

REPÈRES

TOTUA

EN ENTREPRISE

GRIS DECOUPAGE : la

Un fort besoin de délégation de pouvoirs a été exprimé par les chefs de poste de la PME lorraine Gris Découpage, à partir d'un questionnaire. En réponse à cette attente, l'entreprise a mis en place des réunions mensuelles avec l'encadrement et un système de suggestions Kaizen.

"De la délégation de pouvoirs ! De la reconnaissance !". L'équipe de maîtrise de Gris Découpage aurait pu afficher ce message sur banderoles, si elle était descendue dans les rues de Lesménils (Meurthe-et-Moselle), siège de la PME familiale. Mais pour exprimer leurs attentes, les six chefs de poste n'ont pas besoin d'en arriver à cette extrémité : à travers un questionnaire détaillé et anonyme, la direction leur a donné la possibilité d'exposer leurs opinions sur l'entreprise et ses dirigeants.

90 % de réponses

Ce questionnaire, réalisé fin 1996, a donné le coup d'envoi d'un "plan de progrès continu" qui se poursuit aujourd'hui. Il a concerné les 60 salariés que comptait Gris Découpage à l'époque - la croissance annuelle du chiffre d'affaires et un accord loi Robien signé cette année ont porté depuis les effectifs à 84 personnes. Le questionnaire a débouché sur un taux de réponse de 90 %. "Cela a été



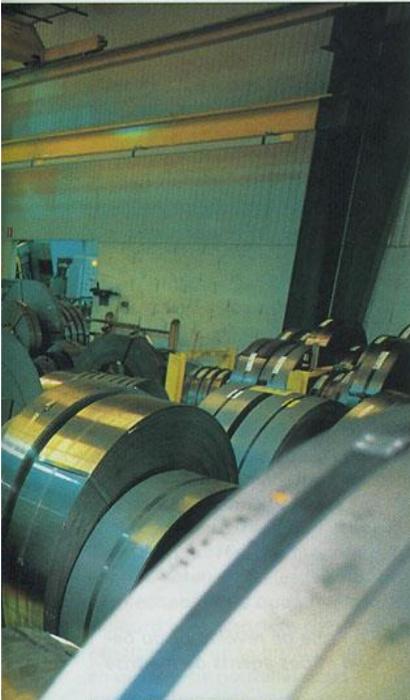
un peu le grand déballage", rapporte Thierry Villemin, délégué du personnel et opérateur.

Les questions incitaient les salariés à "se lâcher". Elaborées par la direction avec un cabinet parisien, elles se sont regroupées sous trois chapitres : perception de l'entreprise, de ses forces et faiblesses ; état d'esprit des salariés ; perception des supérieurs hiérarchiques, de leurs qualités et défauts (voir encadré). "J'ai veillé au strict respect de l'anonymat, condition essentielle de réussite de l'opération. Les réponses manuscrites ont été

ressaisies à Paris pour ne laisser planer aucun soupçon d'analyse graphologique", insiste le PDG Francis Gris.

Ces réponses ont fait l'objet d'un examen au sein de l'entreprise six mois après la distribution des formulaires. Elles étaient sans équivoque : aspiration à plus de responsabilité, concentration trop forte des pouvoirs entre les mains de quelques cadres, manque de communication entre les salariés et d'informations sur la marche de l'entreprise, etc., constituaient les thèmes récurrents. "Parmi les catégories de personnel, la maîtrise a exprimé ces

reconnaissance en marche



attentes de la manière la plus forte", complète Francis Gris, "peu surpris par les réponses. Elles ont en fait confirmé mes intuitions".

L'histoire de l'entreprise explique les déficits exprimés. Constituée avec 10 salariés autour de Francis Gris en 1984, la PME lorraine n'a cessé de grandir pour devenir le leader français de la rondelle métallique pour l'automobile, l'industrie ferroviaire, le bâtiment et les grands revendeurs de vis et boulons à usage industriel. Mais son fonctionnement n'a pas suivi la croissance du chiffre d'affaires (qui s'élèvera à 65 millions de francs en 1998). Gris Découpage était restée une petite PME où les principaux dirigeants font tout, "ce qui créait une situation gênante où des gens forts de 5 à 10 ans d'ancienneté avaient peur de dire quelque chose", estime Thierry Villemin. Ce constat a rejoint celui de la direction : "J'ai moi-même dû apprendre à me détacher des problèmes quotidiens pour me concentrer sur les décisions stra-

tégiques. Par ailleurs, l'épanouissement de chaque salarié permet de trouver de nouveaux gisements de productivité. Ces gains de productivité deviennent obligatoires, dans un contexte où les prix de vente baissent de 5 à 10 % par an", analyse Francis Gris.

Vers la délégation et la reconnaissance

Les reproches ont bien sûr concerné le PDG, mais aussi les cadres. Les nombreuses fonctions du responsable de production ont particulièrement préoccupé l'équipe de maîtrise. "Dans les premières années, la fonction de chef de poste n'existait pas. Le responsable de production supervisait tout et ce type de fonctionnement a subsisté. Les choses s'améliorent doucement", rappelle Basile Leonardo, chef de poste fabrication, entré chez Gris Découpage il y a 10 ans.

Comment satisfaire les attentes ? La réponse de la direction a revêtu trois formes principales : réunions mensuelles des chefs de poste, instauration du système de suggestions Kaizen, lancement d'un journal interne. Cette dernière initiative suscite l'approbation unanime. "On prend vraiment plaisir à lire ce qui se passe dans l'entreprise et ce que font les copains", indique Thierry Villemin. Chaque trimestre depuis mi-1997, sur un ton ludique, "Grisbouillages" présente des fonctions (le régleur outillage a fait l'objet d'un article dans

●●●
A travers un questionnaire détaillé et anonyme, Gris Découpage a donné à ses salariés la possibilité d'exposer leurs opinions sur l'entreprise et ses dirigeants. Selon Thierry Villemin, "cela a été un peu le grand déballage"... qui a porté ses fruits.



PHOTOS LUC BERTAU