

Gris Découpage: la réussite grâce à l'émulation

Après vingt ans de présence sur le marché de la rondelle, Gris Découpage, installée à Lesménils près de Pont-à-Mousson, est devenue leader dans son domaine d'activité sur le marché français.

En 1983, alors que j'étais commercial à Metz pour la sidérurgie, j'ai pris conscience qu'aucun acteur français n'était présent sur le marché de la rondelle. Je me suis donc lancé. Et j'ai bien fait : dès 1985, la société a atteint un taux de croissance de 35 % qui ne s'est pas démenti jusqu'en 1991 ! Aujourd'hui, nous employons quatre-vingt cinq personnes », explique Francis Gris, Pdg de la société *Gris Découpage*, installée à Lesménils près de Pont-à-Mousson. De cette intuition initiale, ce patron lorrain a su faire une réussite exemplaire, essentiellement grâce à un souci constant de gestion "au plus près" des compétences au sein de l'entreprise ainsi qu'à un style de management qui n'obéit qu'à une ligne direc-

trice, la participation... « Nous avons connu une crise de croissance en 1990 après l'acquisition d'une société parisienne spécialisée dans la rondelle ressort. En réussissant notre diversification, nous nous sommes heurtés à des difficultés liées à une croissance très rapide ». En 1994, Francis Gris prend la décision de concentrer sur le seul site de Lesménils ses activités parisiennes et lorraines et conquiert de nouveaux marchés, notamment celui de l'industrie automobile. En moins de dix ans, le chiffre d'affaire de la société va plus que doubler, passant de 5,3 M€ et 13 M€. De son hangar en bordure d'autoroute, Francis Gris fait une usine de 4 600m², sa société passe aux 35 h dès 1998 et l'export y représente rapidement 20 % du

chiffre d'affaire total. D'où une crise de croissance qui commande une réaction rapide, elle passera par la redéfinition du pacte social au sein de l'entreprise.

Magique ?

« Notre activité n'est pas une activité à forte valeur ajoutée ; c'est donc sur l'élément humain que nous pouvons jouer. D'où la carte du management et une gestion des compétences participative et offensive », argumente Francis Gris. Dont acte : les "droits et devoirs" au travail des employés et des cadres à *Gris Découpage* sont redéfinis et synthétisés au sein d'un document qui s'inscrit dans le cadre d'un standard de production. Sur cette base, des objectifs sont proposés : « En parallèle, nous avons



Francis Gris : « Notre politique managériale s'inscrit dans un système gagnant-gagnant ».

mis en place un système de prime d'incitation et de redistribution sous forme d'intéressement ». Les résultats sont spectaculaires : en deux ans, le taux de productivité augmente de 3 % tandis que l'effectif recule de 15 %. De même, le "cash flow" 2002 est en progression de 49 % par rapport à 2001.

Magique ? « Pas du tout ! Nous sommes dans un système gagnant-gagnant. En

misant sur l'autonomie et la responsabilisation, l'émulation suit et les résultats aussi », renchérit Francis Gris. Une série d'évidences que *Gris Découpage* a eu le mérite de formaliser et d'appliquer avec un succès exemplaire. A tel point que cette démarche est aujourd'hui citée en exemple dans plusieurs ouvrages de management.

Hervé BOGGIO.

Premier prix aux « Trophées Management et Compétences »

En décembre dernier, *Gris Découpage* s'est adjugée, en compétition avec des poids lourds tels que *La Poste*, *Siemens*, *Air France*, *Aventis*, *Alstom*, *Groupama* ou encore *Rhodia*, le premier prix des « Trophées Management et Compétences 2002 ». Une récompense qui sanctionne cinq années de travail et d'investissements : « C'est en 1997 que nous avons effectué notre 360° à la suite d'une enquête réalisée dans l'entreprise auprès des employés. Les résultats ont été flagrants : besoin d'auto-

nomie, de communication, de possibilités d'initiatives. Nous avons donc travaillé sur les fonctions d'encadrement, mis en place un challenge d'incitation à la créativité des salariés et démarré un journal d'entreprise *Le Gribouillage*, en parallèle du contrat social et de la gestion des compétences... ».

Une démarche, qualifiée de « team projet exemplaire », par Louis Schweitzer, le président de *Renault* et président du jury des Trophées.