

## Chapitre 30

### **L'histoire de Pierre, le leader SDF**

**Ou**

#### **Comment un système complexe s'autorégule Là ou un système compliqué se complexifierait**

(voir chap 55 entreprise X / Y)

A cette époque, la Fonderie approchait du cap des 300 personnes, et cette étape fit réaliser au petit Patron qu'ils commençaient à être nombreux dans la tribu, et qu'il n'y avait aucun responsable pour assumer la sécurité de nuit.

Ils étaient en trois équipes et la nuit, il y avait des opérateurs tout seuls sans aucune assistance ni encadrement.

Il est à noter dans la Fonderie, comme partout ailleurs, les équipes de nuit avaient, et ont toujours, une meilleure productivité et moins de problèmes qualité que leurs compagnons postés de jour, sans doute parce que, lorsqu'un opérateur dépanne sa machine avec un domino, s'il est de nuit sans structure, on le félicite pour sa réactivité alors que de jour, la structure censée réparer la machine (le régleur, le chef d'équipe, le gars de maintenance...) va mettre en avant de fausses vérités pour justifier sa fonction.

Tout allait donc bien, mais se posait le problème de la sécurité en cas d'accident et ils avaient "en stock" Pierre qui, avec son BTS maintenance, avait été un des acteurs de la mise en place du TPM et qui présentait surtout, l'avantage d'avoir fait son service militaire aux pompiers de Paris, ce qui lui donnait les qualifications requises tant sur le plan sécurité que premiers soins en cas d'accident.

Le petit Patron proposa donc à Pierre d'être le leader de nuit pour toute l'usine en assumant, certes ses deux fonctions principales de sécurité et de premiers secours, mais aussi une assistance "quérable", en terme de maintenance, pour les opérateurs qui le souhaitaient.

Ainsi fût fait et pendant un an et demi, Pierre fût le leader de nuit.

Un jour, en faisant son tour d'usine, deux leaders, Vincent et Jean-Luc, lui dirent que leur vue était un peu étriquée car limitée à leur seule mini-usine, alors que Pierre avait la chance d'avoir une vue globale de tous les rouages de l'entreprise et qu'il serait sans doute intéressant pour eux d'assumer à tour de rôle pendant deux semaines ce rôle de leader de nuit, étant entendu que Pierre tournerait alors dans chaque mini-usine pour assumer le rôle du leader posté de nuit.

Un peu stupéfait de leur demande car cela revenait à dire que, spontanément, ils proposaient qu'un «étranger » vienne s'installer à leur place, avec accès à leur bureau leurs tiroirs, leurs papiers, leurs hommes, en connaissant tous leurs problèmes pendant deux semaines, surtout qu'ils proposèrent même que Pierre, à l'issue de sa vacation, fasse une forme d'audit avec les points forts et les points faibles de chaque mini-usine.

Comme à l'accoutumée, le petit Patron les laissa libres de mettre en place leur système à leur guise en leur disant :

*" Voyez donc avec Pierre et les autres leaders comment organiser la chose !"*

Ainsi fût fait. Pendant plus d'un an Pierre devint leader S.D.F., migrant de mini-usine en mini-usine, pratiquant les critiques constructives en comparant les mini-usines entre elles, puis, quand tous les leaders eurent appréhendé et compris le mode de fonctionnement global de l'entreprise, tout rentra dans l'ordre si ce n'est que Pierre fût affecté à un autre poste de jour parce qu'entre-temps, avaient été formés, parmi le personnel, suffisamment de secouristes pour que les fonctions sécurité et premiers soins soient assumées directement par les opérateurs.

Et à ce jour, la Fonderie a près de 600 compagnons, et il n'y a aucune structure de nuit et on continue à constater que la productivité et la qualité sont meilleures quand les opérateurs sont livrés à eux-mêmes; à telle enseigne que récemment le petit patron demanda à Jacques, le patron de la qualité, de recenser le pourcentage de problèmes qualité, externes comme internes, générés la nuit.

A sa grande surprise il constata que sur les deux dernières années, il n'y en avait aucun!!! Tous les problèmes avaient été générés le jour, en présence de toute la structure qualité.

Souvent, lors des conférences du petit Patron à d'autres Patrons il leur posa cette question; TOUS sans exception reconnaissaient que leurs équipes de nuit étaient les plus performantes;

Grande leçon d'humilité!!!