1. **QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES ENTRE L’ENTREPRISE CLASSIQUE ET L’ENTREPRISE LIBÉRÉE ?**

**1) Le *comment* et le *pourquoi***

L’entreprise Favi est née de Fayol et Mayo dont la démarche de management, au milieu des années 1910, était la suivante. La structure hiérarchique :

1. **fixe un objectif à l’entreprise** et décline cet objectif par fonctions ;
2. puis elle met en place, normalise et **impose des « *comment* faire »** pour chaque fonction ;
3. enfin, **elle contrôle et sanctionne les écarts** entre le *comment* « fait » et le *comment faire* imposé.

À l’inverse, l’entreprise libérée laisse les productifs directs :

1. **accéder directement au *pourquoi*** de leurs actions, par exemple en recevant directement les commandes de leur client ;
2. et choisir en toute liberté le *comment* faire.
3. Enfin, la structure **met à leur disposition les moyens nécessaires à leur action.**

Dans le premier cas on **dicte et impose** : en 1915 la main-d’œuvre ouvrière venait directement des champs et un paysan n’a pas de notion d’horaire à respecter (d’où le pointage) ni de vision globale d’un projet complexe et collectif (d’où le morcellement des tâches par Ford).

Dans le deuxième cas on **prône sans organiser** : les générations qui ont grandi avec internet, ordinateurs et autres tablettes veulent savoir le *pourquoi* précis des choses et aspirent à la liberté de faire ces choses !

L’entreprise classique est dans le monopole du ***pourquoi*** par la structure, qui dicte le ***comment*** faire par les productifs, *comment* qu’elle impose et qu’elle contrôle.

Sachant que la structure dicte un *comment* qu’elle n’a jamais pratiqué (sauf peut-être pendant en 3 mois de stage) et qu’elle a souvent été formée par des gens qui eux-mêmes n’avaient jamais pratiqué… la pertinence des choix pose question…

L’entreprise libérée est dans le ***pourquoi*** et dans la totale liberté du ***comment***.

L’entreprise libérée laisse chacun accéder directement au*pourquoi* de ses actions en mettant l’ordinateur où arrivent les commandes au milieu des machines, commandes qui ne remontent qu’après vers la structure, pour qu’elle s’amuse avec.

Les ouvriers décident alors collégialement, au jour le jour, en fonction des commandes, de leurs horaires, de qui fait quoi, de qui est sur telle machine ou de l’alternance des équipes.

Ils savent *pourquoi* ils travaillent sur telle machine puisqu’ils ont participé, avec le commercial et le bureau d’études, à la décision de l’acheter, et que ce sont eux qui sont allés la réceptionner, avant sa livraison, où qu’elle ait été produite dans le monde…**Partant du simple principe qu'un ouvrier qui travaille 8 h par jour sur une machine sait mieux que n'importe quel ergonome si tel bouton de commande est mieux à droite qu'à gauche !**

Les ouvriers savent *pourquoi* ils font telle cadence car ce sont eux qui ont participé à la réunion de négociation avec le client . **Et quand l'acheteur exige 3 % de baisse du prix de vente, ce qui ne veut rien dire, car personne n'a jamais vu, ni touché "3%", le commercial traduit en français "*Il faudrait faire 17 pièces en plus par heure*" et c'est l'ouvrier seul qui donne son aval pour ce faire. Et c'est lui qui expliquera à ses congénères que si on ne fait pas 425 pièces par heure, le client ira en Turquie, et se moque bien que ces pièces font vivre 20 familles dans le village!**

. Et, réglant leur machine et contrôlant leur production eux-mêmes en toute confiance, sans même de contrôle expédition, ils sont totalement libres du *comment*.

C’est la même chose pour le commercial qui, faisant lui-même en toute liberté ses gammes de prix, déterminant sa marge, étant chef de projet, choisissant avec les ouvriers les machines qui conviennent, fixant les cahiers des charges, choisissant ses fournisseurs, le transporteur, négociant les prix, déterminant toute la logistique, ayant son bureau au milieu des machines affectées à son client… connaît le *pourquoi*de chaque élément de la réalisation du produit qu’il vend.

Chaque acteur étant **auteur** de ses actions et connaissant le **pourquoi** de chaque chose, est donc heureux, et donc productif.

**2) Le *certain* et l’*incertain***

L’entreprise classique est dans la ***gestion* du *certain****.*

L’entreprise libérée est dans le ***management* de l’*incertain****.*

***\*Gestion :***

**Science des chiffres par les chiffres *pour* les chiffres**

Tous les chiffres sont identiques, donc transposables : 3x6 feront toujours 18.

Et tous les chiffres sont manipulables – voir les chiffres du chômage ou la répartition des charges fixes dans les frais variables qui peuvent modifier de 20 % la productivité calculée d’une machine par rapport à une autre… en fonction de l’intérêt de la structure.

***\*Management :***

**Science des hommes par les hommes *pour* les hommes**

Tous les hommes sont différents, donc on ne peut prétendre définir et appliquer un modèle unique. Et on ne peut pas tricher avec les hommes… ou alors pas longtemps !

Puisqu’il n’y a pas de modèle, on ne peut que s’inspirer de témoignages de réussite pour dégager des règles opportunes à son cas particulier et trouver son propre chemin, ET toujours au gré des circonstances.

Ne jamais partir d’une idée que l’on veut imposer ! Attendre, ou créer la circonstance qui impose l’action souhaitée ! Selon certains, le mot management vient certes du français « ménager » mais aussi de l’italien « manipuler ». En italien on utilise *« manipolare »* pour les objets, et *« manegiare »* pour les individus…

1. **Gestion du *certain***

Sachons bien que rien n’est certain : un simple et unique orage de grêle peut remettre en cause une année de labeur pour un viticulteur ou un céréalier.

La météo s’appuie en France sur les données de 554 stations au sol couplées à des ordinateurs qui font des millions de calculs par seconde, ainsi que sur 10 satellites qui corrèlent en temps réel les mesures numériques et l’observation météorologique. Ces mesures sont précises , incontestables: ce sont des températures, des pressions et des taux d’humidité – et non des prévisions de « spécialistes » qui, quand le cours du pétrole frôlait les 150 dollars mi-2008, le prévoyaient à 180 voire 200 dollars les mois suivants… alors qu’il est redescendu à 45 dollars à la fin de l’année.

Avec leurs moyens colossaux les services météo ne s’engagent pas à plus de 48 heures et se trompent régulièrement. Les budgets à un an et autres business plans à 10 ans paraissent donc bien peu raisonnables…

Le 9 novembre 1989, personne au monde ne pouvait prévoir qu’à 20 heures, à la suite d’une mauvaise interprétation d’une information diffusée à la télévision, le peuple de l’Allemagne de l’Est se précipiterait au pied du mur de Berlin en criant : « Ne tirez pas, on l’a dit à la télévision ! », et que le mur de Berlin puis le rideau de fer s’effondreraient, entraînant la chute du communisme et la fin du risque d’une troisième guerre mondiale, nucléaire. Le petit patron, qui a fait son service militaire comme officier dans les fusées à poudre à tête nucléaire Honest John, s’en souvient bien.

Malgré ces évidences, l’entreprise classique se projette dans l’avenir en ***imaginant tout ce qui* *peut arriver*** sous la forme d’un budget à un an, ou *mieux*, d’un business plan à 10 ans. Et ces projections sont considérées comme étant l’exactitude et le *certain*.

Au nom de ce « certain », on ne mène aucune action dictée par le présent parce qu’aucune ligne de budget n’est prévue pour cela, ou bien parce que ce ne serait pas cohérent avec le plan stratégique : on nie le présent au nom d’un futur imaginé !

On ne s’occupe pas de ce qui *arrive* au nom de ce que l’on imagine qui *pourrait* arriver ; or rien n’est prévisible. Mais les plans et projections justifient et occupent la structure…**et surtout évite la grande peur de la structure: le passage à l'action**

**b. Management de l’*incertain***

Consciente de l’incertitude propre à tout ce qui est vivant, **l’entreprise libérée ne perd pas son temps à considérer ce qui *pourrait arriver* mais consacre toute son énergie à régler ce qui *arrive*** au quotidien, au jour le jour, *en allant*.

La seule certitude étant le présent, l’entreprise libérée **vit dans des présents successifs et réagit immédiatement au moindre dysfonctionnement** en mettant en place une action palliative certes incomplète et imparfaite, mais dans le respect intuitif d’un des principes prônés par Jirō Kawakita dans sa méthode de résolution de problèmes :

« *Aucun problème n’a de solution unique parfaite ! La solution parfaite d’un problème est la somme des actions imparfaites mises en place au jour le jour par celui qui fait, car c’est celui qui fait qui sait ! »*

Il s’avère que culturellement le Picard fait ***en allant***, à *«****l’hire l’hire*** *»* (à « l’heure l’heure »). C’est pourquoi le petit patron n’a pas tenté d’imposer un modèle de management appris ; il a adapté son management à cette culture régionale, ancestrale, viscérale. D’où une adhésion totale de l’ensemble du personnel et des résultats immédiats.

C’est parce que l’on faisait à *« l’hire l’hire »* que, fin 1983, apprenant que l’on sanctionnait le retard d’une jeune maman arrivée en retard à cause de l’attente du docteur pour sa petite fille malade, le pointage des contrôles des temps de présence, et toute référence au temps, furent immédiatement et collégialement supprimés. Alors, non seulement on gagna un bon quart d’heure quotidien de travail, mais aussi une flexibilité totale des horaires, et surtout le CLIENT apparut enfin à sa vraie place : la première – alors qu’avant il passait en second, après le respect des temps de travail.

C’est parce que l’on faisant à *« l’hire l’hire* *»* que quelques mois plus tard, constatant que la grande majorité des ouvrières et ouvriers savaient contrôler leurs pièces et régler leurs machines, on a laissé chacun régler ses machines et s’auto-contrôler – supprimant tous les contrôles, y compris le contrôle expédition. Alors la qualité explosa, on gagna ¾ d’heure de temps de fabrication, et les ouvriers inventèrent avec 20 ans d’avance le principe du *poka-yoké* (« anti-erreur » ou « détrompeur »).

C’est parce que l’on faisait à *« l’hire l’hire »* que les circonstances nous ont ensuite imposé de supprimer, toujours collégialement, toutes les primes individuelles, pour tout le monde, directeur général compris, en reconnaissant les mérites de chacun par des augmentations de salaires personnalisées, et décidées au plus près du terrain.

Et l’on instaura une prime unique et identique sans aucune considération hiérarchique ou d’ancienneté, basée sur le cash-flow. Alors les cadences augmentèrent instantanément de 20 voire 30 %, faisant ainsi de l’argent non plus le **levier de l’effort**, mais le **résultat de l’effort, qui lui-même est le résultat naturel du bien-être au travail.**

C’est enfin parce que l’on faisait à *« l’hire l’hire »* qu’en mars 1984 on inventa le principe de fabrication par process que l’ISO ne découvrit que 20 ans plus tard… Et alors le temps de défilement qui était de l’ordre de 10 à 12 jours passa, en 8 mois, à **un** jour.

Et ce faisant on inventa le *lean*, l’*agility*, et autres *6 Sigmas*, en passant par les ouvriers, et non par la structure.

N’oublions pas la première règle du Kaizen :

**« C’est celui qui fait qui sait ! »**

**c. Quelques résultats**

Toutes ces actions à « *l’hire l’hire* » expliquent pourquoi et comment le cash-flow qui végétait à quelques % du chiffre d’affaires depuis quatre décennies passa à 8 % en 1983, puis à 11,6 % en 1984, 16,11 % en 1985, puis se stabilisa entre 20 et 25 % du chiffre d’affaires pendant près de 30 ans, cela tout en baissant régulièrement les prix de vente – ce qui est de règle quand on fournit 60 % du marché automobile européen. (Voir Fig. 2 et 3.)

Ces résultats financiers furent atteints tout en finançant des investissements énormes : les surfaces furent multipliées par cinq et 500 collaborateurs furent embauchés et formés pour accompagner une croissance et une diversification constantes. Venant des siphons de lavabo, des corps de compteurs d’eau et de la petite serrurerie locale, la fonderie se révéla dans l’automobile puis dans les moteurs électriques à très hauts rendements (elle fournit les prototypes et préséries de TESLA), puis dans les secteurs de la santé et de l’alimentaire en développant des alliages bactéricides et salmonelles *killers*.

**Fig. 2 :** Cash-flow en % du chiffre d’affaires, en millions d’euros, après des décennies à +/- 3 à 5 % du chiffre d’affaires.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Années | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2004 | 2005 |
| VA | 49,8 | 50,7 | 51’6 | 48,5 | 51,3 | 49,0 | 46,5 | 48,4 | 45,5 | 44,6 | 43,9 | 43,9 |
| Impôts | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,5 | 2,4 | 2,3 | 2,1 | 2,2 | 2,0 | 2,3 | 2,3 | 2,5 |
| Salaires | 27,7 | 27,9 | 26,5 | 27,4 | 26,4 | 25,1 | 2,1 | 24,9 | 23,4 | 23,8 | 24,1 | 23,3 |
| **CASH-FLOW Net** | **21,1** | **21,8** | **23,6** | **19,8** | **23,1** | **22,0** | **20,1** | **21,0** | **19,8** | **18,2** | **17,1** | **17,7** |
| Amortissements | 5,0 | 5,1 | 4,0 | 4,4 | 4,5 | 4,4 | 4,0 | 3,5 | 4,7 | 4,7 | 5,0 | 5,0 |
| Provisions | 1,4 | 1,9 | 1,8 | 1,6 | 2,1 | 1,6 | 1,5 | 1,7 | 1,3 | 1,6 | 1,4 | 1,6 |
| Résultats | 14,7 | 14,7 | 17,8 | 13,9 | 16,5 | 16,1 | 14,5 | 15,8 | 13,8 | 11,9 | 10,8 | 11,1 |
| C.A. | 25,7 | 25,3 | 30,26 | 30,6 | 33,8 | 39,2 | 45,3 | 51,2 | 5,6 | 56,5 | 69,1 | 69,1 |

**Fig. 3 :** Évolution des principaux indicateurs de 1992 à 2005.

**En fait on inventa**, au gré des circonstances, à *« l’hire l’hire »*, **une société d’*ordre* sans *pouvoir*, alors que l’entreprise classique est une société de *pouvoir* par la gestion du *désordre*** qu’elle crée et entretient, pour justifier son *pouvoir*.