

● COMMENT J'AI FAIT

« La complexité a été de trouver une place à chacun »

● **L'ENJEU** Depuis 15 ans, Francis Gris, le patron de Gris Découpage, fait évoluer son management directif vers un management collaboratif, qu'il a délégué à sa fille.

« Pendant 15 ans, l'entreprise était gérée par l'exemple : j'étais omniprésent, omniscient et omnipotent. J'étais immergé dans le boulot de production », raconte Francis Gris, fondateur de l'entreprise Gris Découpage, société qui vient de recevoir le trophée Chênes de l'Est du développement managérial. « Ça a été un succès pendant les 15 premières années de l'entreprise. Puis ce management a commencé à ne plus fonctionner avec le développement de l'entreprise. Dès 1997, nous avons mis en place de nouveaux outils et depuis 15 ans, nous menons des réflexions, des actions et des modifications. Pour point de départ de cette nouvelle stratégie, nous avons proposé un questionnaire à l'ensemble des salariés. Il comportait des questions sur la stratégie de l'entreprise, mais aussi sur les managers, les attentes par rapport à la hiérarchie. Un cabinet de consultants extérieur garantissait la confidentialité des enquêtes. Il en est ressorti un besoin de déconcentration, d'autonomie et de communication. Ça a été l'acte fondateur d'un mouvement de changement. Depuis c'est Céline, qui est directrice générale, qui gère cet aspect des choses. C'est un domaine qui la passionne. Ça me réjouit que ça soit une femme d'une jeune génération qui prenne le relais. Elle est plus à l'écoute que je ne l'ai été. »



Céline et Francis Gris : « Ma fille est plus à l'écoute que je ne l'ai été. »

Révéler la richesse des autres
« Le management était déjà transversal quand j'ai accédé à mes fonctions », poursuit la fille de Francis Gris, Céline.
« Notre management collaboratif

repose sur des bases solides et la mise en relation entre les personnes. Il ne s'agit pas de transmettre mon expertise et ma richesse, mais de révéler celle des autres pour en faire émerger

des idées, de la créativité et faire avancer le projet. Je fais partie de Germe (Groupe d'entraînement et de réflexion au management des entreprises) et ça a été extrêmement formateur. J'ai essayé et utilisé les outils et les gens ont adhéré. Quand on donne du sens à ce que l'on fait, les personnes adhèrent au projet. En 2013, nous avons lancé le projet Perf 2013, un diagnostic de l'organisation et la recherche de pistes d'amélioration pour demain. Cela a abouti à un nouvel organigramme. La complexité a été de trouver une place à chacun. Au départ c'était plutôt un casse-tête et cela risquait d'être démotivant pour certains. Le changement, ça peut être effrayant. Nous avons fait s'exprimer les cadres sur leurs souhaits et chacun a trouvé sa place. Le nouvel organigramme est effectif depuis janvier et ça fonctionne bien. Nous abordons de nouveaux projets dans cet esprit. La difficulté est de réussir à garder ces promesses à l'esprit sans oublier qu'il y a une activité à faire tourner. Il faut trouver l'équilibre entre outils de proximité, de dialogue, la productivité couplée à la rigueur et le souci de performance. »

Audrey Reinhardt

GRIS DÉCOUPAGE
(Lesmenils)
CA : 40 M€
Effectif : 93