

# HISTOIRE DES 4 PRINCIPES DE LA PERIPATETICIENNE

Ou

## De L'importance de trouver un message simple, plaisant, reposant sur des valeurs solides

Devant son incapacité à faire bouger les choses **par le haut**, le petit Patron avait, naïvement, décidé de les faire bouger **par le bas** !

Le jour de la fermeture de l'usine pour les congés de Noël lui sembla le bon moment !  
Oui ! Mais que faire, que dire ?

FAUVET lui ayant appris l'effet de NICHE (voir document joint), mais aussi que tout était DEHORS et que son rôle était de faire entrer le DEHORS DEDANS, il se dit qu'il fallait exploiter le sens **solidaire** de l'esprit de **mu**che, mais aussi faire comprendre qu'il fallait aussi **sortir** de la muche, s'ouvrir sur l'extérieur !

Il chercha donc l'exemple d'une profession qui ne peut s'exercer qu'en s'ouvrant sur l'extérieur, comme de plus il cherchait un exemple **simple, plaisant** et reposant sur une **valeur solide**, il en arriva rapidement à la péripatéticienne qui à l'évidence ne travaille que parce qu'elle racole DEHORS, et dont l'image est plaisante pour notre esprit Gaulois !

Il prépara donc, dans sa tête, un discours charpenté autour de cette profession, en cherchant les passerelles entre ce métier et celui de fondeur, sans oublier que le but était de passer d'un système où l'homme était considéré comme **mauvais**, à un autre où l'homme serait considéré comme **bon**.

Le jour de Noël, donc, alors que l'activité arrêta à midi, et que la matinée était consacrée aux rangements et nettoyages traditionnels des veilles de congés, il fit savoir vers 9h qu'il souhaitait présenter ses vœux à l'ensemble du personnel !

On lui avait fait une estrade de quelques palettes, et vers 11 heures, entouré de toute sa meute, il entamait un discours à la Fidel Castro :

*« Ca fait 9 mois, que je suis parmi vous. 9 mois comme pour faire un enfant! »*

Ce qui déclencha quelques rires, et le décontracta.

*« 9 mois que je vous regarde, et que je vois des gens courageux, de grand professionnels qui aiment leur métier, mais qu'on empêche de bien travailler !*

*Et j'en suis arrivé à la conclusion que des gens comme vous, **qui ont vos qualités n'ont plus besoin de carotte, ni de bâton d'ailleurs** ! »*

Il constata alors, du coin de l'oeil que quelques cadres de fabrication commençaient à pâlir visiblement ils se demandaient où il allait !

*« La carotte et le bâton sont indignes de professionnels comme vous ! C'est pourquoi, quand vous reprendrez le travail, en janvier, les pointeuses seront démontées !*

*Si, par accident, car tout le monde peut avoir un accident, vous arrivez en retard, nous regarderons ensemble le pourquoi de ce retard, et si c'est par exemple un problème de mobylette, plutôt que de sanctionner, ce qui ne résout pas le problème, on vous aidera à réparer le mobylette. Il n'y aura plus jamais de pointage, ni de chronométrage, vous n'êtes pas payé pour faire des heures, mais pour faire des pièces, et des pièces bonnes ! C'est pourquoi les sonneries seront elles aussi supprimées !*

*Il n'y aura plus jamais de prime non plus, ce que chacun a eu depuis 2 ans, il l'a mérité ! Nous prendrons donc la moyenne de ce que chacun a eu sur ces 2 dernières années que nous mettrons dans le salaire ! »*

Se fut au tour de Ginette, la secrétaire qui était occupée quasiment à plein temps, pour contrôler le pointage, les primes, les sanctions de retard, de s'agiter.

*" Il n'y a pas de voleur parmi nous c'est pourquoi la porte du magasin sera démontée. Comme disent les Chinois : " la porte la mieux fermée est celle qui peut rester ouverte". On va mettre quelque part un panneau et un marqueur, et chacun indiquera non pas son nom car cela n'est d'aucune utilité, mais ce qui a été pris, de façon à pouvoir lancer les commandes de réassort. Il n'y aura plus non plus de distributeurs de boissons payants, mais dans chaque atelier deux distributeurs d'eau fraîche avec des sirops, et d'eau chaude avec des dosettes de café et de sucre. Nous allons supprimer les clés à molette et doter chaque machine d'un lot d'outillage, et de plus, pour que chacun puisse s'équiper comme il l'entend, tous les salariés de l'entreprise vont disposer d'un chèque de 500 F pour acheter ce que bon leur semble du moment que cela a un rapport avec le travail."*

Il marqua une pause pour mesurer les réactions qui étaient plus du domaine de la stupéfaction que de la satisfaction. Dans un silence impressionnant il poursuivit :

*" Il n'y aura plus jamais de chômage partiel ! Si un jour nous sommes contraints de recourir à de telles mesures, alors je mettrai d'abord les cadres au chômage, même moi. Il n'y aura plus jamais, non plus, de repas cadres, nous mangerons tous ensemble ou nous ne mangerons pas ! "*

Il se retourna alors vers les cadres qui s'étaient naturellement groupés et poursuivis :

*" Comment allons nous faire pour fonctionner à l'avenir ?*

*A vrai dire je ne sais pas !*

*Je suis certain que vous méritez que nous fonctionnions autrement, mais je n'ai pas de modèle de remplacement ! Je propose que, tous ensemble, nous faisons EN ALLANT, en gens de bonne foi, de bon sens, et de bonne volonté.*

*Il y a bien quelque chose dont on pourrait s'inspirer....., c'est des règles de fonctionnement du plus vieux métier du monde : celui de Prostituée !*

*Si ce métier à traversé des millénaires c'est qu'il a assurément des principes dont on doit pouvoir s'inspirer ! "*

Il ne fut pas sûr que la suite de ses propos ait été perçue, car les ouvriers, comme les cadres, pour des raisons strictement opposées d'ailleurs, étaient tellement abasourdis par les chamboulements qui touchaient aux usages / rouages fondamentaux de l'entreprise, qu'ils paraissaient entendre sans écouter, le cerveau en roue libre.

Il poursuivit néanmoins :

*" Le premier principe de fonctionnement de la prostituée est qu'elle se montre !*

*Si elle reste enfermée dans sa chambre, elle ne se fera pas de client nouveau. Donc nous allons nous montrer. Nous montrer à nos clients, bien sûr, à nos prospects, à nos familles, à nos amis, au Maire, au Préfet, bref à tous ceux qui peuvent nous être utiles ! "*

Il s'attendait à une réaction de la part de gens qui se *muchent*, mais visiblement plus grand monde n'écoutait. Il continua néanmoins :

*" Le deuxième principe de la prostituée est qu'elle se maquille, à outrance pour attirer le regard. Hé bien nous ferons de même, nous nettoierons les machines, les peindrons en rouge, en vert, en jaune, en couleurs qui en jettent ! "*

Il faut se remettre dans le contexte de l'époque; nettoyer une machine était perdre son temps !

Ce deuxième principe tint lieu de 5S avant la lettre pendant quelques années. (Voir Fiche N° 1 jointe)

*" Son troisième principe de fonctionnement est qu'elle a assurément une ou des spécialités ! On peut en effet penser que si elle ne fait rien de plus ou de mieux qu'à la maison chacun reste chez soi ! Hé bien nous ferons de même; nous qui ne faisons que des pièces brutes de fonderie nous allons essayer de les usiner, de les assembler, de les livrer, et en aval, de les concevoir, de les optimiser, de les tester, bref nous allons tous ensemble essayer de faire plus, et d'avantage pour nos clients ! "*

Ce troisième principe, lui, tint lieu de stratégie, pendant des années !

*" Son quatrième principe enfin, est qu'elle ne donne pas de maladie à ses clients, car alors elle perd non seulement ses clients, mais aussi les copains de ses clients. Et on peut penser que même quand elle est guérie tout ce beau monde préfère peut être ne pas prendre de risque et aller ailleurs ! "*

Là il surprit quelques sourires qui semblaient attester qu'il captait à nouveau l'attention de son auditoire.

*" Il y a trois maladies dont il faut que l'on se guérisse :*

*La première est le retard de livraison. C'est une maladie impardonnable car incontestable : Lundi ce n'est pas Mardi. Si on a promis quelque chose le Lundi il faut à tout pris tenir cette promesse, sinon il sera impossible de faire croire au client que des chose qui ne se voient pas tout de suite, comme la qualité ou le prix, sont aussi respectées dans son produit ! "*

Il est à noter que dès les premiers mois de l'année suivante ce principe fut respecté, et est TOUJOURS respecté !

Une fois pourtant il s'en fallut de peu : un vendredi vers 11 heures, Valérie, la jeune femme responsable des expéditions, vint voir le chef au bord de la crise nerveuse, en bredouillant :

*" Nous allons livrer en retard, nous allons livrer en retard ! "*

Il lui répondit :

*" Non Valérie, ce n'est pas possible ! "*

*" Si ! " répliqua-t-elle, "j'ai les pièces de Le branchu, mais j'ai oublié le transport et nous avons promis les pièces pour quatorze heures en Bretagne !"*

*" Ce n'est pas grave ", répondit-il, " On va appeler un hélicoptère ! "*

Et de fait un hélicoptère est venu se poser sur la pelouse, devant l'usine, pour que tout le monde le voie ! Il embarqua qu'une partie de la livraison prévue, mais peu importe, ce qui était important est que nous nous prouvions à nous même qu'à n'importe quel prix nous respections TOUJOURS les délais de livraisons !

Il connaissait le patron de l'usine qui l'appela en lui disant :

*"On a vu arriver un hélico avec des pièces de chez toi ! T'es fou, on n'était pas à une journée près ! Je ne savais pas que tu t'étais mis au hachisch !"*

Ce à quoi il répondit :

*"Ce n'est pas pour toi que j'ai loué l'hélico ! C'est pour nous ! Pour nous prouver qu'on ne pouvait JAMAIS livrer en retard !"*

(Cette anecdote valut à Valérie d'être appelée Miss Supercoptère pour quelques années)

Pour en revenir à son discours fleuve, il aborda la deuxième maladie dont l'usine, comme toutes les usines d'ailleurs, souffrait : la compétitivité.

Il sortit son stylo de sa poche le montra et dit :

*" La deuxième maladie des entreprises est le prix !*

*C'est difficile de prouver à un client que nos produits sont au bon prix ! Prenez ce stylo par exemple si il n'est pas cher mais qu'il ne marche pas, il est beaucoup trop cher ! Comment prouver à nos clients que nos prix sont bons ? Je ne vois qu'une seule solution : c'est de ne plus jamais augmenter nos prix de ventes !*

*Comme tout le monde les prix augmentent, si nous nous ne les augmentons pas alors, forcément, un jour, nous aurons les meilleurs prix de France, et pourquoi pas d'Europe, et pourquoi du monde !"*

Cela prit un an ! Et à la date anniversaire de ce discours il fut décidé de ne plus jamais augmenter les prix (hors part matière cela s'entend !). Et forcément ce qui devait logiquement arriver arriva : même quand dix ans plus tard la Lire Italienne passa de 0,45 FF à 0,30 FF, l'usine qui était payée en FF ne perdit pas une affaire, et fut même un des rares fournisseurs à continuer à être payée en FF.

*" La troisième et dernière maladie des usines est la non qualité de ce qui est fourni aux clients ! Et là je n'ai pas de remède miracle ! Mais c'est vous ouvrières et ouvriers qui pouvez tout !*

*Tout ce qu'on peut faire nous, dans les bureaux c'est de vous écouter et d'essayer de vous aider, mais retenez bien ceci C'EST VOUS, et VOUS SEULS sur votre machine QUI POUVEZ TOUT FAIRE.*

*Vous savez on a beaucoup de pièces qu'on vend 5 Francs ! Quelqu'un au SMIC coûte à peu près 60 Francs de l'heure tout compris : les assurances diverses, les congés, la retraite etc., ce qui fait 1 Franc de la Minute. Or sur une pièce très très bien vendue nous avons 10% de marge soit 0,50 Franc. Autrement dit si quelqu'un met 30 secondes de trop au cours de la fabrication, ou bien si la pièce passe entre trois mains et que chacun met 10 secondes de trop, hé bien tout le monde aura travaillé pour RIEN. Par contre si quelqu'un trouve une combine pour gagner 10 secondes quelque part, alors tout le monde aura gagné 30% de marge en plus ce qui est énorme !!*

*Vous voyez bien que c'est vous et vous seuls qui détenez les clés de la réussite !*

*Et je vous regarde travailler depuis presque un an, et votre sérieux, votre maîtrise du métier m'ont convaincu, que vous aviez entre vos mains les solutions à nos problèmes ! "*

Sur cette envolée, il se tut, descendit de l'estrade de palettes pour décourager toute velléité d'applaudissement ou de réaction prématurée.

Seul Michel qui était un des cadres qu'il connaissait bien depuis près de quinze ans, car ensemble ils avaient collaboré à la mise au point de ce qui allait devenir le produit phare des années à venir, s'approcha, et discrètement, comme à son habitude, lui dit en passant :

*"Bien, Très bien !"*

En s'éloignant de la meute assemblée qui commençait à se disperser, il ressentit un sentiment proche de celui qu'il j'avait souvent ressenti à l'époque, encore récente où il pratiquait de façon assidue le parachutisme : cette euphorie qui vous envahit juste après avoir franchi la porte, après avoir quitté le fracas cacophonique de l'avion pour se plonger dans l'harmonie du bruit apaisant du vent.

Le parallèle entre les deux situations se justifiait par deux raisons :

La première était que le processus qu'il venait d'enclencher était aussi irréversible que le fait d'avoir abandonné l'avion largueur ! Il n'y avait pas de marche arrière possible, et l'esprit conscient de ce fait s'en trouvait apaisé !

La deuxième était qu'il savait que la tension accumulée aux cours des mois d'inaction précédant cet acte irréversible, nourrissait les actions futures;

Il savait d'expérience que l'intensité de la tension précédant l'action était proportionnelle à celle de l'énergie disponible pour gérer les imprévus potentiellement à venir

Comme si l'appréhension bandait un ressort intérieur, et cela d'autant plus fort qu'elle avait été grande !

***Seulement, et seulement après ce discours, par la grâce du verbe, il devint le Patron de la meute!***

**Fiche ° 36**

***EFFET DE NICHE  
Selon J.C. FAUVET***

La matrice de la socio-dynamique (fiche N°7 jointe) 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 niche 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 7% 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 où 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'issu de la période d'essai, que la collectivité a intérêt à le garder, en indiquant pourquoi il veut entrer dans cette entreprise, et ce qu'il compte y apporter (comme pour être naturalisé aux USA "*Ne te demande pas ce que l'Amérique peut t'apporter, demande toi ce que tu peux apporter au pays!*")

9) Présentation des futurs conjoints à la tribu : - bal annuel

10) Présentation des descendants : - arbre de Noël

11) Fêtes tribales régulières :

- Rallye VTT, course a pieds, cycliste, concours de carte
- Week-end de pêche, de chasse, visite de paris, soirée lido, week-end parc d'attraction
- Voyages à l'étranger

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 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, et dispose d'une place de parking réservée à son nom
- 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 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???

## Fiche N°7

<p style="text-align: center;"><i>MATRICE DE LA SOCIO-DYNAMIQUE SELON JC FAUVET</i></p>
---

La matrice jointe permet de positionner un individu ou un groupe d'individus par rapport à la collectivité qu'est l'entreprise.

Il faut considérer :

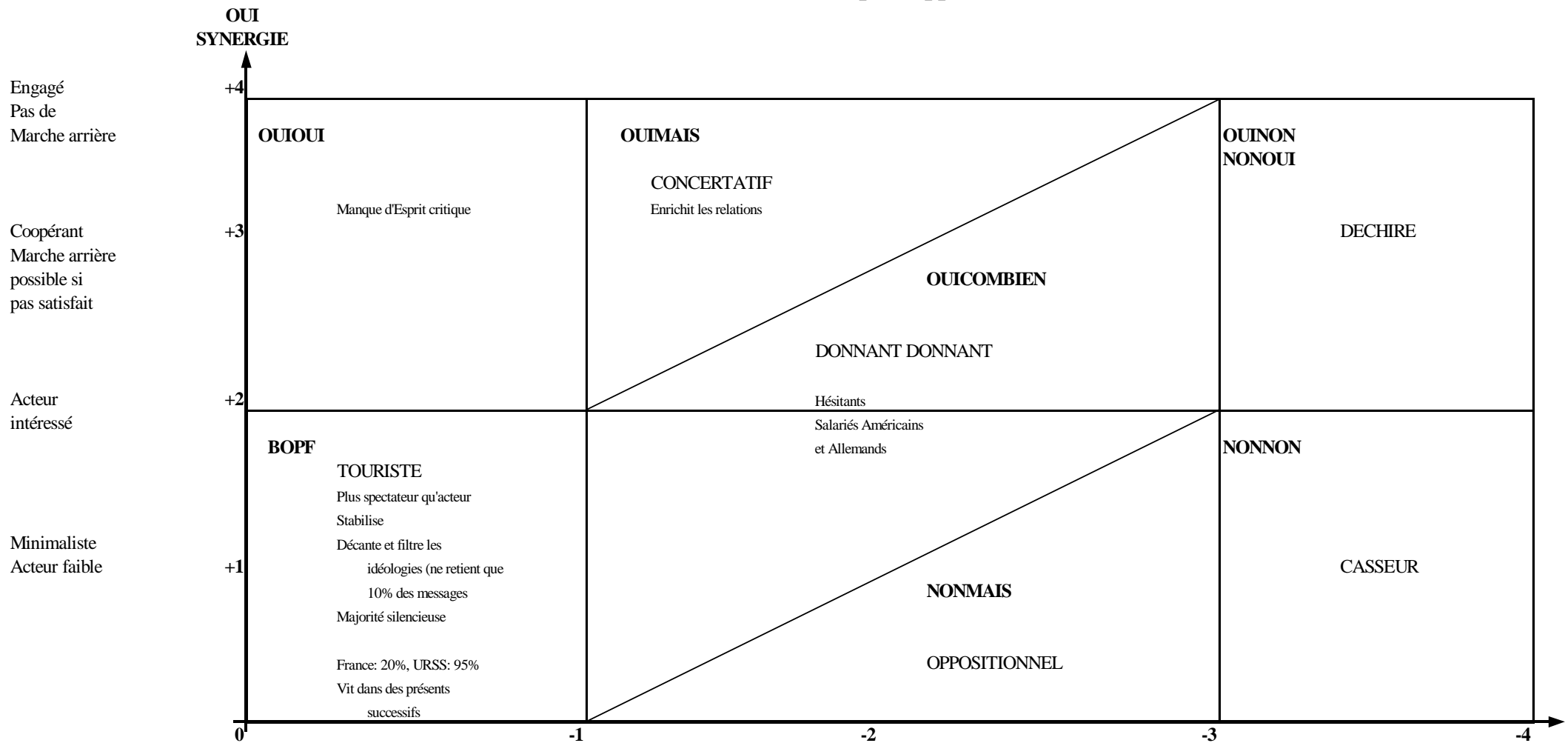
- ☞ qu'un individu peut être de façon stable dans une des catégories, ou l'être de façon ponctuelle, lors d'une crise.
- ☞ l'objectif est d'amener l'ensemble des membres de l'entreprise à se comporter non pas en *oui-oui* (syndrome du KAMIKAZE) mais en *oui-mais* concertatif qui sont, certes, au maximum de la synergie mais qui gardent suffisamment de libre arbitre pour pondérer les pulsions créatrices du « chef ».
- ☞ cette matrice est à considérer comme un jeu de l'oie dont on ne peut sauter aucune case (un oppositionnel devra passer par la case *donnant-donnant* pour atteindre celle des concertatifs).

L'art consiste à ne pas retomber dans le piège du donnant-donnant basé sur du temps ou de l'argent et à les remplacer par du donnant-donnant basé sur de la reconnaissance.

Cet outil permet de faire un audit de l'adhésion de l'ensemble du personnel ou d'une mini-usine en répartissant, nominativement, ses membres dans chaque « case ».

Cet audit peut être un préalable à la mise en place d'outils qui nécessitent une très forte adhésion des troupes tels que le SPC, la TPM ou le KAIZEN, et peut conduire à différer ces mises en place.

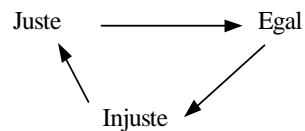
## ALLIANCE de B (TOI) par rapport à MOI (A)



5% d'Amorphes médicaux  
5% de "TGV"

90% peuvent devenir entrepreneurs si niche principale

ATTENTION au cercle:



-1  
Conciliant  
Passif face à un refus

-2  
Résistant  
Prêt à négocier  
Cherche le compromis

-3  
L'opposant  
Encore négociable  
mais menace facile  
"Ce qui est à moi est à moi  
ce qui est à toi est négociable"

-4  
Irréconciliable  
Ne cède jamais  
Va jusqu'à l'irrégul



**LE 5 S**

Le principe du 5S est de s'appuyer sur l'espace **physique** pour faire évoluer l'espace **mental** puis l'espace social : je range mon bureau ou mon établi pour être plus clair dans ma tête et avoir de meilleures relations avec les autres.

Ces trois espaces sont interactifs et se renvoient une image qui évolue par l'espace physique.

Les cinq étapes sont :

☞ **SEIRI = RANGER**

- \* Eliminer les choses inutiles
- \* Le travail en cours
- \* Les outils non nécessaires
- \* Les machines inutilisées
- \* Les papiers et autres documents

Peut-être que certains ne rangent pas pour délimiter leur territoire ⇒ faire un jeu de GO.

☞ **SEITON = METTRE LES CHOSES UTILES EN ORDRE**

- \* Chaque chose utile à sa place

☞ **SEISO = NETTOYER ET VERIFIER EN NETTOYANT (niveau d'huile)**

- \* Tenir propre son lieu de travail

... / ...

☞ **SEIKETSU = PROPRETE PERSONNELLE**

☞ **SHITSUKE = DISCIPLINE**

**SHUKAN = SE RESPECTER SOI MEME POUR RESPECTER LES AUTRES.**

\* Respecter les procédures en place

Le mouvement engendré n'est hélas pas perpétuel. Il faut donc régulièrement procéder à des piqûres de rappel.

Il est à noter que cette technique est aussi efficace dans les bureaux que dans les ateliers.

Le 5S est le premier outils que les Japonais mettent en place dans les entreprises qu'ils rachètent, quel que soit le pays ou la culture locale  
(Voir Histoire de "motobécane" chapitre 35)