

## L'ENTREPRISE DU MOIS

# Gris découpage. Parée pour la relance

À Lesménils, Gris découpage, spécialisée dans les rondelles techniques de fixation et les composants mécaniques, a fait le dos rond mais entrevoit la fin de la crise. Avec 150.000 € d'investissement en 2009, elle est prête pour la relance.

Isabelle Kurth

En 1984, Francis Gris, fort d'un passé de cadre dirigeant dans une filiale de la sidérurgie, décide de créer sa propre société, Gris découpage. « De par mon ancien métier, j'avais approché le marché de la rondelle. J'ai donc décidé de créer ma propre activité dans ce domaine. » En investissant dans un bâtiment, du matériel et un processus de fabrication innovant. « Cela m'a permis d'avoir une productivité optimale de 400.000 pièces par heure, alors que mes concurrents affichaient 15 à 25.000 pièces. »

### Croissance externe

Avec, depuis une quinzaine d'années, un million de pièces par heure, Gris découpage a connu un développement rapide. En 1984, la production concernait exclusivement les rondelles plates. En 1991, j'ai opté pour une croissance externe en rachetant, en région parisienne, Nicolle, entreprise spécialisée dans la fabrication de rondelles ressorts. Suite à une expropriation, Francis Gris décide de rapatrier cette activité sur Lesménils, en 1994. « Nous avons construit des locaux de 5.000 m<sup>2</sup>. Tout a été regroupé sous le nom Gris découpage. Cela a été un nouveau point de départ. Celui de la couverture de l'ensemble des besoins de la fixation. »

En 2005, nouvelle opération de croissance externe avec l'acquisition de MGE près de Saint-Étienne (Loire) et de sa filiale slovaque Motokom. « Elles étaient spécialisées dans le découpage et l'emboutissage. L'idée était de créer une synergie avec Gris découpage. »

Mais peu de temps après, le marché baisse de 15 %. Et l'activité se retrouve délocalisée sur les pays de l'Est. « Comme nous sommes sur un marché de niche, des décisions a été prise de nous recentrer sur notre métier de base. Nous avons donc revendu ces deux sites l'année dernière. »

### Croissance à deux chiffres

Avec pour slogan « La solution rondelle », la SAS connaît depuis une progression continue. « En moyenne, sur 10 ans, nous avons une croissance de 9 % par an. Sur les cinq dernières années, nous arrivons même à

11 %. »

Des résultats pour lesquels le Lorrain avance deux explications. « Nous avons apporté quelque chose de nouveau sur ce marché. Et nous avons mis en place, dès 1993, une démarche d'amélioration continue. » L'objectif étant de satisfaire au maximum les clients.

Cette démarche passe par l'obtention de certifications qualité AFAQ ISO 9001 et les certifications automobiles successives, ancêtres de l'actuel ISO TS 169499 (cette dernière étant un sésame pour pouvoir travailler avec le secteur automobile dans le monde entier).

### Développement durable

« Nous avons adhéré en 2006 au pacte mondial de l'ONU, le Global compact. » Une initiative internationale de promotion de la responsabilité civile des entreprises. « En 2007, nous avons instauré également une politique de développement durable. » De quoi obtenir la certification ISO 14001. « Nous n'avons pas de problème particulier en matière environnementale. Mais il est important de maintenir les équipes en éveil sur la qualité. En ayant des exigences fortes, on responsabilise le personnel, tout en le rendant autonome. »

### Performance interne

Toute cette stratégie s'accompagne d'outils de management spécifiques. « En 1997, nous avons adapté le système japonais Kaizen à notre spécificité. Le but est d'inciter le personnel à apporter des idées nouvelles. » De quoi développer les compétences des salariés qui bénéficient d'un article dans le journal interne de la SAS. Ainsi que d'une mise en avant de trois lauréats par an.

En 1999, suivait l'instauration de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences). « Cela a été très lourd et ouvragé. Mais ce système nous a obligés à faire une cartographie de tous les emplois, des compétences nécessaires, de voir si des formations étaient nécessaires. Cela permet de fixer des objectifs tous les ans. Sachant que nous visons la polyvalence, importante dans nos métiers. »



### ÉTAPES

#### 1984

Création de Gris découpage, spécialisée dans la fabrication de rondelles plates.

#### 1991-1993

1<sup>re</sup> opération de croissance externe avec le rachat de Nicolle (93), fabricant de rondelles ressorts.

#### 2005

Acquisition d'un nouveau process de fabrication par presse transfert.

#### 2007

Restauration d'une politique de développement durable.

#### 2008

Cession des filiales MGE de Saint-Étienne (Loire) et Motokom en Slovaquie.

#### 2008-2009

Nouvelle ère de développement R & D, par l'inscription au plan stratégique de nouveaux produits et concepts complémentaires.

● Cette presse de 250 tonnes est un des derniers process acquis par Gris découpage. Elle permet à l'entreprise de fabriquer des pièces plus complexes, toujours à haute productivité.

## Francis Gris. « Nous avons de bons fondamentaux »

**Avec 70 % de votre activité liés au secteur automobile et 30 % au domaine de l'industrie, quels sont les effets de la crise sur votre entreprise ?**

Nous avons commencé à ressentir ses effets au 1<sup>er</sup> octobre 2008. Jusque fin septembre, notre croissance était encore de 11 %. Depuis cela baisse. À fin avril, nous avons enregistré une baisse de 45 % de notre activité par rapport à avril 2008. Nous avons donc pris des mesures, sachant qu'il est hors de question de licencier. Il ne s'agit pas de pénaliser le personnel et de perdre des compétences qui nous seront très utiles lors de la reprise. Nous avons donc décidé de chômer 30 % du temps.

### Quelles autres solutions ?

Tout ce que nous pouvons faire, c'est le dos rond et piloter l'entreprise. On ne peut rien faire sur le plan commercial. Il nous faut donc réduire la voilure en fonction de l'activité. Pour 2009, notre plan prévoit un CA

de 14,4 M€. Soit une baisse de 29 % sur un an. Nous devrions terminer l'année avec un résultat net à l'équilibre et un cash flow largement positif. Le tout avec une trésorerie peu dégradée.

Nous jouons sur nos dépenses pour avancer. Ainsi, nous avons décidé de reporter notre projet d'agrandissement, qui devait nous permettre de rapatrier une sous-traitance mécanique. Mais tous les investissements ne sont pas gelés. Ainsi, nous débloquons cette année 150.000 € pour du matériel, notamment de nouvelles technologies de machines.

### Pourquoi ?

Depuis l'année dernière, nous avons ouvert une nouvelle ère de développement R & D. Même si nous ne sommes pas concepteurs, nous avons à jouer sur les process. Ces cinq dernières années, nous avons rentré deux nouveaux process. Un troisième le sera début juillet. L'idée est de pouvoir diversifier les capaci-

tés de production.

### Quel avenir pour vous ?

Nous allons essayer de passer cette année sans trop de difficultés. Mais je ne m'inquiète pas outre mesure, car nous avons de bons fondamentaux. De plus quelques signes encourageants se manifestent. Ainsi, nous avons prévu de chômer 30 jours en juin. Mais comme les choses s'améliorent, nous sommes descendus à 12 jours.

La refonte de notre site internet, mis en ligne début 2009, nous permet également d'avoir des pistes. Avec 1.000 visites uniques par mois, nous commençons à avoir des retours intéressants de nombreux pays. L'international étant un des axes que nous cherchons à développer. Les choses commencent donc à bouger. Il faut suivre cette évolution avant de passer à une vitesse supérieure. Si cela se confirme, je pense que notre agrandissement sera effectif l'année prochaine.

## L'équipe dirigeante

Autour de Francis Gris, président- créateur de Gris découpage (assis), de gauche à droite :

**Jean-Yves Dosdat**, 39 ans, responsable fabrication, entré en 2001 dans l'entreprise ; **Céline Gris**, 31 ans, responsable communication, entrée en 2005 ; **Jean-Luc Minster**, 58 ans, responsable technique, entré en 1984 ; **Isabelle Hoin**, 37 ans, contrôleur de gestion, entrée en 2001 ; **Dominique Scida**, 42 ans, responsable informatique, entré en 1995 ; **Dominique Bollinger**, 44 ans, responsable qualité, entré en 1995 ; **Laurant Gianesello**, 50 ans, responsable financier et RH, entré en 1984 ; **Virginie Huguéin**, 28 ans, responsable qualité, entrée en 2006, et **Frédéric Bello**, 44 ans, responsable commercial et export, entré en 1986.



### Gris découpage

La SAS ne possède qu'un seul établissement en France, celui situé sur la zone industrielle de Lesménils. Effectifs : 98 salariés. CA 2008 : 21,8 M€. Résultat d'exploitation 2008 : 2M€. Résultat net 2008 : 1,2 M€. La part à l'export représente 30 % du CA. Les investissements en 2008 ont représenté 4,8 % du CA. Tél. : 03.83.80.80.00. www.gris-decoupage.com