

Déjeuner Qualité du 22 septembre 2016 - Compte-rendu

« L'appui de la démarche Qualité pour la pérennisation d'une entreprise »

Témoignage de Guy LEJEUNE, Administrateur délégué du [Domaine de la Noiseraie](#), entreprise multi-secteurs (Agriculture, transformation et commercialisation des produits de la noix, Maison d'Hôtes, bois...)

Le Déjeuner Qualité a réuni une quinzaine de participants avec des attentes diversifiées et complémentaires telles que :

- Découvrir le management de Mr Lejeune et des éléments, des techniques et des méthodes en vue d'identifier des bonnes pratiques pour pérenniser une entreprise.
- Bénéficier d'une expertise pratique.
- Partager des pistes d'amélioration de systèmes de management de la Qualité, partager des bonnes pratiques et des retours d'expériences (bonnes ou moins bonnes).
- Elargir son portefeuille de contacts.

Exposé de Guy LEJEUNE, Administrateur délégué du Domaine de la Noiseraie

Si la démarche Qualité était un objet...

Elle serait **une rampe** qui se trouve dans l'entreprise, qui la traverse de part en part. Le management doit s'en référer pour la bonne organisation de la société ou pour tout nouveau projet. A tout moment, les travailleurs peuvent s'y accouder, s'y soutenir, voire y glisser. C'est leur guide. Ils peuvent s'en écarter, faisant preuve de créativité en explorant d'autres chemins, mais ils savent où elle se trouve et qu'ils peuvent venir s'y raccrocher en cas de besoin.

Elle serait aussi **un tube** qui contraint à un respect strict des procédures (par exemple : maîtrise du processus de transformation de la noix pour obtenir un label Qualité). Il s'agit d'un élément ponctuel et bien précis auquel nul ne peut déroger.

Dans la pratique, elle doit être un peu des deux : il y a des procédures à respecter strictement, mais de manière générale, il faut laisser la possibilité aux travailleurs de réagir, de s'adapter aux situations imprévues et de donner libre cours à leur créativité.

A son arrivée comme administrateur délégué du Domaine de la Noiseraie, Guy Lejeune s'est fixé un objectif majeur : pérenniser l'entreprise afin de pouvoir en donner les clés, dans un futur plus ou moins proche, à une génération future ou autre. Il a une vision claire, partagée avec l'actionnariat, d'où il veut mener l'entreprise au terme de son mandat de 5 ans et il vise à doter l'entreprise d'un mode d'emploi, avec des procédures claires et des processus précis et opérationnels.

Oui mais, jusqu'alors, tout l'historique se trouvait dans la mémoire d'une seule personne et le classement des documents et archives assuré par plusieurs employés selon des méthodes différentes... Par ailleurs, le personnel en fonction avait pris la décision de quitter l'entreprise avant l'arrivée de l'administrateur délégué. S'est posée la question de qui engager ? Et quelles compétences nécessaires ?

Pérenniser : garantir la durabilité de l'entreprise mais aussi la continuité de l'activité.

Guy Lejeune s'inscrit dans une logique de transmission, de passage :

- Il met en place une organisation des dossiers pour en faciliter l'accès à tous.
- Il transcrit, dans des croquis et plans, toute information utile au fur et à mesure qu'il la trouve, découvre ou qu'il la reçoit. Objectif : mettre les choses à plat, grossièrement, sans perdre de temps. Les croquis et plans seront complétés petit à petit, tels des puzzles qui, au terme des 5 ans, devront être complets.
- Il s'appuie sur des outils de gestions : tableaux de bords financiers (modèles existants) et par secteurs (développés sur mesure).
- Il actualise tous les jours son plan d'actions à court, moyen et long terme sur base des rapports journaliers.
« Les travailleurs sont mes yeux et mes oreilles » : via leurs rapports journaliers, ils spécifient de façon brève les tâches réalisées, mais surtout toutes les anomalies constatées sur le terrain (ex : une clôture abîmée, des arbres malades,...). Les travailleurs apprennent à « regarder l'anormalité », c'est-à-dire à exercer leur sens de l'observation pour identifier une situation anormale. Par exemple : pourquoi dans ce buisson d'arbres y en a-t-il un seul qui perde ses feuilles ? Qu'est-ce ce bruit que je n'entends pas d'habitude ? ...
- Il insiste sur la cohérence et la cohésion d'équipe (réunions hebdomadaires, description de fonctions, rapports de réunions vulgarisés...).

Focus sur une méthode de gestion et de progression des ressources humaines.

Pour réaliser une tâche, il y a **6 composantes** à prendre en compte : le sens/l'objectif, l'environnement (situation, relief, température, conditions météorologiques, ...), la méthode de travail, le matériel (connaissance d'utilisation et d'entretien), les consommables/matériaux et la sécurité.

Pour réaliser une tâche, il y a **5 étapes** à suivre dans l'ordre : observation – réflexion – décision – action – évaluation.

Pour réaliser une tâche, il existe **4 niveaux de maturité** associés à ce dont le travailleur a besoin pour réaliser la tâche confiée :

- M1 – je n'ai jamais fait la tâche, j'ai besoin qu'on me montre et m'explique,
- M2 – première réalisation, j'ai besoin d'être accompagné et mis en confiance,
- M3 – je sais le faire, j'ai besoin d'être rassuré et de bénéficier d'une vérification par étape,
- M4 – je suis autonome, je dois avoir la confiance de mon supérieur.

Le travailleur doit être capable de déterminer son niveau de maturité (auto-évaluation) et son manager doit en tenir compte (importance de l'évaluation) lorsqu'il lui confie une tâche, afin d'éviter les accidents/incidents. Il convient de réévaluer le niveau de maturité pour réaliser la tâche, car cela évolue. Un travailleur peut devenir autonome après 2 heures, tandis que pour d'autres tâches, cela prendra plus de temps ou il n'aura pas les capacités de progresser au-delà d'un certain niveau de maturité.

La phrase pour conclure : « *Guy Lejeune est un patron qui fait de la vraie Qualité sans la nommer, qui a conscience de ce qu'est la Qualité et ce qu'elle peut apporter à l'entreprise* ».
