

La Semaine ~ Novembre 2013

Entreprises lorraines / DOSSIER TRANSMISSION

Les héritiers lorrains

Industrie

Gris Découpage

Au nom du père... et de la fille



En Lorraine, le succès porte parfois un nom et deux prénoms. L'entreprise industrielle de fabrication et découpage de rondelles Gris à Lesmenils existe depuis 1984. Les habitués de l'A31 entre Nancy et Metz connaissent bien la silhouette de l'usine, visible depuis l'autoroute et son fameux "vert" de Gris, devenu bleu depuis quelques mois.

été enviée, doit son succès à une gestion méticuleuse et une vision prospective permanente et sans plafonnement ! Le groupe Gris a choisi de se donner les moyens de ses ambitions et s'en trouve récompensé : année 2010 record, prix de l'entrepreneur de l'année en 2011... **En juin 2013, Gris Découpage a reçu le prix "Renault Quality Award 2013" du meilleur fournisseur-qualité de l'année de Renault-Nissan pour l'Europe !** La preuve que l'industrie lorraine n'est pas morose partout et que les réussites sont aussi dues à des choix d'hommes et de compétences, des engagements moraux fermes et des stratégies à long terme.

Lspécialité de Gris, c'est la fabrication et le découpage de rondelles d'acier, de multiples diamètres et calibrages, principalement à destination de l'industrie automobile. Le président fondateur de l'entreprise, **Francis Gris**, est parti d'une simple usine de moins de 1000 m², qu'il a successivement agrandie dans les années 90 et 2000 pour atteindre 6 000 m² en 2013. **Aujourd'hui, Gris Découpage est devenu le groupe Gris.** Le vert du logo s'est sobrement mué en bleu marine où la ligne d'une berline design s'esquisse, mais le Gris s'enracine, au propre comme au figuré. Le groupe réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de près de 40 millions d'euros et emploie 150 personnes sur trois sites. L'entreprise, dont la réussite a souvent

Francis Gris a pour devise « *le progrès continu* » et continue d'investir régulièrement pour améliorer la qualité des produits et la compétitivité de l'entreprise. Le groupe fournit les grands noms de la construction automobile dans le monde entier. **Au poste de directrice générale, sa fille Céline se prépare à prendre la relève d'ici deux ou trois ans.** La complicité entre le père et la fille est évidente et si lui reste encore le patron, Céline a déjà les coudées franches sur un certain nombre de dossiers. Non pas en imposant, mais en proposant un management opérationnel au féminin. Déterminée et rigoureuse, elle assortit son rôle d'un grand sens de la diplomatie. Et si c'était cela, le prochain progrès ?

/// A.M-B

(interview croisée en page 8...)

la **Semaine**
Palmarès
& Performance

METZ
Le fabuleux destin d'Efluid

DOSSIER TRANSMISSION

Gris, père et fille !

GRIS DECOUPAGE, NICOLETTA, THYSSENKRUPP ET GLAGARDE @ MEREKANI / SIX DIRIGEANTS LORRAINS CROISENT LEURS DESTINS AU MOMENT DE PASSER LE RELAIS.

EN IMAGES
Banques et centres commerciaux : le grand jeu architectural

Social gagnant
Lorraine matériaux
Trois salons sinon rien !

Entreprises lorraines / DOSSIER TRANSMISSION

Interview croisée de... Francis & Céline Gris, père et fille !



“Nous sommes comme toutes les familles et ma complicité avec ma mère est aussi importante que celle avec mon père. Je sais toujours ce qu'il pense, ce qui est un grand avantage.”

Céline Gris

Quelle est l'histoire de votre entreprise ?

Francis Gris, PDG du groupe Gris, 64 ans

Francis Gris : J'ai créé cette entreprise en 1984 en venant du milieu de la sidérurgie dans lequel travaillait aussi mon père. A l'époque le marché de la rondelle en France, c'était un secteur accessoire de la sous-traitance automobile. 30 à 40% des rondelles étaient importées d'Allemagne, de Grande-Bretagne, ou d'Italie. **Dès le début, nous avons investi dans un équipement performant et productions 400 000 pièces à l'heure.** D'abord des rondelles standard pour les revendeurs de bricolage, mais très vite nous sommes montés en gamme. En 1991, nous avons fait une opération de croissance externe et acquis une société qui fabriquait des rondelles à ressort. Construction de locaux, diversification et augmentation de la qualité, l'année 1993 fut un nouveau départ puisque c'est à ce moment là que nous avons commencé à travailler avec les constructeurs. Aujourd'hui 75% de notre activité est tournée vers ce secteur (Renault, PSA, Daimler...) avec deux sites ici et un en Allemagne, pour mieux pénétrer ce marché. Vous savez, le protectionnisme allemand n'est pas un gain mat ! Depuis juin (et la remise du prix Renault Nissan, ndr), j'ai observé que le regard de certains clients avait changé : c'est à la fois une reconnaissance et un gain en termes d'image et de notoriété.

Comment parvenez-vous à maintenir votre croissance malgré la crise ?

Francis G. : La gestion ! 90% des cas de mortalité d'entreprise relèvent de problèmes de gestion. Moi je préfère partir des recettes plutôt que des dépenses et essayer d'équilibrer. Comme tout le monde, la crise nous a impactés : nous étions à -45% fin 2008 et jusque fin mars 2009. En opérant un retraitement des postes budgétaires, nous avons fin 2009 à -22%, en gagnant de l'argent. Il n'y a pas de secret, un budget c'est comme un scénario. Tous les mois, j'analyse mes résultats, je repère les dérives et je retraite par nature de dépense. Je suis les comptes de l'entreprise en temps réel, pour arriver à un contrôle de gestion stratégique. Comme je suis un anxieux, m'immerger dans une vision prospective me rassure ! Cette année, nous sommes à 15% de croissance, l'objectif est déjà de maintenir, pour éventuellement faire mieux. Mais dans un contexte où le marché automobile est à -8%, on peut s'estimer satisfaits...

Justement, comment parvenez-vous à de tels résultats ? Uniquement par la gestion ?

Francis G. : Non, pas seulement. C'est aussi dû à la

nature de nos produits, à l'action commerciale. Sur les rondelles qui sont des composants mécaniques, on se différencie par la qualité, on ne fait pas de volume-coût comme sur l'assemblage. La majorité des pièces vont dans les boîtes de vitesses. Les constructeurs ont très peu d'usines ici pour cela, ils se fournissent chez nous et exportent alors les pièces pour toutes leurs usines du monde entier (Russie, Asie...) Et sur le plan mondial, le marché de l'automobile se porte plutôt bien.

Vous n'avez jamais pensé à délocaliser ?

FG : Non, notre part de main d'œuvre ne représente que 18% des charges. J'ai besoin de mes sous-traitants à proximité et nos produits voyagent facilement. Je n'en ai jamais vu l'intérêt.

Vous vous préparez à céder votre place à votre fille. Doit-on former un repreneur familial comme on formerait un autre personne ?

Francis G. : Oui, je ne suis pas éternel et n'ai pas l'intention de l'être ! Quand elles étaient petites, je disais à mes filles « vous ne pourrez jamais reprendre l'entreprise » parce que je pensais que le produit subirait tellement d'évolution qu'il n'y aurait peut-être plus de marché pour cela. En fait, il n'y a pas d'obsolescence si on essaye d'anticiper. Fin 2008, je me disais « voilà, je vais vendre puisque je n'ai pas de repreneur ». Mais il n'est pas nécessaire d'être parents pour réussir une transmission. Petit à petit, Céline prend sa place. Nous avons la même vision de l'entreprise. Je lui ai laissé prendre les dossiers qu'elle voulait pour commencer. Je savais qu'elle ferait peut-être des erreurs. Je ne l'ai pas craint.

Céline Gris, Directrice Générale, 36 ans

Céline Gris : L'avantage de la transmission familiale, c'est la confiance. J'ai toujours entendu parler de la société je ne l'ai pas découverte en arrivant. Désormais, je suis dans l'opérationnel, le concret. Et puis l'équipe dirigeante est autonome. Nous deux savions qu'on pourrait travailler ensemble, c'était naturel et nous avons toujours eu de bons rapports. Mais c'est vrai que s'il n'avait pas été mon père, peut-être que je n'aurais pas osé poser certaines questions... L'une des forces de notre duo est aussi de gagner du temps sur la période de formation. Il n'y a pas de non-dits.

Céline, pourquoi vous êtes-vous décidée à travailler avec votre père ?

Céline G. : Pour moi, la question ne s'était pas posée au départ. J'ai fait une école de communication et d'événementiel, je suis partie vivre à Rennes, j'ai fait



ma vie, eu deux enfants. Je n'avais pas prévu de revenir. Et puis lors des réunions de famille, des petites phrases, des allusions fusaient gentiment, mais je ne relevais pas, c'était un peu effrayant. Lors d'une opération de croissance, l'entreprise a racheté une société dans la Loire et je me suis occupée du site web. Pour cela, je me suis beaucoup déplacée, j'ai rencontré tous les services et appris à comprendre le rôle de chacun. Je suis revenue en Lorraine. L'intégration par la communication est une bonne chose car elle vous force à identifier le rôle de chacun et à comprendre les enjeux du marché. J'ai fait un bac S, mais je bloquais sur l'idée que je n'avais pas fait d'école de commerce. Et puis j'avais peur d'arriver comme "fille de...". Finalement l'autorité a pris le pas sur la nouveauté et finalement la technique, c'est du bon sens ! L'équipe m'a bien entourée et accueillie et je crois qu'ils étaient plutôt rassurés que ce ne soit pas quelqu'un "d'extérieur".

Francis G. : Elle a ma façon de penser, mon côté rigoureux sans le côté butor ! J'aime sa diplomatie, elle se distingue déjà par son style bien à elle et sur certains dossiers sensibles, elle passe mieux que moi.

Comment travailler ensemble et rester une famille ?

Francis G. : Grâce à mon épouse, qui veille à ce qu'on ne parle pas trop boulot à la maison ! Non, c'est juste moins formel...

Céline G. : Nous sommes partis une semaine ensemble cet été en vacances, je continue de le charrier, comme avant ! Je suis aussi maman, nous sommes comme toutes les familles et ma complicité avec ma mère est aussi importante que celle avec mon père. Je sais toujours ce qu'il pense, ce qui est un grand avantage. Mais s'il s'arc-boute sur une décision, je m'incline. Pas seulement parce qu'il est mon père, mais aussi mon patron.

Comment voyez-vous l'avenir de la société lorsque vous serez au commandes ?

Céline G. : Je bénéficierai déjà de l'appui de la fonction R&D que nous avons créée pour anticiper les besoins du marché à dix ans et rester compétitifs. En ce sens, je m'inscrirai dans la même vision prospective que mon père. Après, je crois qu'aujourd'hui les femmes dirigeantes doivent s'inventer un statut car il y a forcément des contingences familiales. A moi de trouver le bon équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle. Mais je vois déjà des bâtiments construits là-bas (elle fait un geste vers l'extérieur) et d'autres filiales intégrer le groupe.

Francis G. : J'entends qu'elle reste familiale cette PME. Mais si elle en a marre, il y a des moyens pour prendre du recul et rester un actionnaire actif. Il faut laisser venir et puis je serai là si elle a besoin...

PHOTOS RECUEILLIES PAR AURELIE MORR BOOB