

## L'AUTONOMIE

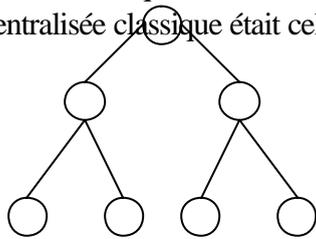
*Garant de son respect : JF ZOBRIST*

Il convient de ne pas confondre l'autonomie et l'indépendance.

En effet dans l'entreprise structurée "bottom- up", l'**autonomie** est LE moyen de la **dépendance** des productifs directs aux besoins explicites et implicites de LEUR client.

Pourquoi une politique **qualitative** impose-t-elle l'autonomie des opérateurs, alors que cette même autonomie nuisait au fonctionnement de l'entreprise **quantitative** ?

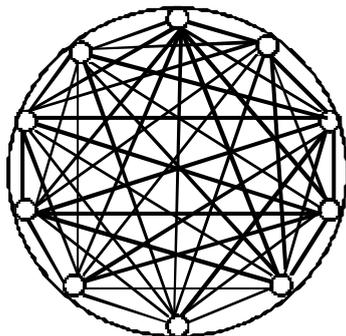
De 1945 à 1980, quand il s'agissait de produire beaucoup du même produit, quand le client avait le droit de choisir la couleur de sa voiture du moment que ce fut la couleur noire, et quand Volkswagen n'avait qu'UN SEUL modèle en catalogue, la structure centralisée classique était celle de moindre échange entre individus:



Dans ce cas d'école, 6 individus avaient au maximum 12 échanges possibles pour produire 1.200 ou 10 millions de pièces par jour.

Par la suite il a fallu s'adapter **qualitativement** aux besoins du marché et donc multiplier le nombre de produits.

Si l'on admet que l'entreprise considérée a dû, pour subsister sur son marché, produire chaque jour 10 produits différents, à raison de 120 par jour de chaque, et si l'on admet que chacun, dans son domaine a voulu continuer à maîtriser l'ensemble des process, cela donne le schéma d'interactions possibles pour chaque produit suivant :

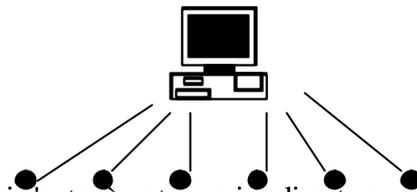


Soit un nombre d'échanges de l'ordre de 300, totalement impilotables!

Phénomène aggravé par la mise en place d'une politique qualité qui entend harmoniser le tout sur un modèle unique et cohérent, d'où inflation de réunions, de procédures, de structures....

Face à ce dilemme, il y a 2 solutions:

- ① L'une est l'informatisation pour ramener le nombre d'échanges à 12
- ② L'autre est la mise en place de 10 structures **TOTALEMENT** autonomes qui s'autogèrent en prise directe avec leur client et sous leur unique et totale dépendance.



C'est cette deuxième solution que nous avons adoptée en créant des mini-usines attachées à UN client et qui, sous la houlette d'un opérateur un peu plus charismatique que la moyenne, gèrent en TOUTE autonomie :

- Leurs horaires
- Leurs passages en équipe
- Leur organisation interne
- Leurs plans d'investissement
- Leurs augmentations individualisées
- Leurs flux et implantations de machine
- Leurs plans de progrès, et de maintenance
- etc....

Alors bien sûr le chef n'est plus au courant de tout, ce qui lui impose d'aller à la "pêche" des problèmes et des informations (WALKING AROUND MANAGEMENT ou GESTION PROMENADE, voir fiche n°46). Bien sûr les cadres n'ont plus un rôle de commandement ou d'organisation mais de guide.

Notre organigramme reflète cette structure:

- Au centre il y a nos clients,
- En face d'eux il y a LEUR mini-usine.

Le tout baignant dans un réseau de compétences quérables dont les fiches qualités sont le reflet.

Quant au chef, lui, il se positionne à la limite de la cellule, à l'écoute des signaux faibles, internes comme de l'environnement, porteurs d'évolutions possibles.



### Organigramme du Système FAVI

