



## LA DELEGATION INVERSE

*Garants : Cadres + JFZ*

D'après José Ignacio LOPEZ DE ARRIORTUA, le dirigeant vedette de VW, la découverte de sa pratique constitue, après la vapeur et le Taylorisme, la 3ème révolution industrielle :

*"Plus jamais les choses ne seront top-down, elles seront bottom-up, ou elles ne seront pas!"*

Autrement dit, la valeur d'une entreprise n'est pas dans ses "bureaux" mais dans ses "ateliers".

Le temps n'est plus où les ateliers appliquent les décisions prises dans les bureaux; le temps est venu, pour les bureaux, d'accompagner les besoins exprimés par les ateliers, et QUE CEUX EXPRIMES !!

Le principe d'application est très simple :

On demande aux **productifs directs** de remplir toutes les fonctions qu'ils souhaitent remplir, étant entendu qu'on leur apprendra celles qu'ils veulent remplir mais ne peuvent pas aujourd'hui; et ils délèguent à l'échelon immédiatement supérieur ce qu'ils ne veulent pas faire.

D'expérience, l'application stricte de la méthode fait que l'encadrement n'a très vite plus rien à faire et peut ainsi consacrer son temps et sa compétence à sa vraie tâche : préparer l'avenir, ANTICIPER.

Le bien fondé de la démarche se démontre aisément.

Il y a trois composantes qui permettent la prise de décision :

- le POUVOIR,
- les INFORMATIONS,
- la COMPETENCE.

Le POUVOIR généralement, et fort curieusement, sauf dans le cas de la libre entreprise, ne se conquiert pas, il est donné.

Les INFORMATIONS peuvent être acquises par n'importe qui et très rapidement.

La COMPETENCE, par contre, est la résultante intime d'années de pratique, et prime donc les deux autres composantes car elle ne peut être ni donnée, ni acquise rapidement dans les livres.

C'est au nom de cette analyse que le choix de machines de plusieurs millions est confié à des opérateurs productifs directs :

- Qui mieux qu'un "vieux" tourneur peut choisir le tour à commande numérique de "l'an 2000", définir le poste de commande le plus confortable donc le plus productif, être sensible aux coûts des consommables.

Il a la COMPETENCE, on lui donnera la possibilité d'avoir les INFORMATIONS en allant lui même visiter les fournisseurs européens potentiels, et on lui donnera le POUVOIR de choisir le matériel le plus adapté au cahier des charges qu'il aura contribué à établir dans le cadre de la stratégie définie.

De même, qui mieux que l'opérateur peut réceptionner fonctionnellement et efficacement la machine sur laquelle il va travailler pendant des années, pendant des milliers d'heures.

Nous pratiquons ainsi depuis les années 80 à FAVI, et jamais, jamais, nous n'avons eu à le regretter.

Il y a deux manières d'apprendre la boxe :

- dans la rue,
- dans les livres.

Les plus forts sont ceux qui l'on apprise dans la rue et à qui on donne la possibilité de lire les livres.

Ceux qui n'ont appris la boxe que dans les livres, le savent bien d'ailleurs.

C'est pourquoi, généralement, ils évitent la confrontation directe, et se ménagent des Près carrés de POUVOIR, bloquant l'INFORMATION, pour masquer leur manque de COMPETENCE.

*"Ces coûteux combats d'arrière-garde disparaîtront avec les entreprises qui les tolèrent"*

Tel est le message réaliste de José Ignatio LOPEZ DE ARRIORTUA



43<sup>ème</sup> FICHE