

Gris Découpage : les outils pour créer et entretenir la croissance

Métal Industries ~ 1999

1/2

Cas d'entreprise

Metal Industries • mai 1999 • <http://www.metal-industries.com>

Les outils pour créer et entretenir la croissance

S'élargir l'horizon

En se construisant une réputation d'excellence par la R&D, on modifie nécessairement le rapport de forces avec ses partenaires, et l'on peut se permettre de parler aux plus grands. Ainsi sur le plan commercial un important accord avec ni plus ni moins le leader mondial de la visserie-boulonnerie, l'Américain Textron, est intervenu en 1997. Un accord qui accentuera l'ouverture du marché européen de la construction et de l'équipement automobile. Car l'export ne représentait encore qu'une très faible part du chiffre d'affaires. Gris Découpage se structure actuellement à l'export, où le potentiel est énorme (Gris Découpage estime sa part actuelle à 5% du marché européen).

Sur le plan d'investissement de 15 MF, 10 prévoyaient d'augmenter de 40% les capacités de production et d'élargir encore la gamme des produits encore plus techniques (reprise en frappe à froid en très haute productivité), et 5 remettraient à plat le système d'information (l'info est saisie une seule fois, reliée aux 50 postes par Intranet et Internet).

Le principal problème de la croissance, ce sont les hommes. De l'adaptation du dirigeant au recrutement de nouvelles compétences aux conflits entre anciens et modernes, c'est sur les problèmes humains que butent les entreprises en forte croissance, comme GRIS DECOUPAGE, un sous-traitant lorrain. Une leçon qui vaut pour toutes les autres.

croissante pour des compétences fortes de la part de leurs sous-traitants. Pour Francis Gris cela impliquait : ingénieurs, informatique, capacité d'effectuer des essais, amélioration des produits, mais, tout pendant... baisse du coût des produits. Trois personnes furent embauchées pour créer et animer un service R&D.

En 1991 Gris Découpage rachète l'entreprise Nicolle, le leader historique de la rondelle ressort (la deuxième famille de rondelles) en redressement judiciaire. Complémentarité évidente. La nouvelle filiale opère encore pendant trois ans en région parisienne avant de se regrouper sur le site de la maison-mère à Lesménils en Meurthe-et-Moselle, dans une nouvelle usine de 4000m². L'objectif d'offrir une "solution rondelle" complète prenait forme en 1994, et les



Des rondelles par millions... mais aussi des pièces découpées et déformées à froid (Photos GRIS DECOUPAGE).

Gris Découpage est créé en 1984. Sa vocation est la fabrication d'un produit unique : la rondelle plate. Francis Gris, son PDG et fondateur avait repéré la déficience de la production française de l'époque. Les produits s'avéraient être fabriqués par des non-spécialistes dont c'était une activité marginale, et quand ils l'étaient par un spécialiste, celui-ci utilisait des machines de... 1920. D'où un marché dominé par les étrangers, avec 30 à 40% des ventes en France provenant d'importations, essentiellement d'Allemagne et d'Italie.

Puis très vite vint la croissance de la nouvelle société, à un rythme de 30 à 40% par an. Comment s'y est-il pris pour créer un tel rythme de progression? Et

surtout pour l'entretenir. Il y eut d'abord réflexion stratégique: d'après l'analyse du marché, il apparaissait impératif de couvrir l'ensemble des besoins que nécessite l'assemblage boulonné d'un ensemble mécanique.

Mais à sa naissance, l'entreprise ne peut encore se concentrer que sur la rondelle plate. Ce n'est pas avant 1990 qu'elle pourra se permettre de couvrir l'ensemble des besoins d'assemblage vis-boulons. Cet objectif s'est concrétisé en deux temps : création d'un service de recherche et développement en 1990, acquisition un an après.

La recherche et développement est un élément important de la stratégie. Il fallait tenir compte en effet du constat que les donneurs d'ordres ont une attente



dividendes de la stratégie assez vite perçus. Avec en parallèle l'agrément EAQFA, un Prix Qualité et la certification Iso 9002. Maintenant la gamme se divise en trois grandes familles : les rondelles métalliques plates, les coniques statiques et les Trep, un ensemble de trois ou quatre rondelles coniques qui fait l'objet d'une marque déposée.

L'utilisation des technologies nouvelles de l'information va de pair avec la croissance et inversement (voir article sur Alpha-C, Métal Industries Déc. 98), sans préjuger de leur utilisation. Pour l'instant elles évitent avec bonheur le papier, permettent d'échanger avec les fournisseurs, les clients, bref de mettre en place un outil qui sera évolu-

Gris Découpage : les outils pour créer et entretenir la croissance

Métal Industries ~ 1999

2/2

Metal Industries • mai 1999 • <http://www.metal-industries.com>

Cas d'entreprise

tif selon les progrès d'Internet dans l'avenir.

Résultat, Gris Découpage s'est installé comme leader français avec 60 millions de rondelles par mois et 30 % de part du marché en 1998. Après avoir doublé son activité en trois ans, avec une croissance de 30% en 1998 et 15% prévus en 1999, le chiffre d'affaires passera dans cet intervalle de 65 à 75 millions. La barre des 100 millions de francs est mise pour fin 2000... Une taille critique qu'ont déjà plusieurs concurrents européens plus anciens. Ce n'est pas irréaliste : la France est le deuxième marché européen (environ 255 MF), mais aussi le plus concurrentiel car les habitudes d'achat sont plus diversifiées, contrairement à des pays comme l'Allemagne (un marché de plus de 600 MF) où le protectionnisme n'a pas disparu.

Aujourd'hui l'industrie automobile représente 40% de l'activité de la PMI (y compris le poids-lourd), l'industrie ferroviaire, le bâtiment et les revendeurs de vis et boulons à usage industriel constituent les autres débouchés principaux.

User anticiper

Un des problèmes identifiés chez les PME en crise de croissance est qu'elles n'osent pas se doter des services correspondant à leur stratégie, au-delà du syndrome de la secrétaire-comptable qui n'est ni bonne comptable ni bonne secrétaire. On connaît tous au moins une PMI qui prétend se lancer à l'export sans avoir créé si pas un service au moins un poste de responsable export pour que la fonction n'incombe pas, une fois de plus, au patron qui a déjà du mal à être prophète en son pays...

Ainsi, parti avec dix personnes en 1984, l'ancien cadre de la sidérurgie Francis Gris se retrouve à la tête d'une entreprise de 80 salariés, structurée progressivement jusqu'à créer un service marketing digne de ce nom en 1998, trop rare dans

les PME de moins de 100 MF, et encore plus dans celles de notre secteur d'activité. Aujourd'hui l'organisation de Gris Découpage c'est sept services: production, logistique, R&D-informatique, qualité, comptabilité-resources humaines-administration, commercial-marketing, export couple aux achats depuis fin 98. Une particularité ? Le management participatif. " On a laissé la structure pyramidale de côté. Pendant 10 ans j'étais le centre nerveux, omniscient, modèle. Nous avons créé des structures, embauché des cadres, brisé la verticalité pour travailler plus transversalement". En 1994 ce changement de forme de management fut presque une seconde naissance.

A chaque étape de sa croissance, une entreprise court deux risques : soit son organisation n'évolue pas assez, ce qui entraîne de la non-qualité, soit elle devient trop complexe, et c'est la bureaucratie.

L'entreprise Gris Découpage passe actuellement un cap, celui des 70 millions de F de C.A. qui en termes de contrôle du PDG impose des changements. Jusqu'à ce seuil il est encore possible au patron de contrôler son affaire en faisant le tour de l'usine chaque matin. Au-delà cela ne suffit plus, le décideur a besoin de tableaux de bord pour piloter son entreprise.

Après le plan stratégique, le Plan de Progrès Continu. " C'est d'abord un état d'esprit " insiste Francis Gris, " des méthodes d'expression de la créativité du personnel ". Un système de concertation mettant en pratique les idées de la base, destinée à améliorer l'organisation, à évaluer les cadres et le PDG, à responsabiliser tout le monde par une communication " transparente et vraie " précise-t-il. Un sondage d'opinion en 1996 a ainsi montré que les salariés lui reprochaient de ne pas communiquer ni déléguer. Même critique à l'adresse du responsable production. " J'ai divisé sa fonction et ai nommé deux autres

responsables aux achats et à la logistique. Le management participatif est une décision directement issue de cette enquête. J'ai aussi formé les nouveaux responsables à la communication et à la psychologie. Le directeur production s'est converti aux tableaux de bord et il délègue beaucoup plus".

Mais embaucher des cadres ne suffit pas : ils doivent avoir suffisamment de latitude pour décider. Trois conditions sont reconnues pour bien déléguer : être clair sur les objectifs et allouer les moyens nécessaires, former les managers, les faire participer à la décision. Francis Gris a dépensé 1 million de francs sur deux ans pour former ses quatre nouveaux directeurs. Et il crée un comité de direction... qui fonctionne. Un comité qui réunit tous les mois autour de lui les directeurs des sept services.

Au niveau de la production c'est l'introduction de la méthode de suggestion Kaizen il y a deux ans, sous forme d'un carnet interne à l'atelier. Si l'idée est instantanément applicable, elle est mise en place par son inventeur illico. Sinon un comité se réunit tous les quinze jours pour évaluer coûts et incidences. Sur une soixantaine d'idées par an, 70% sont retenues. Le journal interne publie les lauréats Kaizen de l'année. L'objectif est de 3 idées par personne par an, aujourd'hui de 2.

Cercle vertueux pour nourrir la croissance

Des ambitions qui ne peuvent aller sans des faisceaux de formation croisées : 44% des effectifs ont suivi au moins une formation dans l'année (71% pour les cadres et 100% pour les techniciens).

Et pour parachever le cercle vertueux, une politique sociale développée. L'intéressement et la participation ont fait distribuer 1,2 millions de F (30% du résultat net) en 1998. Tout le personnel est réuni chaque trimestre, diffuse un journal ouvert à tous, bref une vraie culture d'entreprise qui pousse à la réussite.

Pour ce qui est des 35 heures, Gris Découpage avait adopté dès le 1^{er} juillet 1998 la Loi de Robien jugée plus avantageuse. Les opérateurs font les 3x8, sept jours sur sept y compris le Samedi et Dimanche, avec un gel de salaire sur deux ans, mais pas de diminution de salaire. Une équipe travaille uniquement les Vendredi, Samedi et Dimanche, 24 heures payées 39. Pour préparer l'avenir, la PMI lorraine évolue stratégiquement vers le sur-mesure, d'après le constat que les fabrications spécifiques dépasseront dans les prochaines années leur proportion actuelle de 60%.

Francis Gris s'attendait-il à une évolution de cet ordre ? " Oui car on avait identifié les pôles de croissance ". Mais malgré une gestion de sa croissance exemplaire qui pourrait se résumer par "anticipation", Gris Découpage n'a pas été épargnée par les crises de croissance. Ainsi en 1994 la délocalisation est intervenue en pleine récession automobile (-20% entre 1993 et 94) qui a entraîné une baisse de 28% du chiffre d'affaires amplifiée par de dysfonctionnements internes. L'année suivante voyait un retour à un +35%...plus dans la norme d'une entreprise qui a compris qu'il est possible de faire de la valeur ajoutée avec du «low tech». Tout est question d'avoir la bonne offre au bon moment sur le bon marché.

Jacques de Neuville

Pour en savoir plus sur la gestion de la croissance en PMI :

- « Le guide stratégique du responsable d'entreprise » (partie II), François Colle, Ed. Maxima 1993
- « Les dirigeants de PME » (chapitre 3), Bertrand Ducheneaut, Ed. Maxima 1996