

LESMÉNILS

Des rondelles par millions

Pour la société Gris Découpage, de Lesménils, spécialisée dans la fabrication de rondelles métalliques, la croissance n'en finit plus.

Une vingtaine d'embauches en 1998, un passage à 35 heures sans douleur, un programme d'investissement de 10 millions de francs, une réorganisation en profondeur des rythmes de travail, une croissance de 25 % pour l'année... La société Gris Découpage, de Lesménils, poursuit sur sa lancée, allant de succès en succès. Quel est le secret de son PDG et créateur, Francis Gris ? L'imagination ? L'organisation ? La remise en question comme méthode de management ? Un peu de tout cela sans doute...

« Ancien cadre de la sidérurgie, j'ai créé cette entreprise en 1984. J'avais 35 ans » explique-t-il. « Je m'étais aperçu que le marché de la rondelle se trouvait entre les mains des Allemands et des Italiens. Il y avait un déficit de production en France où de grands découpeurs faisaient des rondelles de façon marginale. » Gris Découpage devient donc le spécialiste français de la rondelle plate. Un produit simple mais incontournable. Là où il y a un boulon, il y a une rondelle.

Virage stratégique

Le génie du dirigeant de Gris Découpage se traduit en des

choix techniques qui, toujours, ont donné à cette petite société lorraine, une longueur d'avance. Des presses originales et des outils nouveaux permettent des cadences élevées. Aujourd'hui, on approche du million de pièces à l'heure ! Francis Gris aurait pu vivre sur sa lancée, collectionner des pourcentages de croissance à faire pâlir. En 1991, pourtant, il prend un virage stratégique risqué, qui détermine les succès d'aujourd'hui. Il rachète une petite entreprise parisienne en difficulté, placée sur le marché des rondelles coniques, et concentre les deux entités à Lesménils, 3 ans plus tard. La digestion prendra une année, une année difficile. « C'était comme une deuxième naissance » se souvient le PDG.

Mais, à partir de cette date, Gris Découpage propose « la solution rondelle totale ». Les clients pour les rondelles coniques sont les mêmes que ceux qui achètent les rondelles plates. Un service recherche et développement est mis en place. Les bâtiments sont agrandis. Une politique de qualité aboutit à la certification ISO 9002 et au classement « A » dans la certification de qualité pour l'industrie automobile. Pas

question de fournir plus de 10 rondelles imparfaites par million de pièces !

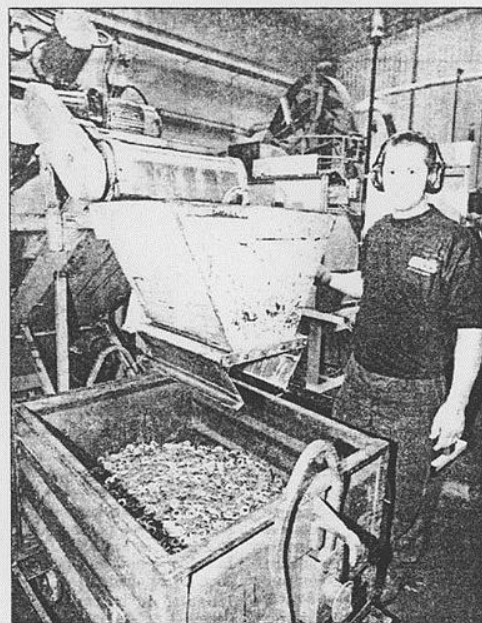
Et tous les indicateurs repassent au vert.

24 heures payées 35

Sur cette lancée, Gris Découpage poursuit sa croissance. Plus 12 % en 1997. Plus 25 % en 1998. Le passage à 35 heures fut l'occasion, tout récemment, d'une réorganisation pour encore plus d'efficacité. Désormais, les presses tournent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Le personnel travaille en 3 postes. Une équipe a même choisi de ne travailler que les vendredis, samedis et dimanches, soit 24 heures hebdomadaires payées 35 !

En 1998, Gris Découpage a embauché une vingtaine de personnes. Avec 80 salariés, l'entreprise réalise 65 millions de francs de chiffre d'affaires. Un plan d'investissement de 10 millions de francs va conduire à augmenter encore la production qui atteint déjà 60 millions de rondelles par mois.

Le personnel est étroitement associé à cette politique volontariste. L'intéressement 1997 équivalait à 25 % du



Les machines tournent 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Photos Michel BEKHIRA

résultat net, soit 110 % d'un salaire par personne. Un « plan de progrès continu » prévoit un système de concertation visant à mettre en pratique les idées de la base, à améliorer l'organisation, à évaluer les cadres et le PDG, à responsabiliser tout le monde par une communication transparente et

vraie. Gris Découpage utilise un système de suggestions « Kaizen » inspiré du modèle japonais, réunit tout son personnel chaque trimestre, diffuse un journal d'entreprise ouvert à tous. Une culture d'entreprise qui pousse à la réussite en commun.

Ludovic BASSAND



Francis Gris, créateur et PDG de l'entreprise.



L'acier arrive en bobines et sort des presses sous forme de rondelles plates ou coniques.



Une technologie de plus en plus sophistiquée pour un produit simple mais qui doit être sans défaut.