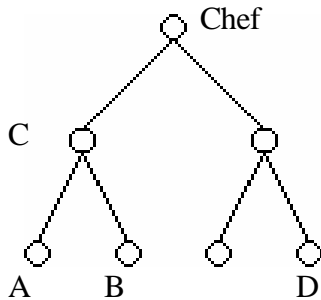


**LA GESTION PROMENADE**

*Adeptes: les cadres FAVI*

Le système classique, pyramidal, est parfaitement adapté à la production de masse :

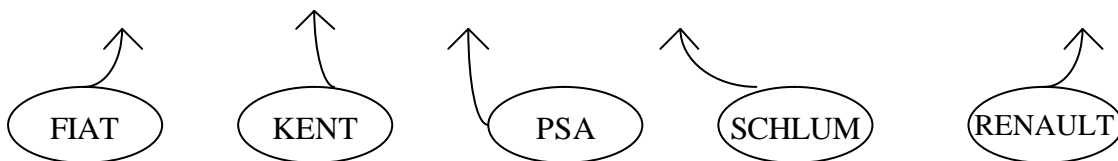


Si A et B ont un problème, il est logique qu'il soit réglé par C.  
 Par contre si un problème se crée entre A et D, de services différents, il est logique que la solution passe par le Chef.

Il est d'ailleurs à noter que, plus le problème se génère vers la base de la pyramide, c'est à dire au plus près du client, plus il concernera de personnes et remontera haut. Ce qui est très sain!

Pour ce qui est de l'information, par contre les choses sont plus complexes, car chacun veut tout savoir des échelons inférieurs. Ce qui conduit généralement le chef à ouvrir tout le courrier, viser tout le courrier départ, et à passer un temps considérable en réunions.

Quand, dans les années quatre-vingts, nous sommes passés de la production *quantitative* à la production *qualitative*, les choses se sont complexifiées (voir fiche N° 45 sur l'autonomie), surtout pour les entreprises qui ont abandonné la structure type armée Napoléonienne, pour s'orienter vers une organisation en patrouilles autonomes type Sun Tsé ou Mao:



Dans ce type de NON structure, il est devenu impossible à chacun de tout savoir, et il a fallu admettre que la mini-usine FIAT n'avait peut-être pas à être informée des problèmes de la mini-usine PSA et vice versa; sauf, si un membre de la première mini-usine estime qu'une information peut être utile à la deuxième.

Autrement dit IL APPARTIENT ALORS A CHACUN DE DETERMINER CE QUE L'AUTRE DOIT SAVOIR .

Et pour faciliter les échanges, conformément à la théorie des atomes de Platon, il faut qu'il y ait rencontres donc **déplacements**.

Ce qui sous entend que la personne, qui doit disposer **en temps réel** de toutes les informations utiles, et **uniquement utiles**, n'a pas d'autre choix que de se déplacer .

Concrètement, cela se traduit par:

- Ouverture du courrier par une personne "neutre" (c'est à dire sans pouvoir) qui l'affecte selon son bon sens.
- Expédition directe du courrier par les rédacteurs signataires.
- Résolution des problèmes au plus près de leur source, directement par, et dans, les mini-usines.
- "Promenade" systématique et régulière (si possible quotidienne) du "chef" sur TOUT son territoire, au cours de laquelle:
  - Il va s'efforcer de saluer TOUS les acteurs présents, directement sur leur poste de travail.
  - Il va aller à "la pêche" des problèmes rencontrés de quelque ordre que ce soit (personnel, sécurité, qualité, confort, productivité ...)
  - Il va, au cours du temps, "en allant" apprendre à chacun ce dont il souhaite être informé:
    - systématiquement (TOUS les problèmes qualité par exemple)
    - occasionnellement (les belles réussites en atelier pour pouvoir exprimer de la reconnaissance)
    - anecdotiquement (qui tente d'arrêter de fumer, les hobbies..)
- Et surtout il apprendra à tous et à chacun ce dont il **ne veut absolument pas** entendre parler.

Très rapidement le chef a donc **à la source**, les informations qui lui sont indispensables de connaître, et que celles là. Cette promenade quotidienne va lui permettre:

- de désamorcer convivialement les inquiétudes avant qu'elles ne deviennent rumeurs.
- de vraiment connaître le quotidien des opératrices et opérateurs, leurs besoins réels, leurs aspirations légitimes, qui sont généralement très simples mais néanmoins souvent non respectés.
- en terme de résolution des problèmes, de déceler les petits dysfonctionnements tant matériels que d'organisation avant qu'ils ne deviennent des vrais problèmes.
- de suivre "en allant" jour après jour, l'état des réflexions des uns et des autres sur la ou les causes de certains problèmes, ou l'évolution de la mise en place des plans d'actions correctives.
- en s'asseyant de bureau en bureau, de poursuivre les discussions de la veille nourries par une nuit, ou mieux, un week-end de recul.
- de *s'inviter* en passant dans les réunions en cours.
- de désamorcer les retours insidieux des relations de pouvoir, générés par une hiérarchie qui régulièrement cherche à justifier son existence.

Bref de rétablir des relations **sociales** vraies de COMPAGNON de travail, sans déperdition d'énergie causée par les distorsions des messages montant et descendant par les circuits classiques.

Enfin et surtout, c'est le seul moyen pour le chef de percevoir les signaux faibles, porteurs d'un devenir possible, qui autrement auraient été couverts par le bruit de fond de ces circuits.

Bien entendu cette méthode de gestion promenade, (*walking around management*, comme disent les anglo-saxons), ne s'applique que si le chef **l'aime**, en tire du plaisir, et ressent un état de manque, quand il a été empêché de la pratiquer pendant quelques jours.

Dans ce cas comme dans tous les autres, en terme de management des hommes, il ne faut jamais forcer sa nature profonde, surtout au nom d'une mode.

