

FRANCIS GRIS, président de Gris Découpage à Lesménils

La précision du pilotage, seule planche de salut

Pour Francis Gris, patron de Gris Découpage, une entreprise métallurgique spécialisée dans le découpage et l'emboutissage de rondelles pour boîtes de vitesses et moteurs (16 millions de CA en 2009, 80 employés), c'est l'adaptation presque instantanée aux circonstances qui est la clef de la continuité. Grâce à un plan d'économies drastique, la chute du chiffre d'affaires a finalement été limitée à 21% en 2009, le licenciement évité et une marge acceptable préservées. En 2010, c'est l'espoir d'une remontée de 10% qui figure aux objectifs : jusqu'ici elle est tenue.

Comment s'est traduite la crise ?

« Par un effondrement spectaculaire de l'activité, de l'ordre de 45% au dernier trimestre 2008. Avant on avait étalé. Nous avons ajusté avec quelques jours chômés mais le chiffre d'affaires restait au-delà de 20

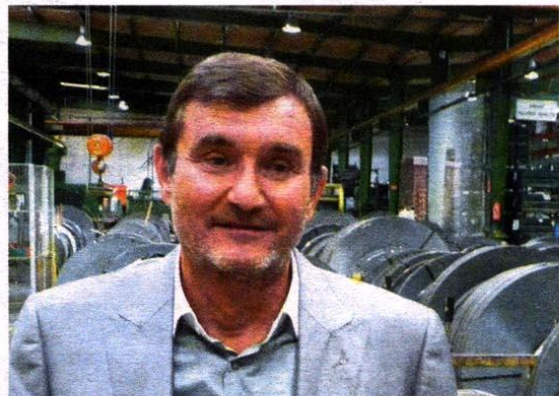
millions et le résultat net de 6,8 %.

Et 2009 ?

« Nous avons dû constater que l'effondrement de 2008 devenait une constante avec -45% au premier trimestre, -40% au deuxième, -32% encore fin septembre puis une reprise qui nous permettant de limiter la casse à 21% au global avec 16 millions de CA. Et un résultat net à 4,6%. 59 jours chômés avaient été nécessaires pour nous ajuster et garder notre potentiel humain. »

Quels sont les secteurs de marché qui ont le plus souffert ?

« Pas trop l'automobile, qui reste notre client essentiel (70% du volume et notamment 30% pour Renault) car des mesures de soutien ont été prises un peu partout. C'est dans le secteur des poids lourds (-64%), du machinisme agricole, de l'industrie



globale que la chute a été forte et est restée constante. Dans ces secteurs là on travaille encore au jour le jour... »

A part vous adapter aux volumes, quelle a été votre réaction ?

« Nous avons mis en place, un plan d'économies drastique et partagé par tous. Je crois que c'est la gestion qui nous a sauvés. On s'est arcboutés sur le dogme de ne pas licencier, de ne pas pénaliser l'outil, de ne pas perdre les compétences. On a économisé sur les charges fixes et nous avons sorti un bilan comptable tous les mois. »

Et pour 2010 ?

« Nous avons établi une prévision de progression prudente de 10% pour atteindre à nouveau 17,5 millions de chiffre d'affaires. Tant que l'automobile tient son rythme c'est bon... les autres secteurs ne sont pas repartis. Nous n'avons perdu aucun de nos clients mais les chiffres ne sont plus là. Il faut en trouver de

nouveaux pour progresser. Nous envisageons aussi d'intégrer des activités que nous avions jusqu'ici sous-traitées. Un investissement sur place de 2 millions d'euros qui garantirait 9 créations d'emploi. »

Il y a trois ans dans votre domaine on ne parlait que de délocalisation. Cela a-t-il changé ?

« Nous subissons à l'époque un forcing des acheteurs industriels pour nous amener vers ce type de solutions. Dans notre type d'activité de petites pièces qui sont ensuite éclatées au niveau mondial c'est moins évident mais la pression était forte. Elle était paradoxale car c'est une question d'organisation ou de structure : avant la crise les charges salariales représentaient 17% du coût d'une pièce. On ne peut plus faire de miracle à partir de ce niveau là même en allant au bout du monde. Une forme de raison est revenue. » +

Jean-Pierre Jager

Parier sur la créativité de tous

► Ce lundi matin, peu avant midi, tout le personnel de l'entreprise Gris se rend à la salle des fêtes de Lesménils. Elle se situe à peine quelques centaines de mètres plus loin, de l'autre côté de la route, dans le village. C'est surtout l'occasion pour les hommes et les femmes de se retrouver pour entendre le point de la situation par le patron et assister à la remise des prix de la démarche Kaizen. Cette méthode, importée des traditions industrielles japonaises, est une incitation à la créativité interne poussant à faire émettre des idées

simples pour améliorer les choses et les processus. Depuis 1997, ça marche. Dans le hall d'entrée de l'entreprise sont affichés ces valeurs et les portraits de ceux qui ont été récompensés. Pas de prime pour les idées lauréates mais une reconnaissance à travers le journal interne, un repas dans un restaurant... et surtout la mise en application. L'année dernière, 59 jours chômés et une forte inquiétude sur l'avenir n'ont pas pour autant tari les propositions même si elles ont été un peu moins nombreuses. .