

Interview Céline Gris (Gris Group) : « Pour que l'automobile se relance, il faut que les concessions rouvrent »

Entretien avec Céline Gris, présidente de Gris Group
Propos recueillis par Jean-François Michel - 04 mai 2020

Le site Gris Découpage de Lesménils, en Meurthe-et-Moselle a retrouvé de l'activité depuis le 8 avril. Consignes sanitaires, accords avec le personnel... Céline Gris, la dirigeante du groupe Gris, s'est appuyée sur un dialogue social constructif pour engager la reprise. Mais le plus dur reste à venir : la filière automobile, dans le monde comme en Europe, va encaisser très durement le choc.

Le Journal des Entreprises : Le site Gris Découpage de Lesménils (Meurthe-et-Moselle), fabricant de rondelles techniques et de pièces techniques découpées, est fermé depuis le 20 mars. Comment avez-vous pris cette décision ?

Céline Gris : Le problème ne venait pas de l'approvisionnement en matières, du transport ou de la sous-traitance, mais les clients, constructeurs ou équipementiers automobiles, étaient prêts à fermer, notamment du fait de la pression sociale. Personne n'était rassuré.

Le discours ambiant était tel, que même nos salariés ont commencé à se poser la question de la pertinence de continuer à travailler. Finalement, nous n'avons pas eu d'autre choix que de faire comme tout le monde, et de fermer, de rassurer nos salariés, pour ensuite travailler le plus rapidement possible sur une reprise, en concertation avec les syndicats et les instances représentatives du personnel. Du 23 mars au 8 avril, 85 % des 150 salariés du site de Lesménils était en activité partielle.

Vous avez pris la décision de relancer l'activité progressivement depuis le 8 avril. Pourquoi cette décision ?

C. G. : Notre objectif était d'être déjà ouvert quand les constructeurs et les équipementiers allaient eux-mêmes rouvrir. Il fallait remettre la chaîne en marche, s'assurer que les consignes sanitaires soient testées, afin que tout le monde se sente en sécurité. Nous avons tenté de garder un lien avec nos clients, mais il y avait peu de retours.

À un moment donné, on a eu une information concernant Renault : la plateforme de stockage que nous livrons devait rouvrir avant la production chez Renault. On avait anticipé, en se disant qu'il valait mieux faire quelques heures de production pour remettre le pied à l'étrier, puis ajuster en fonction de la réouverture progressive. On pensait à ce moment que ça serait un peu plus rapide. En fait, cette réouverture se concrétise seulement aujourd'hui et tout doucement.

Comment se déroule cette reprise très particulière ?

C. G. : Le 8 avril, nous avons repris 6 heures de production par jour pendant un peu plus d'une semaine. Rapidement, on s'est rendu compte que 6 heures de production, ce n'était rien. Le carnet de commandes était tellement plein que nous nous mettions en retard sur plus de 1 000 à 1 500 heures de production.

« Nous avons vraiment réussi à mener un travail collectif pour organiser la reprise. »

Conjugué, à cela, une autre difficulté : qu'est-ce qu'il fallait produire en priorité ? En regardant ce que nous avions en stock, on a appelé chaque client, pour connaître leurs besoins. On a fait cela de manière très agile, au jour le jour. Mais certains clients allemands n'ont pas fermé, ou ont rouvert très vite. Daimler, par exemple, est en attente de pièces et pour le coup, il y avait besoin de produire pour ce client. Donc depuis lundi dernier, nous avons ouvert deux postes, en partant du principe qu'il valait mieux avoir un peu plus de production dans une journée pour être plus efficace et plus productif, quitte à fermer des journées complètes.

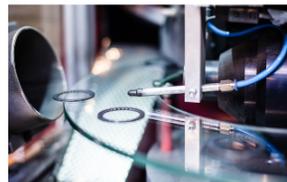


▲ « Le marché automobile annoncé, c'est -20% au niveau mondial, -30% au niveau de l'Europe », souligne Céline Gris, la présidente de Gris Group. — Photo : Jérôme Baudoin

Comment avez-vous mobilisé les salariés ?

C. G. : Il a fallu trouver les bons outils pour le management à distance et communiquer. C'était complexe, mais on a réussi. Tous les jours ou tous les deux jours, on s'appelait avec le délégué syndical et on a été très transparent des deux côtés. Honnêtement, on a vraiment réussi à mener un travail collectif pour organiser la reprise.

Quand on a décidé de rouvrir un poste, on a sollicité les gens sur la base du volontariat et on a eu plus de 50 % du personnel de production qui était partant pour travailler dès l'ouverture. Je suis venu les voir un matin, quand l'activité avait repris, et j'ai été agréablement surpris : les gens étaient vraiment ravis de revenir travailler. Évidemment, une satisfaction aussi liée au fait d'être un peu déconfinés, de sortir de chez eux. Et j'ai senti qu'il y avait chez les salariés une vraie compréhension de la situation.



▲ Le « bon sens » a largement prévalu pour organiser la production en respectant les gestes barrières. - Photo : © Gris Group

Comment avez-vous trouvé les bons gestes barrières professionnels ?

C. G. : On a travaillé sur le bon sens. Nous récoltons aujourd'hui les fruits de l'amélioration du dialogue social sur lequel on travaille depuis des années, avec la CFDT. Nous avons travaillé de concert avec le syndicat, déjà parce que leur position est la même que le comité de direction, à savoir que l'intérêt premier, c'est la santé des salariés, et en deuxième

temps, voire au même niveau, la santé de l'entreprise. Ils ont conscience que les conséquences peuvent être très graves si l'entreprise reste fermée trop longtemps.

On a travaillé à distance pour faire différentes réunions de CSE et des réunions CSSCT : le comité de direction a travaillé de son côté sur des propositions de gestes barrières et d'organisation, pour mettre tout le monde en sécurité et le CSSCT a fait exactement le même travail. Au final, on a remis à jour le document unique tous ensemble, ligne à ligne, poste par poste. Nous sommes allées prendre les bonnes pratiques et les bonnes idées dans toutes les têtes. Finalement, on est tous tombés d'accord parce qu'il n'y avait pas d'autres sujets que la santé en priorité.

Votre usine est déjà très automatisée : qu'est-ce qui change pour le personnel ?

C. G. : La problématique, c'est de s'assurer que les salariés n'ont pas de symptômes. On s'est mis en lien avec la médecine du travail, parce qu'il y a des gens qui ont des maladies qu'on ne connaît pas et qu'ils sont en droit de ne pas nous révéler. Donc il faut s'assurer que ces gens peuvent venir travailler. On a responsabilisé nos salariés : quand ils viennent travailler le matin, ils doivent émarger, cocher et certifier qu'ils n'ont pas de fièvre, qu'ils n'ont pas de symptômes à risques et qu'ils ont bien eu connaissance des consignes sanitaires.

Sur les masques, on s'est approvisionné et on les met à disposition de ceux qui veulent en porter. On les impose quand les gens peuvent se retrouver à travailler en binôme, un peu trop proches : dans ce cas, ils ont la visière et le masque. Pour ceux qui sont seuls devant les machines, la distance fonctionne bien. Ensuite, on a complètement fermé le réfectoire, on a limité les sanitaires. Toutes les pièces où on peut se retrouver à plusieurs, salles de réunion, sanitaires et autres, on a décidé du nombre maximum de personnes qui pouvaient s'y tenir en même temps. On a condamné les machines à café, donc les salariés doivent venir avec un thermos. Mais tout cela reste du bon sens : les gens s'organisent et concrètement, ça ne pose aucun problème.

Avez-vous été gêné par la disponibilité des masques ?

C. G. : On a pris tous les contacts possibles et on a réussi à s'approvisionner, notamment en produit désinfectant, puisque dans la procédure, les salariés doivent désinfecter le poste de travail en arrivant et en repartant, pour que le collègue qui arrive derrière puisse venir dans de bonnes conditions.

Aujourd'hui, nous n'avons pas de problématique d'approvisionnement, et nous venons d'accroître nos commandes en masques, en prévision de ce qui pourra être annoncé par le gouvernement. On a d'ailleurs acheté des masques lavables, réutilisables plusieurs fois, et les gens s'occupent eux-mêmes de laver les masques. Si c'est l'entreprise qui le fait, il y a un risque potentiel, en touchant un masque contaminé, de poursuivre la chaîne de contamination. Les salariés sont responsabilisés là-dessus et ça ne pose pas de souci. Il y avait déjà tout une organisation autour du lavage des bleus de travail, donc là, on a remis la prestation en marche.

Et puis on a accentué la prestation avec la société de nettoyage pour qu'il y ait un passage supplémentaire qui soit fait dans la journée et un passage supplémentaire entre les deux postes, en plus du passage habituel avec désinfection de tous les postes.

Concrètement, qu'est-ce qui tourne aujourd'hui dans votre entreprise ?

C. G. : Aujourd'hui, on a 70 % de l'effectif en production. Dans les bureaux, c'est beaucoup plus réduit : les gens sont en activité partielle et on a des personnes qui sont en télétravail pour la poursuite de l'essentiel. Notamment tout ce qui est service support, pour l'administration des ventes, les commerciaux, la logistique et l'ordonnancement. Donc ça, ça fonctionne, ainsi que toute la partie financière et comptabilité, pour poursuivre les paies et les clôtures. Sinon, tout le comité de direction travaille.



▲ Gris Découpage a refait un budget prévisionnel en baisse de 20% suite au choc lié à la crise sanitaire. - Photo : © Gris Group

Quels leviers avez-vous actionnés pour mettre l'entreprise en sécurité ?

C. G. : On a tout actionné. Et sans aucun problème. Je mesure la qualité des relations avec nos divers partenaires. Pour parler des banques, ce sont des gens qui nous ont appelés avant même qu'on sache quoi leur demander. On a été très bien soutenu et aujourd'hui, on a négocié un PGE (prêt garanti par l'État, NDLR) et on est suivi par nos banquiers.

Il faut aussi souligner toute la force de frappe du réseau Epifrance : ils font un travail assez incroyable, au-delà des garanties et tout ce qui a été décidé, on a une montagne d'informations. De même que l'UIMM et le Medef ont contribué à nous informer, nous avons les contacts qu'il faut pour comprendre, décrypter et mettre en place les choses. Aujourd'hui, on parle de déconfinement, les entreprises de réouverture, de consignes sanitaires, d'accords à signer... Nous, on l'a déjà fait. On s'est engagé à maintenir la rémunération des salariés sur tout le mois d'avril pour qu'il n'y ait pas de pertes de salaires. Tout ça, c'est derrière nous, et on est prêt.

Avez-vous de la visibilité sur la montée en charge de l'activité ?

C. G. : Prenons l'exemple de PSA, qui avait annoncé le premier sa réouverture. Du jour au lendemain, nous avons reçu un e-mail qui disait que PSA était fermé jusqu'au 11 mai, sans autre explication. Renault a repris depuis lundi, les usines redémarrent doucement, on a eu une mise à jour des programmes, avec évidemment une baisse importante de la volumétrie. Mais ils nous ont donné des commandes fermes sur deux semaines... Tout le reste, ça reste du prévisionnel.

« Il y a déjà 700 000 véhicules en Europe qui prennent la poussière sur des parkings. »

Dans le secteur automobile, la grosse problématique, c'est que les concessions rouvrent, pour que la production ait du sens. Continuer à produire, cela a du sens, mais si c'est pour stocker, alors qu'il y a déjà 700 000 véhicules en Europe qui prennent la poussière sur des parkings, cela n'a pas de sens. En revanche, sur les 700 000 véhicules stockés, il y en a plus de 300 000 qui sont des voitures prêtes à être livrées, déjà commandées.

La Plateforme automobile, qui rassemble la filière en France, a déjà demandé au gouvernement d'accélérer la réouverture des concessions : ce devrait être le cas pour le 11 mai et nous sommes tributaires de la supply chain de la filière pour que ça redémarre. Par contre, il faut savoir que tout ce qui est « nouveaux projets » ne s'est pas arrêté. Même fermés, nous étions encore en contact avec les cellules nouveaux projets des constructeurs. Et c'est assez logique, parce que toute la transformation écologique et le travail sur les projets hybrides et électriques vont s'accélérer.

Mais le consommateur retrouvera-t-il le chemin des concessions ?

C. G. : C'est la grande question, le comportement du consommateur. Est-ce qu'à la sortie, au déconfinement, il voudra acheter des véhicules et est-ce qu'il aura le souhait d'aller vers des véhicules plus propres ? Derrière, est-ce que nous avons l'organisation, les infrastructures pour pousser à ces achats ? La demande de la PFA, c'est de remettre des aides à l'achat pour inciter les gens à investir dans des véhicules propres.

« Le marché annoncé, c'est -20 % au niveau mondial, c'est -30 % au niveau de l'Europe. »

On a vu en Chine que le secteur automobile a redémarré plus vite que prévu parce que les gens, ayant peur de prendre les transports en commun, veulent avoir leur propre véhicule. Évidemment, on parle ici de la Chine : qu'est-ce qui va se passer en Europe ? Personne ne peut le savoir. Nous, on est inquiet sur la volumétrie, on ne sait pas si le redémarrage sera rapide ou très progressif. Mais actuellement, personne n'a de réponse.

Que prévoyez-vous pour l'exercice 2020 ?

C. G. : Depuis fin 2018, à l'annonce des normes européennes d'émission de CO2 imposées aux constructeurs, nous avons déjà connu une baisse de volumes, parce que les constructeurs avaient engagé la transition écologique tout n'en étant pas prêt. C'est pour cela qu'on a terminé l'année 2019 à -8 % (CA groupe : 40 M€, NDLR). On démarrait 2020 avec un budget à -5 % au niveau du groupe. On avait donc prévu une année 2020 encore en dessous de l'année 2019, vu la situation de la filière automobile. Entre le début du mois d'avril et aujourd'hui, nous avons enregistré une baisse de 47 % du carnet de commandes. Et la visibilité à court terme est quasi nulle.

Là, nous avons refait un business plan du fait de l'épidémie de Covid-19 et on est parti sur une baisse de chiffre d'affaires de -20 %. Le marché annoncé, c'est -20 % au niveau mondial, c'est -30 % au niveau de l'Europe. Si le gouvernement met en œuvre des mesures pour inciter les gens à acheter des voitures, on se dit qu'on pourra limiter à -25 %, -20 % seulement... Mais -20 %, c'est très violent.

Les mesures mises en place vous permettront de passer le cap de cette crise ?

C. G. : Le vrai sujet, c'est le niveau de la trésorerie. Notre PGE est basé sur le fait qu'il ne faut pas être en incapacité de payer nos fournisseurs et d'acheter des produits pour que ça redémarre. Nous devons être en capacité de fonctionner, comme prévu. On a refait un budget prévisionnel à -20 %, mais les demandes de PGE sont faites pour poursuivre l'activité, voire les investissements, au mieux. Donc le PGE intègre ces -20 %. On verra au dernier trimestre si on a des besoins supplémentaires. Il faut savoir que sur l'entité France du groupe, on a une trésorerie positive, une solidité financière, qui nous permettent de ne pas aller chercher trop de PGE. D'ici, il faudra voir à quoi ressemble la reprise. ●