

## ANALYSE D'OUVRAGE

---

Hélène ROQUES

A propos du livre :

### **LA BELLE HISTOIRE DE FAVI : L'ENTREPRISE QUI CROIT QUE L'HOMME EST BON\***

de Un Favien qui témoigne d'une histoire écrite par d'autres Faviens

Le directeur de FAVI raconte sa vie industrielle pour donner des conseils d'une façon innovante et imagée. L'ouvrage est composé d'un certain nombre de fiches. Chaque fiche présente l'histoire de l'entreprise FAVI, « l'entreprise qui croit que l'Homme est bon ». Il est difficile de résumer ces histoires qui n'ont pas toujours de rapport les unes avec les autres mais qui présentent des anecdotes de la vie en entreprise permettant d'en tirer des enseignements.

Dans une première partie nous allons donc présenter les théories et les enseignements généraux du directeur et en deuxième partie, nous allons illustrer ces histoires atypiques par quelques exemples choisis.

FAVI est une entreprise particulièrement atypique par son mode de fonctionnement ; par exemple, la hiérarchie classique y a été supprimée.

Dans cet ouvrage, nous est présentée la méthode de gestion de FAVI, l'évolution de sa hiérarchie, son mode particulier de management et son système de valeurs par des anecdotes de la vie de l'entreprise.

« L'autre est systématiquement considéré comme bon ! »

La confiance, dès le début, est présente au plus haut niveau entre l'actionnaire principal et le « Patron » et cette confiance envers les ouvriers s'exprime par la suppression de supérieurs

---

\* Humanisme et Organisation, décembre 2007.

hiérarchiques. Les ouvriers ou plutôt opérateurs gagnent en autonomie, en responsabilité. Ils peuvent s'organiser librement, s'autocontrôler, régler leurs machines eux-mêmes, aller voir les clients,...

Pour gagner cette autonomie, le directeur supprime les pointes, les primes, le chômage partiel afin d'enlever toute forme de pression qu'occasionnent le chômage partiel et les inégalités engendrées par les primes.

Le respect de l'entreprise envers ses opérateurs favorise la motivation de ceux-ci. Leur importance dans l'entreprise est valorisée. FAVI est à l'écoute de ses opérateurs.

Elle leur donne la possibilité d'améliorer leur poste de travail par l'intermédiaire de bons d'achat, ce qui augmente la productivité de chacun. FAVI n'hésite pas à encourager ses opérateurs en les récompensant tout en veillant à ce que cela ne devienne pas un dû !

La communication et la transparence sont nécessaires à l'intérêt collectif. L'information n'est donc plus le monopole de ceux qui ont du « pouvoir » au sein de l'entreprise mais au contraire, elle doit être diffusée à tous pour devenir « quérable » c'est-à-dire rendue à disposition de tous. Ainsi les opérateurs ont créé un journal interne et le directeur met en place des stratagèmes pour que l'information circule de façon efficace : par exemple, veiller à l'emplacement des distributeurs de boissons par rapport à certaines portes et même installer le bureau du directeur de façon à avoir une vue sur la porte des toilettes !

FAVI met en avant l'importance de la relation avec ses clients. Le rapport entre les opérateurs et les clients est donc primordial. Le temps de travail n'est pas le temps mis à disposition de l'employeur mais le temps au service du client. Les opérateurs de FAVI sont fiers d'accomplir leur travail pour le client, de contribuer à faire vivre leur entreprise par le biais d'un travail de qualité. Le travail utile, efficace procure aux opérateurs un sentiment d'accomplissement de soi et de bien-être.

Pour FAVI, ce sont les opérateurs qui fournissent les performances notamment en matière de qualité. Or, il n'y a pas de performance sans bonheur, c'est donc à l'entreprise de veiller à ce bonheur par le biais de la responsabilité et de la confiance qui leur sont accordées. Les opérateurs doivent être conscients du pourquoi, pour qui, conditions pour produire une performance supérieure.

Ceci explique l'importance d'établir une relation stable entre opérateurs et clients.

Pour que l'amour du client soit efficace, il faut qu'il soit régulièrement concrétisé par des actions matérielles. Les cadeaux font plaisir aux clients et permettent de rappeler aux opérateurs pour qui ils travaillent.

Selon le directeur, il faut dix ans de travail, de rigueur, de respect pour mériter l'amour d'un client. Il suffit d'un mois pour perdre cet amour. Il est souvent impossible de reconquérir les amours perdues. Or, sans l'amour de ses clients, une entreprise ne peut pas durer.

Cet « amour » de l'entreprise envers le client dépend en réalité des valeurs partagées au sein de l'entreprise. Il faut des années pour définir des valeurs collectives résultant d'une histoire d'une culture collective. Une fois que celles-ci sont établies, il est très important de les sauvegarder. La culture de FAVI provient d'une culture « judéo-chrétienne de type picardienne ». Elle repose sur les valeurs morales comme le bon sens, la bonne foi, la bonne volonté et la bonne humeur.

D'après FAVI, les pouvoirs dans l'entreprise classique refusent aux ouvriers un espace de liberté. Par instinct de protection, les opérateurs deviennent contestataires. Le travail n'est plus source de satisfaction mais de contraintes. L'entreprise hiérarchisée donne trop de pouvoir au directeur qui veut tout contrôler et ainsi désorganise l'entreprise, instaure des luttes de pouvoirs tout en démotivait les opérateurs. Ce système d'entreprise hiérarchisée rend l'Homme « mauvais » ; il faut donc faire évoluer le système pour faire évoluer l'Homme.

Une des caractéristiques de ce nouveau système est la 'métaction', autrement dit « l'action pour l'action ».

Ceci est une prise de risque de la part de l'entreprise : « On passe à l'acte et on gère les conséquences après », cela nécessite un rapport de confiance entre les opérateurs et la direction.

La réflexion se nourrit de l'action qui elle-même résulte d'un jeu d'équipe, les valeurs partagées deviennent alors un pilier de ce système.

D'après l'auteur, cette métaction est possible grâce au mode de fonctionnement judéo-chrétien rural et 'Favien' qui considère que « Mieux vaut une action imparfaite qui existe (et qui règle un problème à 60%) qu'une action parfaite qui n'existera jamais » et, selon l'auteur « un Con qui avance va plus loin que dix Intellectuels assis ».

Pour ce faire, le directeur doit se laisser guider par ses impulsions, ses intuitions, avoir le goût du risque et donc savoir gérer le stress. Mais le coeur de l'entreprise reste les opérateurs, il s'agit donc de les protéger, de faire passer l'intérêt collectif avant le sien.

Le respect et la solidarité proviennent des valeurs partagées au sein de l'entreprise. Cette culture propre à FAVI est illustrée dans les nombreuses histoires présentées dans le livre.

Donnons en deux exemples :

« Histoire de Pompon »

Pompon était un employé alcoolique qui malgré les recommandations de ses collègues et du directeur refusait de suivre une cure de désintoxication. Un jour, il fut tellement saoul qu'il urina sur lui. Pompon fut immédiatement mis à pied et son salaire fut bloqué. En accord avec l'Inspecteur du Travail, l'entreprise s'engagea à ne pas le licencier à la condition qu'il accepte de suivre une cure à Rouen. Pompon accepta la proposition et il réussit à arrêter de boire !

Cet exemple est particulièrement représentatif de l'état d'esprit de l'entreprise FAVI. Elle est particulièrement tournée vers l'intérêt collectif et le bien-être de ses employés. On sent au travers de cette histoire une complicité, une confiance entre les opérateurs de l'entreprise. De plus l'administration se montre efficace et capable d'aider en instaurant des relations humaines. Le succès de l'opération ainsi que les remerciements de la famille de l'employé rendent l'histoire particulièrement émouvante. Cette émotion contenue dans ce livre est d'autant plus singulière qu'elle est inattendue.

« Histoire de Syndicats »

Il n'y a pas de syndicats dans l'entreprise FAVI. Cette histoire nous rappelle l'origine des syndicats français et l'importance des fonctionnaires. En effet, 34% de la population active dépend de l'Etat et 80% des cotisants des syndicats dits représentatifs, sont constitués de fonctionnaires. La critique des syndicats et de la fonction publique est ici virulente.

On y dénonce le fait que l'on repousse l'âge de la retraite des ouvriers, que l'on réduit la couverture chômage de 5 ans à 3 ans alors que régulièrement la SNCF qui ne représente que 1% des actifs en France bloque le pays pour une histoire d'une demi-heure de travail.

En bref, le directeur de l'entreprise FAVI ne considère pas les syndicats comme une garantie de cohésion sociale et de défense d'intérêt pour les salariés. Néanmoins, il met en avant l'intérêt du délégué syndical compétent qui permet d'instaurer un dialogue entre la direction et les opérateurs en garantissant leur bien-être et donc en défendant leurs intérêts. Chez FAVI, ce délégué syndical n'existe pas car il n'est pas nécessaire, il n'y a pas de « réelle » direction, c'est le directeur qui s'assure du bien-être de ses opérateurs en faisant son tour d'usine régulièrement. « En fait le vrai management des hommes est de faire ce qui est juste avant toute demande ! » La réaction face aux problèmes se fait directement. C'est la métaction, en particulier face aux problèmes d'inconfort qui constitue 80% des demandes des représentants du personnel. Selon le directeur, « Il est par contre malheureusement certain que les évolutions sociales importantes que nous avons effectuées tous ensemble, comme l'intéressement à l'égalité sans considération hiérarchique, la suppression des pointages et primes discriminatoires, l'autonomie totale des

opérateurs sur leur poste de travail, n'auraient sûrement pas été possibles avec un syndicat à la française dont le seul but est que rien ne change. »

Il est parfois difficile de prendre du recul face à ces récits convaincants, agréables à lire, simples et plein d'humour.

En lisant ce livre qui nous explique les rouages de l'entreprise FAVI, on peut s'attendre à lire de nouvelles méthodes de travail et observer l'ascension économique de celle-ci, ce qui est très bien fait par ailleurs. Mais cet ouvrage nous livre plus que ça !

En plus d'être particulièrement clair dans ces explications, tableaux, organisation logique, mise en page espacée et « Résumé des résumés », il nous surprend par son humour particulièrement décapant, ses critiques sans détour et sans concession. Il ne nous livre pas seulement de nouvelles méthodes de travail mais une nouvelle façon de penser, de concevoir l'entreprise, une entreprise philanthrope qui place le bien-être de ses opérateurs, de ses clients au sommet de ses priorités. Les concepts sont expliqués de façon ludique, une énergie est transmise par le narrateur dans ces explications ou plutôt histoires drôles, émouvantes et parfois complexes pour quelqu'un dont les connaissances en matière de fonderie sont limitées.

Ce livre est un ouvrage collectif de la société FAVI, il est porteur du sens vivant que les « Faviens » donnent à leur travail. Cette entreprise représente la réussite d'une évolution possible des entreprises puisqu'elle dégage une marge d'autofinancement de plus de 15% depuis 25 ans. De surcroît, FAVI a été la première fonderie européenne à être certifiée ISO 14001, en 2000 la première entreprise française certifiée OHSAS 18001 et en 2002 encore première entreprise française certifiée Q.S.E.

J'ai trouvé ce livre très intéressant et très facile à appréhender. La volonté de le rendre accessible au plus grand public se ressent. L'auteur nous communique son énergie et son humour qui rendent ce livre très agréable à lire.

Mes connaissances sur l'industrie automobile et la fonderie étaient très limitées, ce livre m'a permis de pallier ces lacunes. De plus, il incite à une réflexion nouvelle par son approche atypique de l'entreprise ; je dirais même que ce livre dépasse souvent le cadre de la vie en entreprise pour nous donner une vision plus claire de notre vie en société, de notre rôle et de nos valeurs.