



Des valeurs judéo-chrétiennes et picardes pour un management sans syndicats

Le picard de chez Favi : un homme bon et muché

- De l'art du muchage
- La bonté humaine, source d'une meilleure productivité ?
- Effet de niche et sentiment d'appartenance...

... qui ne se syndique pas ?

- Un phénomène récurrent de carence aux élections syndicales
- Un paternalisme efficace et assumé
- Un système toyotiste qui donne un « contre-pouvoir » au directeur

Une promenade à l'écoute des signaux faibles pour prévenir les conflits

La promenade quotidienne du directeur dans l'entreprise

- Des gens ronds dans un monde carré
- A l'écoute des signaux faibles
- « Est juste ce que je céderai sous la menace »

Un fonctionnement en réseaux intimes, qui fonctionne sans que l'on sache trop comment

- Les caractéristiques des salariés
- Les réseaux intimes à la place des groupes organisés
- Les différents types de négociation

Conclusion

Annexes



Favi ou le management incertain, festif et picard

Max Rousseaux (1915-2000), fonda la **PUM** (Produits d'Usines Métallurgiques) après la guerre, en recyclant les plaques d'envol métalliques laissées par l'armée américaine en France. Il en fit rapidement le plus grand fournisseur d'acier du pays.

Ce capitaine d'industrie, au management original (il disait « *certains élèvent des chevaux, moi j'élève des hommes* ») créa ensuite **Afica** (affinage Champagne Ardennes), en 1966 pour utiliser les déchets cuivreux de son activité.

En 1971, il racheta **Favi**, une fonderie spécialisée dans les alliages cuivreux, créée en 1957, en proie à des difficultés financières.

Il y nomma **Jean-François Zobrist** (qui travaillait alors à Afica) en tant que directeur général, homme charismatique qui a fait des « **valeurs picardes judéo-chrétiennes** » et du « **faire en allant** » le socle du dialogue social dans son entreprise. **Favi**, SA qui emploie aujourd'hui **480 personnes**, est leader dans son domaine, exporte 35% de son CA et a pour slogan « **toujours plus et mieux pour moins cher pour chacun de nos clients à Hallencourt dans le respect de la terre de nos enfants** ».

L'entreprise travaille pour le secteur de l'automobile et autres machines, et a reçu **plusieurs prix liés au développement durable** : elle fonde en effet sa démarche sur la qualité, le 0 accident, le 0 défaut, le 0 mépris, le 0 délai, le 0 panne et le 0 pollution. Elle a été la première fonderie européenne certifiée iso 14 001 en 1997, la première entreprise française certifiée OHSAS 18001 en 2000 et la première entreprise française certifiée QSE en 2002, regroupant les référentiels Qualité, Sécurité et environnement ;

Favi est atypique à plusieurs titres : c'est une entreprise située en plein champs, dans le Vimeu, près de la Baie de Somme, et qui est leader dans son domaine, et travaille avec les plus grands constructeurs automobiles. Elle n'a jamais connu de conflits sociaux, continue à embaucher même en temps de crise, et pourtant n'a pas de syndicats. Et enfin, son management est très particulier, basé sur la croyance en la bonté humaine et sur l'enracinement en Picardie, tout en étant très ouverte sur l'extérieur

Nous montrerons tout d'abord quelles valeurs constituent le socle du système Favi, puis nous en analyserons les conséquences concrètes sur le climat et le dialogue social dans l'entreprise.



Des valeurs judéo-chrétiennes et picardes pour un management sans syndicats

Le picard de chez Favi : un homme bon et muché

▪ De l'art du muchage

En Picardie, chaque maison traditionnelle a sa cave, que l'on appelle une muche. Peuple souvent envahi, les picards ont pris l'habitude de s'y réfugier et donc de se «mucher ». L'entrée de la muche était secrète, afin de protéger la famille, et également ce qu'on y entreposait, comme par exemple les récoltes. Ce fait est important pour comprendre la culture picarde, et l'attitude face aux « étrangers », perçus inconsciemment comme des envahisseurs potentiels.

Le directeur de l'entreprise Favi explique qu'il est primordial de se pénétrer de la culture des personnes avec qui on travaille, sans quoi on risque de commettre bien des impairs. Les picards sont des gens qui « **font en allant** », qu'il ne faut pas brusquer. Il faut pouvoir exploiter leur sens de la solidarité, venu de la muche, mais aussi **sortir de la muche** pour s'ouvrir sur l'extérieur et être compétitif.

En arrivant dans l'entreprise, J.F Zobrist a passé plusieurs mois à observer ses nouveaux salariés, afin de trouver des valeurs allant aux picards. Il en a déduit qu'ils aimaient les choses qui existent, même imparfaites. Ils préfèrent continuer en utilisant quelque chose ne fonctionnant pas de façon optimale, plutôt que cesser le travail. Il fallait donc apprendre à valoriser les défauts des gens, et même à exploiter leurs défauts.

▪ La bonté humaine, source d'une meilleure productivité ?

A Favi, on estime que l'homme est bon, et il faut donc lui faire confiance. La performance d'une usine vient en premier lieu de ses ouvriers, et **il n'y a pas de performance sans bonheur**. Il faut donc dire « **pourquoi aux ouvriers, en les laissant libre du comment.** »

On retrouve ici les principes de polyvalence et d'autonomie du toyotisme, dont le directeur s'est également beaucoup inspiré, allant jusqu'à emmener toute son équipe au Japon pendant deux semaines.

Mais il s'agit d'un toyotisme judéo-chrétien, qui comprend moins de niveaux hiérarchiques qu'au Japon.

A son arrivée dans l'entreprise, chaque salarié reçoit un livret (annexe 1). L'accent y est mis sur l'importance du client « **qui «lui» donne du travail et « le » paye** ». D'emblée, le travailleur est positionné dans un autre rapport que le classique « patron/ouvrier ». Suivent ensuite les noms des leaders, qui sont d'anciens ouvriers devenus responsables de mini-usines. Ici, les cadres ne sont pas nommés.



Au dos du livret, se trouve le rappel des règles de base « **bonne foi, bon sens, bonne volonté, bonne humeur** », que tous les salariés du groupe connaissent. Cependant, certains m'ont confié que les trois premiers étaient plus faciles à respecter que la dernière !

La croyance en la bonté de l'homme (Mac Gregor) a des conséquences très concrètes, ce n'est pas uniquement un leitmotiv creux : l'idée est que les valeurs sont importantes, et que, comme l'a dit Fauvet, les êtres humains deviennent humains lorsqu'ils partagent un bien commun. Enfin, chacun doit en permanence rechercher l'amour de son client. Ce qui signifie, par exemple, qu'il faut respecter les délais.

Cette notion d'amour est une force culturelle considérable, selon JF Zobrist. En effet, au Japon, par exemple, il n'y a pas de pronom personnel, et il est donc plus difficile de mettre en place un management fondé sur l'amour. La démarche qualité de Favi se résume donc ainsi :

« la qualité ce n'est qu'une histoire d'amour

Amour du client pour nos produits

Amour de l'opérateur pour les produits qu'il fabrique »

La productivité et la rentabilité apparaissent liées à cet amour « efficace », alors que les systèmes liés au stress et à la tension peuvent être fonctionnels à court terme, mais ne sont pas viables à long terme.

Il ne s'agit donc pas de dresser les mini usines les unes contre les autres, mais plutôt de les faire travailler ensemble, en développant la solidarité globale.

▪ Effet de niche et sentiment d'appartenance

Depuis la Révolution, ce sont les valeurs qui font office de biens communs. De plus, les humains ont un besoin d'appartenance, comme l'a montré Maslow dans la pyramide des besoins.

JF Zobrist s'est beaucoup inspiré de la notion d'effet de niche développé par J.C Fauvet ; Il est nécessaire de tirer les gens hors des relations de type « donnant-donnant » pour les amener à être des concertatifs.

En effet, dès l'enfance, la socialisation par inculcation repose sur le principe des sanctions positives et négatives. Un comportement donné entraîne une réaction de l'autre (« *si tu es sage, tu auras un bonbon* »). La dépendance au « donnant-donnant » est forte, et si on veut l'abandonner, il faut la compenser par autre chose. Cela peut être l'effet de reconnaissance (que nous verrons plus tard), mais également l'effet de niche. Une niche se définit comme un lieu d'appartenance commun à plusieurs individus. Il existe les niches principales (où l'individu est actif) et les niches secondaires (où l'individu est passif : avoir la même banque, par exemple).

L'idée est de faire de l'entreprise ou de la mini-usine une niche principale où chacun se comporte avec autant de dévouement spontané et ludique que dans sa chorale ou son club de foot, par exemple.

Il faut pour cela s'inspirer des militaires et des sectes, qui utilisent des « ficelles énormes mais efficaces » :

a) permanence du chef

b) valeurs communes édictées et connues de tous

c) règles de fonctionnement édictées et connues (par exemple, pour l'intéressement, on prend X% du résultat connu avant impôt, que l'on se partage à égalité, sans que les cadres perçoivent plus que les autres)



Il faut donc que les salariés de l'entreprise s'identifient facilement et immédiatement à l'entreprise, sans réfléchir. JF Zobrist a donc supprimé le pointage à l'entrée de l'entreprise, qui allait à l'encontre de cette identification spontanée. Il a également supprimé les places de parking réservées aux cadres, ainsi que les signes ostensibles de hiérarchie sociales. Par exemple, chez Favi, les WC les plus confortables sont réservés aux clients et aux opérateurs, pas aux cadres. C'est un détail qui peut paraître trivial, mais qui est important dans le quotidien. Dans toutes les grandes entreprises que j'ai visitées, et même dans nos lycées, la propreté et le confort des toilettes sont un **signe ostensible de différenciation hiérarchique**.

Pour JF Zobrist, les gens les plus importants de l'usine sont les opérateurs, car c'est de leur productivité dont dépend le succès final et le rapport qualité-prix ; ils sont donc traités avec des égards particuliers. Les signes hiérarchiques ostensibles destinés aux cadres vont à l'encontre de la crédibilité du patron. Autre exemple, il n'y a donc plus de repas spécifiques aux dirigeants. Rien n'est fermé à clé dans l'usine, et aucun vol important n'a jamais été déploré. Selon un proverbe chinois, « **la porte la mieux fermée est celle qui peut rester ouverte** ».

.La performance finale de l'ouvrier est donc considérée comme étant liée au bonheur, lui-même dépendant d'une certaine liberté et autonomie.

On pense ici aux thèses de l'école des relations humaines, d'Elton Mayo. D'autant plus que la productivité a en effet augmenté peu de temps après les nouvelles mesures proposées par JF Zobrist. Pourtant, les cadres de fabrication avaient réagi avec beaucoup d'inquiétude en apprenant la fin des primes de rendement, le démontage des pointeuses ..., comme le raconte le directeur : « *Vous ne les connaissez pas ! ça va être le bordel ! On a toujours travaillé comme ça ! Comment voulez-vous qu'on se fasse respecter si il n'y a plus de prime ! Ils vont tout faucher ! Les cadences vont s'effondrer !* »

En fait, les cadences se mirent à augmenter nettement. En effet, la suppression des pointeuses et des sonneries fit que chacun se mit à travailler à son rythme physiologique optimum. De plus, la suppression des primes provoqua un effet paradoxal : les opératrices n'avaient plus peur de produire plus et de provoquer une augmentation du quota de pièces à faire.

... qui ne se syndique pas ?

▪ Un phénomène récurrent de carence aux élections syndicales

Dans ce contexte, on comprend mieux pourquoi il n'y a pas de syndicat chez Favi, malgré le respect des procédures légales relatives aux élections. Aucun candidat ne se présente.

Les syndicats sont perçus comme des rassemblements de fonctionnaires, principalement bons à créer du chômage, peu au fait des réalités sociales et économiques. Ils sont ressentis comme « marxistes », fondés sur l'opposition entre les ouvriers et le patron, alors que le « système Zobrist » se veut libéral-social, basé sur le respect mutuel et la croyance dans la bonté de l'homme, qu'il soit ouvrier ou cadre. L'entreprise n'est donc pas ici un lieu de tension, mais plutôt un lieu de vie. D'ailleurs, on ne parle pas d'ouvrier, terme trop connoté, mais d'opérateur et d'opératrice. (Tout comme, dans la grande majorité des entreprises, on ne parle plus de cadre, mais de manager).



En dialoguant avec les salariés, j'ai très souvent entendu ce discours. On peut se demander s'il s'agit d'une reproduction du discours patronal, très libéral et anti-fonctionnaires, ou bien vraiment d'une conviction profonde. Les syndicats sont très critiqués, jugés responsables de la faillite d'autres entreprises de la région, tout juste bons à organiser des grèves contraires à l'intérêt de l'entreprise. « *Ils foutent le bordel, et après tout le monde se retrouve au chômage* », m'a dit une jeune chargée de la qualité.

▪ Un paternalisme efficace et assumé

Les salariés sont très fiers d'être une des seules entreprises de la région à embaucher. Il est vrai aussi qu'Hallencourt est un petit village, en plein champ, à proximité d'Abbeville, ce qui renforce le côté « irréductibles gaulois » de l'ensemble.

La présence d'une grande usine dans cet endroit, où il n'y a aucun commerce à l'exception d'un fleuriste, est pour le moins déconcertante. Je pense que cela joue un vrai rôle dans la définition de ce management particulier et atypique.

Le nom d'Hallencourt est repris sur toutes les feuilles de présentation de l'entreprise, puisque le slogan de Favi est : « ***toujours plus et mieux pour moins cher pour chacun de nos clients à Hallencourt dans le respect de la terre de nos enfants*** ».

Le souci d'assurer les meilleures conditions de vie aux salariés, pour qu'ils soient le plus heureux possible à l'intérieur de l'usine, va loin. Ainsi, JF Zobrist n'a pas hésité à mettre sur son site une fiche de conseils pratiques à l'intention des hommes pour se faire mieux apprécier par son épouse, après avoir constaté les ravages que les tensions conjugales provoquaient chez ses salariés. Plus fort encore, l'entreprise est allée jusqu'à livrer des fleurs aux épouses esseulées.

Par ailleurs, le comité d'entreprise joue un rôle important dans l'entreprise.

Il doit accompagner tout événement à caractère social, comme dans beaucoup d'entreprises. Il n'y a par contre pas de bibliothèque ou de médiathèque, comme on peut en voir ailleurs.

*Le patron revendique un certain **paternalisme « primaire et marqué »**, mais estime que cela correspond à un besoin de considération mal assouvi par la « mise en case » systématique des individus. Il a donc mis en place tout un ensemble de rites permettant aux salariés de s'identifier à la « tribu » Favi : (extrait de la fiche 36, les 3 premiers signes étant énumérés plus haut)*

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 voeux, 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 kway 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").

Toutes ces mesures s'appliquent à tous, sans distinction hiérarchique. JF Zobrist estime que **l'absence de syndicat s'explique par l'absence de structure hiérarchique marquée.**

▪ **Un système toyotiste qui donne un « contre-pouvoir » au directeur**

L'entreprise fonctionne sur un mode toyotiste, en mini-usine autonome. Les salaires sont gérés par les leaders, d'anciens opérateurs promus. Ce sont eux qui vont gérer le quotidien, et sévir en cas de problème.



Ainsi, lors d'une visite dans l'entreprise, un des leaders m'a expliqué que certains opérateurs avaient comploté pour inciter de nouveaux embauchés à travailler moins rapidement, en modifiant les chiffres de production qu'ils doivent inscrire sur un tableau. C'est lui qui doit gérer ce problème, et qui doit éventuellement le relater au directeur des ressources humaines, en cas de récidive.

Le directeur des ressources humaines joue dans l'entreprise le rôle de « Père Fouettard » (Il ne faut pas en effet que Favi soit perçu comme « le club Med du Vimeu !»), alors que Monsieur Zobrist est plutôt le « père Bonnard ».

Le sentiment d'équité naît de la rigueur d'application des lois, les règles doivent être simples et comprises par tous, et cette structure hiérarchique particulière oppose d'abord les opérateurs aux leaders, en cas de conflit, ce qui fait que le schéma traditionnel « ouvriers contre patron » est décalé par rapport à la réalité quotidienne.

Les leaders ont connu une mobilité sociale ascendante réelle, ils sont choisis en fonction de leurs qualités intrinsèques. En tant qu'anciens ouvriers, ils sont bien souvent plus durs avec leurs ex-collègues que ne le seraient les cadres, et ils sont beaucoup plus en contact avec eux. C'est une réalité que l'on retrouve dans le film «le plafond de verre » de Yamina Benguigui – autre picarde , lorsqu'on voit un vieil ouvrier qui a oublié le nom des patrons, mais se souvient de tous ses contremaîtres.

Le patron est alors perçu comme celui qui possède un certain contre-pouvoir, et qui peut également réajuster les choses.

Une promenade à l'écoute des signaux faibles pour prévenir les conflits

La promenade quotidienne du directeur

▪ Des gens ronds dans un monde carré

Favi présente donc le paradoxe de ne pas connaître de conflits sociaux, mais de ne pas avoir de service de personnel, ni de syndicats. Selon le directeur, c'est précisément « parce qu'il n'y a pas de service de personnel pour gérer ces conflits, qu'il n'y en a pas. Un service du personnel s'ingénie à pondre des lois et règlements compliqués (...) qui sont source de conflits. »

La force de Favi est cette adaptabilité à la conjoncture, ce « faire en allant » et cet amour des autres qui lui permettent d'être leader dans son domaine. Ils sont donc « des gens ronds dans un monde carré », ce qui leur permet d'être efficaces sans utiliser les services planning (puisque'ils ne sont jamais en retard, quitte à travailler le dimanche), sans service du personnel (puisque le patron est à l'écoute des signaux faibles), etc.



▪ A l'écoute des signaux faibles

Pour JF Zobrist, il est indispensable que le directeur soit réellement à l'écoute des salariés, dans un cadre informel. Il explique alors dans une de ses fiches son système de promenade :

« Ce qui sous entend que la personne (le directeur), 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.

▪ «Est juste ce que je céderai sous la menace »

Si une demande de la part des salariés peut être acceptée par le directeur « sous la menace », c'est une demande acceptable, sinon, il n'accepterait pas. Le comité d'entreprise a toujours demandé des choses raisonnables, comme par exemple des semelles anti-transpirantes ou bien des ventilateurs. A ce titre, j'ai pu observer que les leaders géraient de façon très économe les ressources de l'entreprise : l'un d'entre eux a proposé à ceux qui se plaignaient de la chaleur en été de s'acheter eux-mêmes un petit ventilateur dans une braderie, car « en Picardie, il ne fait pas trop chaud bien longtemps ».

D'autres points doivent être anticipés par le patron, qui peut même s'excuser de ne pas y avoir pensé plus tôt. Ainsi, c'est l'entreprise qui prend à sa charge le nettoyage des bleus de travail, car les résidus ferreux cassent les lave-linge familiaux.

Les salariés à qui j'ai demandé s'ils ne préféreraient pas être représentés par un syndicat m'ont répondu qu'ils n'en ressentaient pas le besoin, car ils étaient bien écoutés. Un autre m'a dit qu'il aurait peur de se faire mal voir en contactant un syndicat. Enfin, j'ai noté une certaine confusion entre la notion de délégué du personnel et de délégué syndical, confusion fréquente à l'échelle de la France, en particulier dans les PME (quoi que FAVI soit vraiment une grande PME, considérée à l'étranger comme une GE).

Favi pratique l'individualisation des rémunérations.

Ce sont les leaders qui proposent les rémunérations en fonction des performances constatées de chacun.

Un fonctionnement en réseaux intimes, qui fonctionne sans que l'on sache trop comment

▪ Les caractéristiques des salariés

75% des salariés sont des ouvriers, et aucun n'est de nationalité étrangère. Le recrutement se fait massivement dans la région d'Abbeville, beaucoup d'ouvriers se retrouvent en dehors du travail pour chasser et pêcher, un grand nombre maîtrise le picard. Il y a donc une certaine solidarité mécanique entre les ouvriers, propice au succès du « système FAVI ».

Malgré une volonté affichée d'embaucher plus de femmes, la population reste très majoritairement masculine, ce qui correspond à un fait connu dans le monde industriel. Il y a environ 10% de femmes ouvrières, 10% de femmes cadres et 30% d'Etam. Cela explique peut-être l'importance accordée au succès de la vie conjugale par le patron : il semble, comme l'a montré le sociologue François de Singly, que le fait d'être marié facilite la carrière des hommes, alors que cela entrave celle des femmes.



Le niveau de formation moyen des salariés est modeste, alors que l'entreprise consacre des sommes importantes à la formation continue : cela peut aussi développer l'esprit de niche, l'entreprise étant vécu comme un lieu de promotion sociale. Ce discours est très développé par les leaders, qui sont fiers de ne plus être opérateurs. La limite du système est dans le plan de carrière de ces leaders, qui pourront difficilement devenir cadres.

▪ Des réseaux intimes à la place des groupes organisés

Selon JF Zobrist :

UN GROUPE :

- est constitué par une autorité supérieure,
- a souvent pour liant les affinités entre les membres,
- a un nombre de membres fixes,
- travaille de façon collective,
- dans une même unité de temps,
- dans une même unité de lieu,
- peut subsister après la résolution d'un problème, si le groupe s'entend bien, il cherchera un autre problème à résoudre.

UN RESEAU :

- se constitue spontanément,
- ne s'instaure pas, il se tolère, et pour le tolérer, il faut se situer sur le terrain de sa propre ignorance,
- a pour seul ciment la résolution d'un problème,
- est à géométrie variable, le nombre de ses membres évolue en fonction du degré d'avancement de l'étude,
- chacun travaille isolément dans son domaine de compétence,
- sans unité de temps (pas tous en même temps),
- sans unité de lieu, chacun chez soi (d'où l'intérêt du NET)
- le réseau se désagrège spontanément après résolution du problème.

Comment favoriser l'émergence de réseaux ?

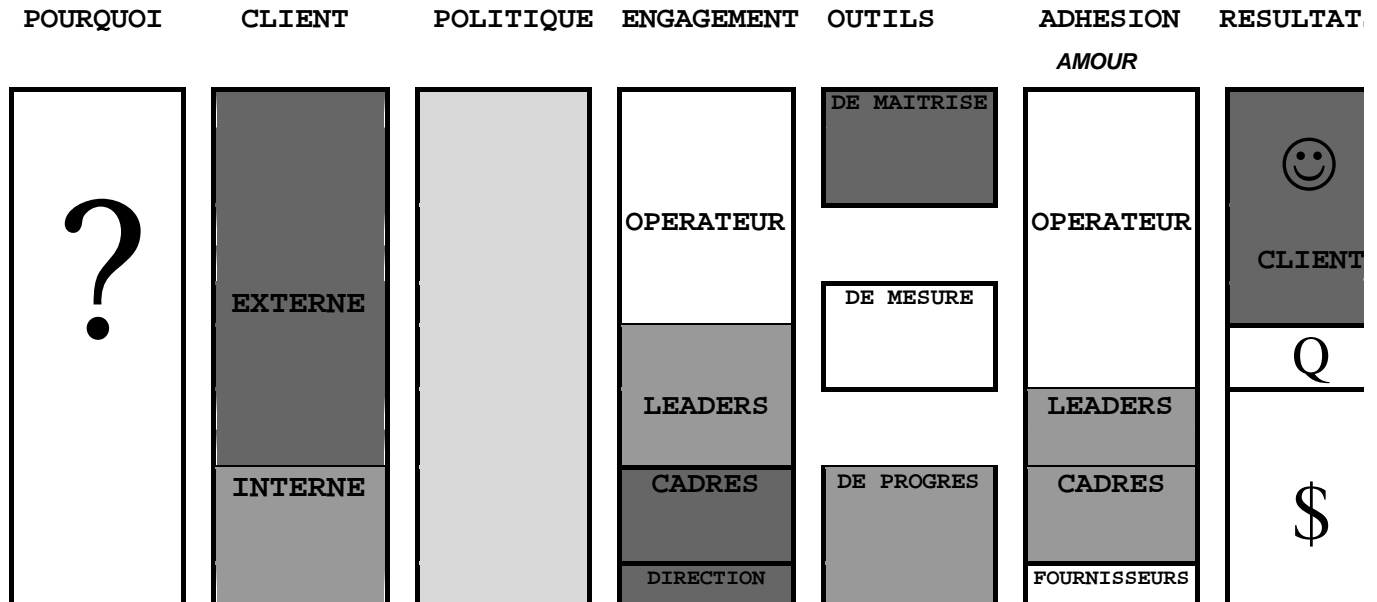
Sans doute :

- ↪ en déstructurant,
- ↪ en ménageant des espaces de liberté pour chacun,
- ↪ en supprimant les frontières formelles entre les fonctions,
- ↪ en acceptant des chevauchements ou des flous entre les fonctions,
- ↪ en favorisant et en promouvant les notions d'expertise des uns et des autres,
- ↪ en laissant à chacun la liberté de faire évoluer sa fonction,
- ↪ en tolérant un certain illogisme de fonctionnement,
- ↪ en faisant passer l'expertise avant les considérations hiérarchiques,
- ↪ en acceptant de ne plus maîtriser toute l'information,
- ↪ en accordant systématiquement la primauté au résultat sur la logique d'activité et de fonctionnement,
- ↪ en veillant à ce que les réseaux ne se pérennisent pas pour devenir des groupes,

On cite ainsi dans l'entreprise plusieurs commandes « impossibles à livrer dans les délais » qui ont été honorées grâce à des réseaux informels, une entraide entre les salariés non gérée par la direction.



▪ Les différents types de négociation



Synthèses de réflexions de l'A.P.M.

Experts FAVI : Les Commerciaux

On distingue les techniques :

- du SALAMI : le problème est saucissonné en plusieurs points, qui sont négociés les uns après les autres sans marche arrière possible, ni remise en cause des points acquis (Démarche typiquement Latine)
- du FAUX PIVOT : les discussions sont concentrées sur un point secondaire que l'on fait passer pour le point central, et faute d'obtenir satisfaction sur ce point on se « contente » d'obtenir toute satisfaction sur un point considéré comme secondaire par la partie adverse (Technique plutôt Asiate)
- du DONNANT, DONNANT : « Je te donne ceci si tu me donnes cela ! » (négociation entre Israël et les Palestiniens)
- de la GLOBALISATION : « Il n'y aura d'accord sur rien tant qu'il n'y a pas d'accord sur tout » (négociations type GATT)
- des QUATRE MARCHES : le négociateur présente deux scénarios catastrophes intolérables pour lui comme pour l'autre, puis il propose une troisième marche plus équilibrée, en gardant en réserve comme position d'ultime repli une quatrième marche



- des PETITS PAS : avec à chaque pas des dates butoirs agrémentées de quelques ultimatums (type Kissinger dans les négociations de camp David)
- de L'ENCERCLEMENT type jeu de Go (voir fiche N° 9) : le négociateur ou plutôt LES négociateurs placent des jalons qui ne sont pas importants en eux-mêmes mais qui reliés en un réseau connu d'eux seuls, assureront l'obtention du ou des objectifs réels
- de L'ELARGISSEMENT : qui consiste à trouver une autre solution, solution qui ne peut se générer que par une démarche de négociation **d'un autre type**.

On peut en effet distinguer trois grands types de négociation :

- 1) GAGNANT/PERDANT, on ne dévoile pas toutes ses cartes par crainte de l'autre ; moyennant quoi on ne peut exploiter toutes les possibilités offertes par la situation et cela se termine généralement par un PERDANT/PERDANT (Comportement typiquement Latin)
- 2) GAGNANT/GAGNANT : on met tout sur la table sans arrière-pensée, et en possession de tous les éléments on finit alors par trouver la solution parfaite qui arrange les deux parties (démarche anglo-saxonne)
- 3) GAGNANT/GAGNANT/GAGNANT : la discussion a été tellement riche qu'une part a pu être dégagée pour la cité, la collectivité, la citoyenneté (démarche écolo hippy typique des sociétés californiennes)

Réflexions en vrac :

- « Il faut rendre réels les rapports de forces potentiels sans manifester d'arrogance »
- « Il faut connaître la vision du monde de l'autre, la nôtre n'étant pas universelle »
- « Il faut négocier en tacticien du quotidien, guidé par une vision à long terme »
- « La négociation n'est pas un combat, mais un effort collectif pour faire gagner les deux parties. Il ne faut pas chercher à faire perdre l'autre »
- « La clé de la réussite est de mettre momentanément, entre parenthèses, ses propres solutions et de s'informer sur les préoccupations de l'autre »
- « On quitte une bonne négociation comme on quitte un bon livre, avec nostalgie »
- « En Islam, le temps est une valeur accordée et dominée par Dieu. Et Dieu a tout le temps »
- « Au Japon, l'opinion rapide est perçue comme une façon violente d'avaler la pensée de l'autre »
- « L'Américain joue au poker (possibilité de bluffer), l'Anglais joue au bridge (langage codé), le Français est fait pour jouer à la Belote (tendance à dire ce qu'il pense) »
- « La première qualité du négociateur est l'empathie »
- « C'est la créativité en général qui permettra de trouver la ou les solutions originales »

Dans le cadre des négociations relatives aux 35h00, on a essayé de trouver un compromis en conciliant l'ARTT et le souci de la productivité, tout en engageant l'entreprise sur plusieurs années, dans un futur incertain.



« L'art de persuader consiste autant en celui d'agréeer qu'en celui de convaincre »

B. Pascal

« Ce qui est simple est faux, ce qui est compliqué est inutile »

P.Valéry

« Le plus grand conquérant est celui qui sait vaincre sans bataille »

Lao TSEU

Enfin de l'éternel Auguste DETOEUF :

« Plus un contrat règle d'éventualités prévues, plus il crée de danger pour le cas où il s'en produit d'imprévues »

« Pensez toujours que l'homme avec qui vous discutez est plus intelligent que vous, mais qu'il a moins de volonté »

« Ne croyez pas qu'un homme qui fabrique mal fabriquera bien parce qu'il aura un contrat serré »

« On appelle cahier des charges un volume destiné à définir une commande, qui est établi par l'acheteur et dans lequel tout est prévu sauf la bonne foi du vendeur »

Dans ce domaine comme dans bien d'autres, il faut :

un maximum de bonne foi,

un minimum de bon sens,

beaucoup de bonne volonté,

un peu de bonne humeur.

Et il faut toujours faire en sorte que notre interlocuteur, quelle que soit la négociation, et quelle que soit son issue, nous *aime* plus après, qu'avant !

On voit bien dans cette fiche les principes de base de la technique Favi, où la notion d'amour joue un rôle primordial.



Conclusion

Parler de dialogue social dans une entreprise comme Favi est un peu une gageure, dans la mesure où elle fonctionne selon des principes très atypiques, et repose sur des valeurs à la fois universelles (l'amour..) et très local (la culture picarde).

Cette expérimentation d'un nouveau type a été rendue possible par le contexte de l'entreprise, qui n'est pas gérée selon les principes du capitalisme actionnarial, mais par une famille ayant elle-même choisi son directeur selon des valeurs particulières.

Les références aux méthodes alternatives au taylorisme sont nombreuses, mais sans le charisme du directeur général, il est bien possible que le succès eût été moins évident.

D'ailleurs, les salariés sont bien conscients de la spécificité de leur entreprise, et un certain nombre m'a affirmé qu'ils auraient « du mal à aller travailler ailleurs ». Comme le simple fait de parler de valeurs judéo-chrétiennes suffit à les qualifier de secte aux yeux de certaines personnes extérieures, les salariés ont baptisé avec humour leurs quatre salles de réunion la crypte, la chapelle, la collégiale et la cathédrale, selon leur taille.

En fin, nous terminerons cette étude en utilisant à nouveau une fiche de JF Zobrist :

La liste des différences entre les entreprises rondes et carrées serait infinie tant elles sont opposées mais il faut bien s'arrêter.

Nous avons pris cette ultime différence pour clore la liste parce qu'elle me semble d'importance.

Quand le patron connaît tous les rouages de l'entreprise, cela veut dire qu'il gère tous les **Comments** et se réserve le **Pourquoi et le Pour qui**.

Dans l'entreprise ronde, le fait que ça marche est un constat au niveau du patron. Et si vraiment il porte le pour quoi et le pour qui, il est contraint de déléguer tous les comments, à tel point qu'il prend peu de décisions et arbitre rarement car chacun conscient de son "pourquoi" et son "pour qui", a forcément des "comments" qui vont systématiquement dans le sens de l'intérêt général.

Et la boutade de Barenton Confiseur ...

« Il était une entreprise qui gagnait beaucoup d'argent sans savoir comment. Alors elle a embauché un grand ingénieur et après elle savait parfaitement pourquoi elle en perdait »,