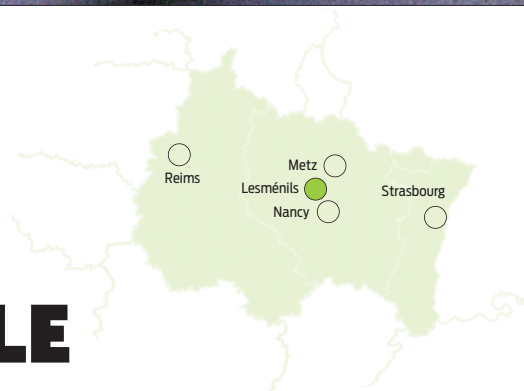


# GRIS GROUP

## MADE IN LORRAINE

### EN ROUTE VERS L'ENTREPRISE AGILE



[www.gris-group.com](http://www.gris-group.com)



Photos : © Jérôme Baudoin

L'entreprise familiale **GRIS DÉCOUPAGE**, spécialiste du découpage et de la déformation à froid de rondelles métalliques, existe depuis plus de 30 ans à Lesménils en **LORRAINE**. Devenu un groupe industriel présent à l'international, le **GROUPE GRIS** a pour credo "l'amélioration continue". Pour Francis et Céline Gris, père et fille unis dans un objectif de maintien de la croissance, le prochain défi est désormais celui du management et de l'organisation intelligente.

**F**rancis Gris a le triomphe modeste. Pas le genre à aller réclamer des prix ou crier sur tous les réseaux que tout va bien alors que partout ailleurs, les entreprises courbent le dos. Pour autant, il sait qu'il doit son succès à des choix judicieux, parfois inédits, mais portés par de solides convictions : « *l'amélioration continue est un slogan permanent, c'est aussi une preuve d'humilité.* »

L'entreprise qu'il a fondée en 1984 n'a depuis lors cessé de croître. **En trente ans, Gris Découpage est devenu le Groupe Gris**, grâce à une gestion rigoureuse, une vision pros-

pective qui a justifié des investissements judicieux et une croissance externe maîtrisée. Les pièces fabriquées ici partent pour la plupart chez les constructeurs automobiles du monde entier. Dans ce domaine, les constructeurs allemands sont encore les maîtres. La rigueur allemande s'exprime parfois dans le besoin d'avoir affaire aux meilleurs, « *mais leur rigueur s'apparente plus à de la rigidité qu'à de la rigueur* » nuance Francis Gris.

C'est cette exigence qui a poussé le Groupe Gris à développer en 2010 sa propre filiale de sous-traitance (rectification plane

## LES 4 FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS Selon le Groupe Gris...

- 1 COMPÉTITIVITÉ & PRODUCTIVITÉ
- 2 QUALITÉ
- 3 RÉACTIVITÉ
- 4 SOLIDITÉ FINANCIÈRE



des pièces) baptisée **Stampeo**, en France, et d'acquérir une seconde usine rebaptisée **Gris Umformtechnik**, en 2012 en Allemagne, pour être au plus près de ses clients. Désormais, le groupe a la maîtrise d'une majeure partie de sa chaîne de production. Il peut mutualiser les coûts (notamment sur l'achat de matières premières), plus confortablement intégrés à un marché ultra concurrentiel.

Cette opération a apporté une valeur ajoutée au groupe, qui peut désormais compter sur des clients de renom comme Daimler, Porsche, Audi, Volkswagen, BMW ou Lamborghini. Fin 2015, le groupe qui emploie 180 personnes (dont 50 en Allemagne) aura réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 38 millions d'euros. L'objectif est clair : en 2018, le Groupe Gris veut atteindre les 50 millions d'euros de CA. Père et fille ont confiance : « *aujourd'hui, nous sommes à 45 millions d'euros de commandes acquises pour 2016. On y arrivera.* »

AURÉLIE MOHR-BOOB

## GRIS GROUP EN BREF

- ◆ 27,5 millions de CA pour **Gris Découpage**.
- ◆ 3 millions de CA pour **Stampeo** (filiale rectification des pièces).
- ◆ 10 millions de CA pour **Gris Umformtechnik**.
- ◆ 38 millions de CA consolidé en 2015, 45 millions en commande pour 2016.
- ◆ 60 % du CA réalisé à l'export.
- ◆ 15 % du CA est réinjecté dans les investissements.
- ◆ Cotation 3+ à la Banque De France, pour sa solidité financière.
- ◆ 12 000 t d'acier/an acheté par l'ensemble du groupe.
- ◆ Récupération des ferrailles et recyclage de l'acier qui est refondu et repart dans le système.

## MANAGEMENT

# UN BUSINESS MODEL PROGRESSISTE

« *Mon souci majeur est l'allocation de moyens pour pouvoir assurer un développement stratégique par les investissements. Ceux réalisés ces dernières années impliquent des mouvements, des changements organisationnels. Nous sommes en phase d'équilibrage. Les délais de production exigés par nos clients raccourcissent et dans le même temps, nous devons nous réorganiser en interne. Il y a comme un effet ciseaux !* » explique Francis Gris (photo ci-contre).

Depuis quelques années, c'est sa fille **Céline** (photo ci-contre) qui dirige le fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Leurs visions s'accordent en une belle harmonie prospective et se complètent. Francis assure tout ce qui concerne la prospective, les finances, les investissements et le contrôle de gestion stratégique.

**Céline s'attache à développer une organisation managériale en adéquation avec les exigences de croissance du groupe.** « *L'une des solutions c'est l'embauche, mais il faut former le personnel. Aujourd'hui, nous n'embauchons plus que du personnel trilingue et ce n'est pas simple.* » En s'appuyant sur la solidité du modèle établi par son père, elle s'attache à maintenir une communication transversale avec les cadres autonomes pour se diriger vers un modèle plus collaboratif.

**En parallèle à la gestion quotidienne de l'entreprise, Céline étudie les fonctionnements clés,** donne des objectifs en termes de valeurs humaines, propose des ateliers, parfois déroutants, où chacun peut s'exprimer, se parler, enfin. « *Je fais partie du réseau Germe\* depuis cinq ans, ce qui m'a ouvert des horizons nouveaux en termes d'organisation. Le management pyramidal est encore le modèle en France, notamment dans l'industrie, il faut passer à autre chose parce que la société l'exigera demain. Je veux développer davantage le travail collaboratif pour atteindre l'objectif de l'entreprise Agile : celle qui propose de changer de regard sur l'autre.* »

Aujourd'hui engagé dans une croissance organique, le Groupe Gris doit désormais sublimer les forces vives en interne pour pouvoir ajouter à l'excellence industrielle, le label d'entreprise à valeur humaine ajoutée.

A.M-B

\* Réseau Germe : organisme de formation en management qui s'adresse aux dirigeants qui souhaitent conjuguer performance économique et progrès humain dans leurs entreprises.