



Les Cercles de Progrès
France

Mardi 10 Septembre – Compte rendu

« Engagement collectif et visionnaire »

par Jean-François ZOBRIST

Lieu : Banque Populaire - Balma

• La vie du Cercle du Pastel

C'est la rentrée et le plaisir de se retrouver : 12 membres présents, 5 absents, 2 invités, Jean-Pierre Chometon (Novasens) et Sébastien Perrot (Enzo & Rosso Architectes), autour de Jean-François Zobrist, qui se dit lui même « petit Patron naïf et paresseux !

Les dates des journées 2014 ont été validées par les membres, calendrier en ligne sur internet. Nous avons échangé autour des thèmes souhaités par la grande majorité d'entre vous et Ariane proposera des intervenants experts au mois d'Octobre – marketing stratégique, créativité, développement perso, motivation, culture générale, management/leadership, prospective, révolution internet web 2.0... Toutes vos suggestions sont toujours les bienvenues !

Continuez à parler des Cercles autour de vous et à inviter des dirigeants !

• Intervention de Jean-François Zobrist

Il se décrit comme un **petit Patron naïf et paresseux**, qui a adopté pendant ses 42 ans d'expérience un management de l'incertain par des hommes pour des hommes au détriment d'une gestion par des chiffres pour des chiffres. Comment cela peut-il marcher ? « **tout simplement parce que nous sommes ronds dans un monde carré** »...

Il partage son expérience avec les étudiants des Mines, HEC, Sup de Co, et intervient dans les réseaux Germe, APM, CJD et CII.

Auteur de : « La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'Homme est bon » en deux volumes, publiés sur ww.lulu.com, « Comment un petit Patron naïf et paresseux INNOVE » édition Stratégie et Avenir.



Que veut dire ce patron naïf au point de croire que l'Homme est bon, et suffisamment paresseux pour ne pas décider à la place de ses collaborateurs ?

Sa définition du management : **Sorte de laisser faire pour faire en sorte que les choses se fassent d'elles-mêmes.**

1. Les fondements du modèle

- Quel est l'objectif de toute entreprise : **Survivre**, être pérenne.
- **Pour Qui** et **Pourquoi** l'on travaille, peu importe le Comment
- Quelles sont les fonctions clés dans toute entreprise : la **création de valeur ajoutée**, et la **recherche du chiffre d'affaires futur**
 - Les créateurs de la valeur ajoutée sont les Front Line tels que l'ouvrier, le programmeur, le conducteur...
 - Pour la recherche du CA, ce sont les commerciaux et les BE
 - La contribution des fonctions de support devrait être très limitée dans toutes les entreprises.



Applications FAVI

- Seul le chef manage
- Suppression des postes de cadres
- Limitation des indicateurs de performance à deux : Cash Flow et prix de revient
- PAS DE PERFORMANCE SANS BONHEUR - Focalisation sur le bonheur des ouvriers, des commerciaux et des ingénieurs d'études et développement
- Faire confiance en laissant les productifs s'auto organiser, laisser les choses se faire

2. Les valeurs préconisées par JF Zobrist

A. LA CONFIANCE

La confiance rapporte plus que le contrôle

Inutile de poser des objectifs individuels : ne faites pas dans l'entreprise ce que vous ne faites pas tous les jours en famille ou entre amis. L'entreprise redistribue : 7% de la liasse fiscale approuvée par les commissaires aux comptes sont partagés à égalité. Jamais de primes, les intégrer dans le salaire → un ouvrier peut toucher jusqu'à 17 mois de salaire.

La prime c'est un os,
Le salaire c'est la confiance !

Justice ou égalité, jamais les deux.

Parler en positif : on gagne davantage à faire plus qu'à dépenser moins.

B. LIBERTE DE S'AUTO ORGANISER

2 conditions pour éviter le désordre :

- Toute entité humaine a besoin de **2 valeurs limites. A vous de trouver les vôtres**
- Nécessite **d'interdépendance** des actions entre tous et chacun

Valeurs limites de FAVI :

- **L'homme est bon** : il ne vole pas, il est intelligent, il n'est pas paresseux, il est hyper réactif, il se fixe lui même ses propres objectifs
- **L'amour du client** : qu'il soit interne ou externe. Un seul objectif : Plus et mieux pour moins cher. Si vous aimez le client, vous faites de la qualité. Si le client aime vos produits, il les achète. **Il faut créer du lien, pas de la simple information.**



L'interdépendance fonctionne sur les règles de fonctionnement de moindre fatigue (1^{ère} loi du Kaizen), **permutation des postes** toutes les heures pour les opérateurs/trices → vue globale du process → enrichissement de leur tâche

Transgresser ces deux conditions et limites exclu immédiatement la personne de la collectivité. Quelques exemples ont été cités par JF Zobrist.

C. LE BONHEUR AU TRAVAIL

Pas de performance sans bonheur, MAIS le bonheur des uns fait le malheur des autres. Mettre en place un management qui permet à l'ouvrier de se **libérer**.



Les Cercles de Progrès France

JFZ n'a jamais vu un ouvrier mettre une action non rentable en place ! L'ouvrier règle, contrôle, organise sa production et prend les décisions.

RH devrait signifier : Rendre Heureux.

Supprimer les cloisons, sources de litiges, de tensions, de mal-être, car **le diable est dans les cloisons.**

Baisse des prix de 3% /an, jamais de retard car pas de service planning.

L'usine s'auto gère avec un seul niveau hiérarchique, le leader et les ouvriers. Temps de réactivité entre la commande et la fabrication réduit de 3 à 1 semaine ! voir quelques jours.

Faire confiance, s'auto organiser, être heureux donc performants, d'où la création de **MINI USINE** chez FAVI, **attachée à SON CLIENT.** « **Faire en sorte que votre client vous aime** ».

Importance de l'affectif : pour rendre les gens heureux, faites leur des surprises (ex des enfants pris en charge tout un we par des collègues pour offrir un we surprise à un ouvrier et sa femme). Abonnements journaux aux hobbies des opérateurs (à condition qu'ils restent dans l'usine).

D. LA PERFORMANCE

Un objectif commun chez FAVI :

« **Toujours plus et mieux pour moins cher pour mon client, à Hallencourt** »

La performance est faite par l'ouvrier, si le CoDir s'arrête, il ne se passe rien. Si l'ouvrier s'arrête, voyez un peu !

Pas de performance sans solidarité : du DG à l'ouvrier, tout le monde a la même prime.

Les boîtes à idées : une ineptie... Sont récompensés les « **auteurs d'actions** » et non les « idées émises ».

Moins on est instruit et cultivé, plus on est imaginatif et créatif. Laisser la chance au hasard et percevoir des signaux faibles, générateurs d'intuitions puis d'actions.

3 indicateurs de performance et un langage commun :

- Le cash flow mensuel avec un compte d'exploitation/m
- La marge par pièce (dans chaque mini usine)
- le nombre de pièces produites par heure payée

E. LA CREATION DE VALEUR

Soigner avant tout ceux qui créent les valeurs, les opérateurs.

Puis les commerciaux et les BE qui créent des emplois.

Chez Favi : 500 personnes, pas de service, 2 niveaux hiérarchiques.

85% de productifs directs dans 13 mini usines, uniquement 8 administratifs. **20% de cash flow.**

Pas d'exclusion, toilettes en marbre pour les ouvriers, pas de places de parking réservées.

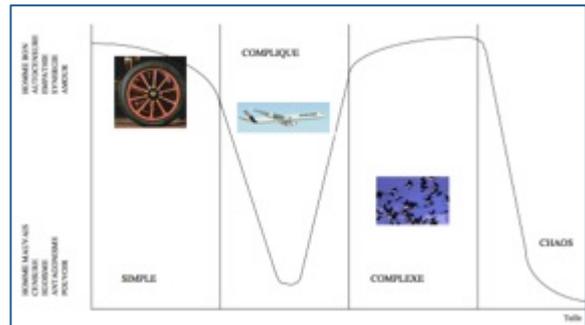
Café gratuit, les gens sont contents et croient que vous êtes gentils. L'altruisme est un moyen de faire de l'argent !



Les ajustements se font directement, à l'exemple d'un vol de migrateurs. C'est complexe mais simple, car cela fonctionne avec 2 valeurs de base :

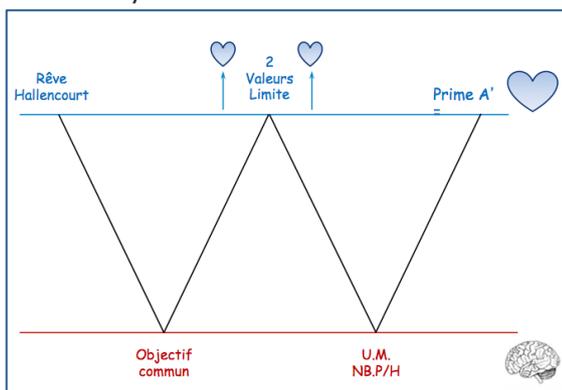
1. Tout oiseau attaqué se réfugie à l'intérieur ;
2. Aucun oiseau ne bouscule l'autre.

Les termites n'ont pas de chef !



F. LA PERENNITE

C'est le **but ultime de l'entreprise**, la confiance, liberté, bonheur, argent ne sont que des moyens.



JF Zobrist a lié la pérennité de Favi à son **rêve partagé** : Rester au village (symbole de l'arbre dans la cour de l'usine).

L'équilibre est entre la dimension affective et la dimension « cartésienne » est un gage de réussite du management de FAVI :

Entre le **rêve partagé** qui fait l'homme, **l'objectif commun, les deux valeurs limites, l'unité de mesure** factuelle du progrès et le **partage** d'une partie du résultat **à stricte égalité**.

Le contrôle par la confiance et la structure par quelques valeurs.

L'après midi s'est déroulé autour de discussions et de réponses aux questions posées par les membres, après la projection d'un film : « Question de confiance », réalisé sur l'entreprise FAVI. <http://vimeo.com/33075567>

Film également projeté : Rendre le travail visible, réalisé par Emlyon http://www.youtube.com/watch?v=B_1BPdB_UMc

Ce modèle est-il applicable dans d'autres structures tels que les prestataires de services ? ou celles nécessitant un grand savoir d'ingénierie ? Comment trouver un objectif commun et réfléchir aux deux valeurs limites ?

Les participants ont été encouragés à rédiger et mettre dans une enveloppe leurs actions et projets à réaliser dans les 3-6 mois futurs, JFZ les a gardé et leur renverra d'ici quelques mois.

A RETENIR

- Un bon patron fait de bons ouvriers
- Dépouiller le système à l'extrême pour aller à l'essentiel
- Ce sont les ouvriers qui paient les patrons, pour décider et leur assurer un avenir
- Tout est dehors, « *seuls ceux qui sortent s'en sortent* »
- Chercher les signaux faibles, regarder « à côté »
- Laisser la chance au hasard
- Faire sans dire que l'on va faire
- L'action valide l'intuition



L'important est de prendre en compte cette démarche intellectuelle, qui fonctionne, et de construire son propre modèle.

• Votre évaluation

Journée animée par un intervenant attachant, passionnant, décapant et parfois déroutant, et vous avez été passionnés. Surpris par ce modèle de management qui fonctionne aussi bien, et dans de nombreuses structures, ayant mis en place ce type de **management visionnaire et innovant** (ex Groupe Poult).

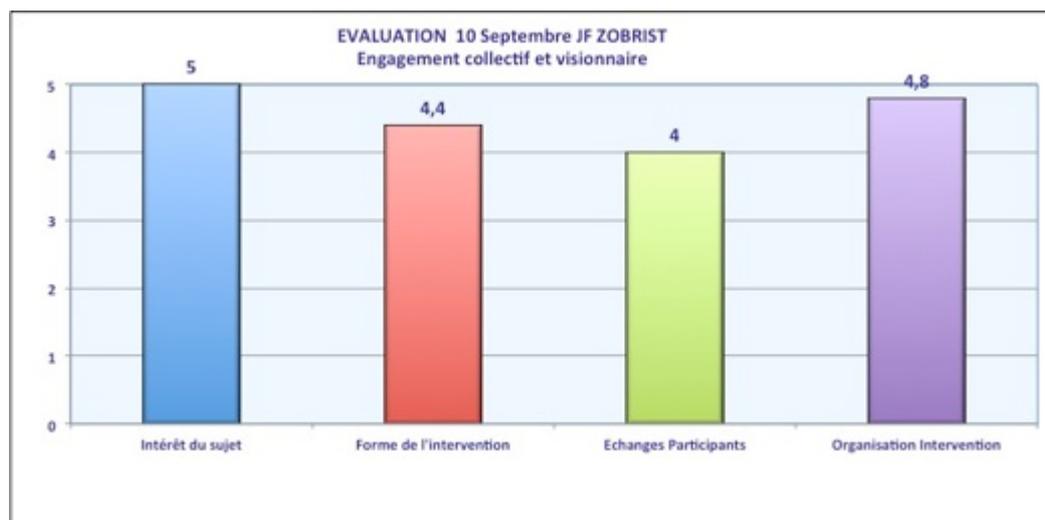
Un rythme soutenu qui n'a peut-être pas laissé assez de temps pour des débats et des échanges entre les participants, mais l'originalité des propos de Jean-François vous a parfois laissé en « apnée ».

Excellents retours et très bonne évaluation, le sujet correspondant parfaitement à vos attentes, il sera approfondi en 2014 avec un autre expert.

Tous les documents et supports en ligne sur le site internet, espace privé membre.

Jean-François Zobrist : 06 31 82 71 81

jfzjf@orange.fr



**Prochaine rencontre, le Mardi 8 Octobre 2013
RV dès 8h30 à la Banque Populaire Balma**

Xavier Guilhou a depuis trente ans une pratique pluridisciplinaire de la gestion des risques et des crises au niveau international.

Il a tiré de ses diverses expériences des réflexions et des grilles de lecture sur les ruptures qui impactent en profondeur nos organisations et nos univers de pensée ainsi que sur leurs conséquences concrètes en terme de management.

Une approche macro stratégique liée au décryptage des jeux d'acteurs mondiaux actuels, ainsi qu'un travail en sous-groupes sur des scénarii pour examiner des méthodes de réflexion efficaces