

# Transmission familiale : Céline Gris projette le groupe de la PME vers l'ETI

Les Echos - Entrepreneurs

Décembre 2017

## Transmission familiale : Céline Gris projette le groupe de la PME vers l'ETI

CHARLOTTE DE SAINTIGNON ET LE RÉSEAU ENTREPRENDRE | Le 14/12 à 07:00 |   



**Céline Gris a pris la direction générale du groupe industriel familial Gris en 2012. La jeune femme a formalisé la stratégie et repensé le management pour maîtriser le développement de l'entreprise et faire face à la concurrence mondiale.**

Rien ne prédestinait **Céline Gris**, 40 ans, à reprendre la direction générale du Groupe Gris. L'entreprise industrielle de composants mécaniques pour les constructeurs et équipementiers automobiles **fondée par son père en 1984** était loin de ses aspirations premières. « *Nous n'avions jamais évoqué cette option de transmission en famille et je n'avais par ailleurs pas fait les études pour* », reconnaît-elle. La jeune femme, passée par l'école de communication EFAP, occupe d'abord un poste dans l'événementiel avant d'intégrer en 2006 l'entreprise en tant que chargée de communication. Elle travaille alors à distance à la structuration de la communication suite à un premier rachat.

### À LIRE AUSSI

**Jeunes, elles ont repris l'entreprise familiale sur un secteur d'hommes**

Après avoir rencontré une demi-douzaine de prétendants industriels à la reprise, Francis Gris émet pour la première fois, lors d'un déjeuner dominical, l'idée que sa fille reprenne le flambeau. Cette dernière avoue avoir pas mal tergiversé. « *Je n'ai pas foncé tête baissée étant donné toutes les questions qui s'imposaient à moi, mais en même temps je n'imaginai pas qu'une belle entreprise en plein développement s'arrête là.* » La jeune femme a surtout eu peur d'être cataloguée « fille de » et se posant des questions sur sa capacité à prendre de telles fonctions. Après deux ans de réflexion, elle finit par rejoindre la Lorraine de son enfance et prend le **poste transitoire d'attachée de direction** pour pouvoir observer et s'abreuser des codes de l'entreprise. « *J'avais ainsi accès à toutes les réunions de direction et toutes les strates de l'entreprise.* » En janvier 2012, elle est **nommée directrice générale**.

### Priorité à la croissance organique

« **Impossible de stagner dans nos métiers, la croissance doit être continue, sinon on meurt !** », scande Céline Gris. Grâce au rachat d'une petite PME allemande en 2012, l'entreprise a mis un pied chez les grands constructeurs et équipementiers automobiles d'Outre-Rhin. Aujourd'hui, la directrice générale privilégie la croissance organique. Une stratégie qui impose de « *se réorganiser, se structurer et de formaliser les processus sans alourdir la machine pour rester agile et flexible.* » Elle a ainsi recruté un « **Monsieur Innovation** » en charge des nouveaux projets et de la prospective. Ce dernier a changé le système d'information, réorganisé les outils de pilotage et transformé les tableaux de bord par services en tableau de bord par processus, pour inciter les équipes à travailler de manière transversale.

### Manager en mode collaboratif

#### À LIRE AUSSI

**Pacte Dutreil transmission : les cinq erreurs à éviter**

Toujours président de la SAS, son père garde la main sur la vision financière et les investissements stratégiques. Sur l'opérationnel, la dirigeante prend elle-même les décisions et en endosse l'entière responsabilité. Mais elle compte « l'intelligence collective », l'expertise et la compétence de ses équipes. Et si elle n'a pas directement remis en cause son management directif de son père, Céline Gris cherche à rendre les équipes plus autonomes et responsables. « *Chacun doit comprendre les problématiques des autres, et notamment celles du terrain. (...) Je les manage avec **bienveillance pour les autoriser à prendre des initiatives et à se tromper*** », explique-t-elle.

### Diversification et international

En croissance constante depuis sa création en 1984, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 37,5 millions d'euros en 2016. Elle bouclera l'année 2017 à plus de 40 millions pour 215 salariés. De la simple rondelle de fixation du quinquailleur produite initialement pour le bâtiment, le Groupe Gris est devenu un fournisseur de premier rang des grands donneurs d'ordre du monde automobile. Avec des clients issus à 77 % du secteur, le groupe **se diversifie également vers le ferroviaire, le machinisme agricole et la construction électrique**. « *Je suis en veille sur les nouveaux marchés de demain et particulièrement attentive aux nouveaux comportements des utilisateurs* », souligne la dirigeante.

#### À LIRE AUSSI

**A. Parot (Parot) : « La transmission capitaliste prend du temps »**

Pour faire face à la concurrence mondiale, notamment asiatique, le Groupe Gris a développé des pièces à haute valeur ajoutée, dédiant chaque année près de

**15 % de son chiffre d'affaires à de nouveaux investissements**. « *Nous supportons des pressions fortes de tous les côtés : on est à la fois pressés par des clients de plus en plus exigeants et dépendants de gros fournisseurs pour nos matières premières* », souligne Céline Gris. Auditée une à deux fois par mois par les services qualité de ses clients, l'entreprise familiale revoit sans cesse ses niveaux d'exigence en termes de process et de qualité. Elle réalise aujourd'hui **66 % de son chiffre d'affaires à l'export** et livre aussi bien en Europe, qu'aux Etats-Unis, au Canada, en Chine ou en Australie.

### Transmettre le savoir-faire

Une fois à la tête de l'entreprise, Céline Gris a suivi un master « Dirigeant de PME » à l'IFG et a intégré un réseau d'entraînement au management (GERME) pour travailler sa posture de dirigeante et sa capacité à prendre de la distance grâce à un **coaching personnalisé**. La jeune femme juge avoir été plutôt bien accueillie, sous les regards bienveillants de ceux qui l'avaient connue enfant. « *Même si je n'étais pas totalement assurée au départ, mes proches et le comité de direction voyaient d'un bon œil la continuité familiale de l'entreprise et m'ont soutenue dans cette démarche.* » Aujourd'hui, elle accompagne des entrepreneurs auprès du **Réseau Entreprendre, une association de chefs d'entreprise** dont elle est membre. « *Ce qui donne la force aux entrepreneurs, ce sont souvent l'écoute et le partage de pratiques avec ses pairs. Si je peux à mon tour aider des jeunes dirigeants en partageant mes expériences et mon réseau, je le fais volontiers.* » Une belle façon de soutenir le tissu économique local.