

# Favi, l'usine qui tourne sans chefs

 [capital.fr/entreprises-marches/favi-l-usine-qui-tourne-sans-chefs-802390](http://capital.fr/entreprises-marches/favi-l-usine-qui-tourne-sans-chefs-802390)

Caroline Racapé, *Capital*, 11 janvier 2013



Depuis près de trente ans, ce sous-traitant picard pour l'industrie automobile pousse ses 400 ouvriers à élire leurs responsables et à travailler sans hiérarchie. Et le succès de son modèle fait réfléchir.

Posée comme un ovni au milieu des champs, à Hallencourt, commune coincée entre Amiens et la baie de Somme, l'usine Favi – Fonderie et ateliers du Vimeu – tourne sans discontinuer au rythme des trois huit. Il est 13 heures pile : le moment précis où l'équipe de l'après-midi doit, comme chaque jour, prendre le relais. En fait, dans le grand hangar éclairé aux néons, tous les opérateurs sont déjà en place, installés devant leurs machines depuis cinq bonnes minutes. «Ça a commencé avec le retrait des pointeuses, explique l'un d'eux. Quand il y en avait, tout le monde faisait la queue et on commençait plus tard.» Bienvenue chez Favi, la PME qui laisse ses ouvriers se débrouiller tout seuls.

**“L'homme est bon.”** Dans cette usine qui fabrique depuis cinquante ans des siphons en cuivre, des compteurs d'eau et des fourchettes de boîtes de vitesses pour la moitié des constructeurs européens, les 400 salariés sont poussés à pratiquer l'autogestion. La

hiérarchie est quasi inexistante, les fonctions support (comptabilité, bureau d'étude...) se limitent à une quarantaine de personnes et le management repose sur des principes rares dans le monde de l'entreprise. «L'homme est bon, il faut lui faire confiance, tout le monde a le même but, satisfaire le client, et chacun doit être traité de la même façon», récite Dominique Verlant, le discret quadra qui dirige la société depuis 2008.

Embauché en 1984 comme dessinateur industriel, ce fidèle poursuit l'œuvre de son prédécesseur et mentor, Jean-François Zobrist. L'ancien directeur de Favi, qui a publié ses méthodes de management «judéo-chrétiennes picardes» sur le site Web de la maison, a éradiqué voilà près de trente ans tous les symboles du pouvoir dans les locaux. Fini, les places de parking réservées (sauf pour les clients) et les berlines de fonction à l'usage des cadres (elles sont désormais affectées à ceux qui roulent le plus). Même les toilettes des ouvriers sont plus confortables que celles de la direction : «Normal, elles sont davantage utilisées», précise Dominique Verlant. Quant aux primes individuelles, elles ont été abandonnées il y a belle lurette, y compris pour les commerciaux, au profit d'un intéressement et d'une participation identiques pour tous (3.000 euros environ en 2011).

La philosophie Favi s'applique évidemment au-delà de ces symboles. Prenez l'organigramme. Jusqu'au milieu des années 1980, il comptait quatre ou cinq échelons. Il a été réduit à deux et demi. Et encore. «Le seul véritable échelon, c'est l'opérateur, explique le directeur. C'est lui qui fait, donc lui qui sait, et il ne faut pas le fliquer.»

**Leaders cooptés.** Pour redonner de l'autonomie aux ouvriers, l'activité a été découpée en une quinzaine de «mini-usines» de 10 à 40 personnes, chacune dédiée à un client – PSA, Renault, Fiat... – ou à une mission transversale, la maintenance par exemple. A leur tête, pas de chefs, mais des ouvriers cooptés par leurs collègues. Ces «leaders», qui rapportent à la direction ou aux fonctions support, n'ont qu'un statut d'agent de maîtrise et peuvent redevenir simples opérateurs en cas de désaveu ou s'ils le demandent. Leur rôle ? «Organiser la production de A à Z, définir les besoins d'investissements, ajuster le planning de l'équipe...», énumère Régis Marchetti, 47 ans, leader de la mini-usine PSA Valenciennes, un bloc de machines qui s'étend sur 500 mètres carrés. «On gère aussi les congés, les entretiens de fin d'année et les augmentations, on transmet les revendications et on règle les conflits, comme quand l'opérateur de l'après-midi se fâche avec celui du matin pour une machine mal nettoyée.»

Ces chefs-qui-n'en-sont-pas-vraiment ont-ils l'autorité suffisante ? «Oui, assure la direction. Parce qu'ils sont cooptés pour leur expérience, leur charisme et leur justesse.» Pourtant, même avec trente ans d'ancienneté, ils ne sont payés que 2 500 à 3 000 euros net par mois. «Mais avec mon CAP boulangerie, je n'aurais jamais obtenu de responsabilités ailleurs», admet Jean-Luc Daussy, leader de l'équipe Renault depuis vingt ans.

**“Faire du fric.”** Les «Faviens» tiennent à leur organisation atypique. Il faut dire qu'elle n'empêche pas l'entreprise d'afficher de bons résultats dans un secteur où la pression des clients et la concurrence sont exacerbées : le chiffre d'affaires augmente chaque année (80 millions d'euros attendus en 2012) et le résultat d'exploitation tourne autour de 15%, bien plus que chez ses rivaux. L'autogestion, mise en place avec intelligence, génère en effet de jolis gains de productivité – 3% par an depuis vingt ans, chez Favi. «Si on est humanistes, c'est aussi pour faire du fric», aime répéter Jean-François Zobrist.

Et du fric, Favi en a économisé beaucoup en donnant des responsabilités aux salariés. Sa structure est légère : pas de secrétaire, pas de magasinier (les stocks sont ouverts et autogérés), pas de régleur (l'opérateur ajuste lui-même sa machine avant de commencer).

Le service administratif ne comporte que sept salariés, standardiste incluse, le directeur financier est aussi DRH, la responsable de la paie gère la trésorerie et l'informaticien, la logistique. «Toute entreprise qui veut "libérer" ses salariés doit se séparer d'un certain nombre de fonctions annexes, analyse Isaac Getz, professeur à l'ESCP et coauteur de "Liberté & Cie", une étude portant sur treize entreprises – dont Favi – fonctionnant en auto-gestion. Ces services peuvent générer des lenteurs et, parfois, parasiter les employés productifs.»

**Solidarité interne.** Pas de parasites chez Favi : les salariés sont trop attachés à leur flexibilité. Ici, tout se règle de façon informelle. Quand une mini-usine reçoit une commande imprévue, son leader demande aux autres de lui prêter de la main-d'œuvre. «Et tout le monde se défonce pour tenir les délais», crâne un ouvrier. En février, à cause du gel, les commandes d'enveloppes de compteurs d'eau ont bondi de 30% : leaders et opérateurs ont décidé d'eux-mêmes de travailler le week-end pour suivre la demande, «sans consulter le patron». Quid des périodes de creux, comme cette fin d'année, où le carnet de commandes a chuté de 20% ? Jamais de chômage technique, assure la direction... qui emploie tout de même des intérimaires pour amortir les chocs lors des pics d'activité. Quand celle-ci baisse, les salariés à temps plein privilégient leurs formations ou se consacrent à l'optimisation des process.

**Idées à 1 000 euros.** Chaque mini-usine est en effet tenue de trouver au moins une idée d'amélioration par semaine, à noter sur un grand tableau «Kaizen» dans le bureau de son leader : «rehausser un bac pour éviter le mal de dos», «aligner deux postes pour ne plus pivoter», etc. Alexandre Rhuin, 34 ans, opérateur de la mini-usine Renault, a ainsi imaginé les modifications d'une fraise qui permettent de ne plus la changer que toutes les 60.000 pièces, contre 8.000 auparavant. Un jury, composé notamment d'opérateurs, octroie chaque mois une prime de 1.000 euros à la meilleure initiative. Un juste retour : la moitié des gains de productivité viennent de ce genre d'idées.

**Près du client.** «De toute façon, ici, on ne travaille pas pour un chef ni pour un reporting, tout est tourné vers le client», rappelle Jean-Luc Daussy, le leader Renault, à qui «personne ne fixe d'objectifs». Dans chaque mini-usine, le commercial travaille, lui aussi, au milieu des machines, dans un bureau vitré sans porte. Régulièrement, les équipes se déplacent chez leur client (en septembre, chez PSA à Valenciennes) pour observer comment sont utilisées les pièces. De quoi donner aux ouvriers une meilleure connaissance de ses besoins. Et beaucoup plus de sens à leur propre travail. «Il n'y a pas de productivité sans bonheur, et le bonheur, c'est de faire des choses que l'on comprend», s'enflamme Dominique Verlant. Pour que personne ne perde de vue le sens de son job, Favi s'efforce de casser la routine. Car un opérateur réalise de 200 à 1 500 pièces par jour. Alors, «depuis cinq ans, on change de poste chaque heure, et on peut permuer entre mini-usines au bout d'un an ou deux», raconte Alexandre Rhuin, qui a travaillé pour quatre clients en dix ans. Pas évident, mais les ouvriers ne se plaignent pas.

Et les syndicats, dans tout ça ? Chez Favi, il n'y en a pas. «Si j'ai un problème, j'en discute avec mon leader et je suis écouté», assure Nicolas Carpentier, qui produit pour PSA. En trente ans, personne ne s'est présenté aux élections.