

Gris Découpage ➤ Lesménils

Conjuguer croissance et pérennité

La PME Gris Découpage poursuit sa mue pour entrer dans la cour des entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Réorganisations de production, de management, des locaux... Ou comment atteindre l'excellence et la pérenniser.

C'est un chantier ambitieux. Au propre, avec la construction en cours d'un nouveau bâtiment industriel, comme au figuré avec la refonte du système d'information, de l'organisation de production et celle du management. « Nous avons besoin de pousser les murs... la livraison d'ici 2019 d'un nouveau bâtiment industriel de 3 700 mètres carrés va nous permettre d'optimiser nos flux de production et d'accueillir de nouveaux investisseurs », explique Céline Gris, directrice générale de Gris Découpage.

« Les exigences de nos clients nous tirent vers le haut »

Créée en 1984, cette PME, spécialiste de la fabrication de rondelles techniques de fixation, est devenue fournisseur de premier rang de nombreux constructeurs et équipementiers de l'automobile qui constitue 78 % de son activité. 44 M € de chiffre d'affaires en 2017, une croissance constante depuis plusieurs années et +10,5 % en 2017, 230 salariés répartis sur les deux sites dont celui, historique, de Lesménils en Meurthe-et-Moselle et un second (depuis 2012) en Allemagne.

Pas de quoi se reposer sur ses lauriers pour autant. « Pour devenir une belle PME, notre modèle a été celui qui convenait. Si nous voulons devenir une entreprise de taille intermédiaire (ETI), il faut se structurer, conserver notre agilité et standardiser notre organisation, nos processus. » Dans le sec-



44 M d'€ de chiffre d'affaires en 2017, une croissance constante depuis plusieurs années et + 10,5 % en 2017, 230 salariés répartis sur les deux sites dont celui, historique, de Lesménils en Meurthe-et-Moselle et un second (depuis 2012) en Allemagne. Photos Jérôme BAUDOIN

teur automobile, « les exigences de nos clients sont importantes. Elles nous font aller de l'avant, nous tirent vers le haut. Le marché automobile exige des baisses de prix de 3 à 5 % chaque année... aussi quand on ne peut plus gagner en productivité sur les machines, il faut trouver des évolutions chez les humains. »

C'est donc notamment par la mise en place

d'un « lean » que l'entreprise cherche à optimiser sa productivité. « Le lean vise à supprimer le gaspillage pour gagner en performance », souligne Céline Gris. Mais ici, la performance ne se mesure pas qu'en termes de productivité. Les questions de qualité de vie au travail, « réduction du stress quotidien » et de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ont été prises à bras-le-corps, de concert avec la réorganisation du site. « Nous sommes entrés dans un processus lourd et long qui vise à intégrer l'homme au cœur de la démarche ».

L'objectif est désormais « de maintenir la performance et la rentabilité de l'entreprise et les inscrire dans la pérennité. »

Stéphanie SCHMITT

Entrée réussie sur marché automobile allemand

Comment contourner le patriotisme économique des constructeurs automobiles allemands? « En devenant Allemands! » sourit Céline Gris, directrice générale du groupe Gris Découpage. En 2012, la PME lorraine mise sur le rachat de Umformtechnik GmbH, spécialiste reconnue outre-Rhin de la fabrication de pièces techniques découpées, située à Herscheid dans la Ruhr, et référencée chez des constructeurs comme Volkswagen, Audi, BMW... L'entreprise a été rebaptisée GUT (Gris Umformtechnik GmbH).

« La synergie totale de nos deux entreprises a

été bénéfique. Et nous a permis d'entrer chez Daimler Trucks et désormais chez Daimler Cars. »

Le site allemand compte 64 salariés et a réalisé un chiffre de 9,8 millions d'euros en 2017. « Cette filiale allemande nous a fait prendre un nouveau virage, celui de la croissance extérieure. Mais la consolidation de notre croissance organique, par de bons investissements et choix d'organisation, demeure l'objectif principal. »

S. S.

Informations

Gris Découpage

- 230 salariés
- Chiffre d'affaires : 44 M €
- www.gris-group.com,
- Tél. 03 83 80 80 00,
- Z.A. de la Louvière, à Lesménils

Transmission

Céline Gris : « J'ai trouvé ma place en étant moi-même »

Comment a commencé votre histoire avec Gris Découpage ?

L'entreprise a été créée par mon père en 1984. Je n'avais jamais envisagé de reprendre l'entreprise à la suite de mon père, Francis Gris, j'avais même quitté la région jusqu'en 1997... Je suis arrivée dans l'entreprise en 2006, sur un poste de communication, car la croissance importante de l'entreprise nécessitait des besoins en communication. A ce moment-là, le sujet n'était pas dans mon esprit, ni celui de mon père. Ce n'est qu'en 2010 que j'ai eu envie de diriger une structure. Gris Découpage était en plein développement, mon père souhaitait transmettre son entreprise, j'ai pris la décision.

Comment s'est déroulée la transmission ?

Je suis allée me former. J'ai intégré un master Dirigeant de PME à l'Institut Français de Gestion. J'étais confortée dans mon choix par la force d'un comité de direction en place depuis quinze ans pour certains membres, trente pour d'autres. Il y avait une constance, un socle solide. Une collaboration a commencé avec mon père. Francis Gris est par ailleurs toujours impliqué dans l'entreprise en tant que président du Groupe en charge notamment des investissements, de la construction des bâtiments, etc.

A quel moment votre poste de directrice générale est-il devenu concret ?

En 2011, j'occupais encore un poste d'attachée de direction. J'étais en phase d'observation. A partir de 2014, il s'est agi de m'imposer de manière naturelle dans la fonction. J'avais à cœur de trouver la bonne posture et de ressentir de la légitimité dans l'accueil qui m'était



Céline Gris a repris la direction de l'entreprise familiale depuis 2012.

fait. Car plus que la question d'être une femme à la tête d'une entreprise, ce qui m'angoissait, c'était d'être perçue comme « la fille de... ». J'ai trouvé ma place en étant moi-même, naturelle. Et les gens de l'entreprise me l'ont bien rendu. C'est aussi passé par des grands projets que j'ai menés. En réalisant dès 2013 un audit de nos organisations qui est à l'origine des structurations que nous mettons en place

aujourd'hui, pour changer notre système d'information. Notre entreprise s'est développée pendant plus de trente ans sur la réactivité. Or la réactivité, en interne, cela veut dire du stress. Nous allons donc aujourd'hui vers l'agilité et l'anticipation des problèmes, pour réduire le stress au quotidien.

Recueilli par S. S.



L'entreprise installée à Lesménils en Meurthe-et-Moselle est fournisseur de premier rang des grandes entreprises du monde automobile.



L'entreprise associe productivité et compétitivité avec sa capacité à produire un million de pièces à l'heure.