pour une partie de la fonction publique, ou dans certains services d'entreprises privées, qui refusent obstinément, et fort logiquement, toute idée de changement, tout simplement parce que le dialogue reste cantonné dans des donnants-donnants successifs, donc dans le domaine purement quantitatif.

D'où le préalable social (au sens large) indispensable à toute démarche collective.

- Il nous est aussi apparu que l'évolution collective, par remise en cause non plus du process mais du produit, c'est-à-dire le passage des notions de *pouvoir quantitatif* au *savoir qualitatif* puis au *vouloir productif* et enfin à *l'amour écoute*, met en oeuvre des axes de motivations plus riches et plus complexes à aborder.

D'où l'importance de l'élévation culturelle des troupes, qu'il faut intégrer dans les plans de formation. Il ne faut pas hésiter à faire de la culture pour la culture, de la culture pour que la génération montante raisonne autrement, plus "richement", plus "haut" que la génération qui aujourd'hui détient le pouvoir.

- Il nous est enfin apparu que cette fiche est sûrement une des plus riches que nous ayons rédigées à ce jour, et qu'elle explique bien des échecs, et des illusions définitivement perdues.

Le document joint mérite d'être nourri de vos réflexions et critiques !

Merci de nous les transmettre.



Le 19/06/97
SC / CM

