

La culture d'un mode de production



Site de production de Gris Découpage près de Pont-à-Mousson.

C'est d'une activité considérée comme secondaire par les découpeurs, pour produire un type de pièces peu valorisé qu'est parti Francis Gris, père de Céline Gris, Directrice générale du Groupe Gris, pour fonder son entreprise qui est néanmoins devenue un spécialiste européen de ce domaine. La clé de cette réussite est autant à chercher dans le choix de machines adaptées et performantes, que dans la mise en place d'un environnement de presses hautement efficace.

Aujourd'hui, le métier de Gris Découpage réside dans la production de rondelles, ce qui peut sembler peu valorisant mais qui, au vu des pièces produites, est tout le contraire. En effet, tout commence avec la production de rondelles normalisées, mais sur un parti-pris de production différent de celle des autres acteurs. « *De longue date, la fabrication de rondelles avait pour caractéristique de faire appel à une approche quasi artisanale, en réalisant les pièces manuellement dans des chutes de tailles diverses. L'idée de Francis Gris était de les obtenir de manière industrielle en mettant sur pied un processus de production bien plus performant que ceux utilisés à l'époque* », explique Jean-Yves Dosdat, Directeur industriel du site. Cette nouvelle approche fait passer la production de quelques centaines de rondelles à l'heure dans le meilleur des cas, à des cadences flirtant avec le million de pièces par heure.

D'un produit simple à des pièces d'excellence

Pour cela, plusieurs aspects sont développés, à l'image de la mise au point d'outils modulaires permettant de changer de fabrication rapidement et sans nécessité de posséder un outil pour chaque référence de rondelle. Autre aspect important, la mise au point, avec le constructeur Remiremont,

de presses et d'outils spécifiques afin d'améliorer l'éjection rapide et sûre des pièces, même à haute cadence. S'ajoute à cet environnement un dispositif de déroulage, redressement et aménagement permettant d'introduire dans l'outil, non plus des chutes ou des matériaux déclassés, mais un feuillard de matière de premier choix. Un environnement luxueux pour



Amenage spécifique développé par Dimeco pour répondre aux besoins spécifiques de l'approvisionnement des presses utilisées par Gris Group pour le découpage des rondelles.

Trois questions à

Céline Gris, Directrice générale de Gris Group



• **Aujourd'hui, le métier de Gris est-il encore le découpage, comme l'indique votre nom ?**

Oui et non ! S'il est vrai que nous disposons d'une réelle expertise en frappe à froid ou encore en rectification double face, notre diversification a quelques limites et nous ne sommes pas des emboutisseurs. Il est en revanche indéniable que la proportion de pièces de fixation qui représentait, il y a seulement un an ou deux, plus de la moitié de notre activité, est aujourd'hui dépassée par la production de pièces mécaniques. Celles-ci sont plus techniques, comportent plus de valeur ajoutée, mais continuent

de faire appel à nos savoir-faire de découpeur, l'un des principaux étant la maîtrise de nos outils conçus, réalisés et maintenus en interne. Une approche historique de modularité et de propriété des outillages qui nous permet de garantir la pérennité de nos savoir-faire, autant que celle des processus de production que nous mettons au point pour être performants. Parallèlement à cette position, nous sommes en perpétuelle quête de nouvelles compétences industrielles, sans pour autant aller faire concurrence aux grands découpeurs-emboutisseurs, mais en restant sur des produits de niche de grande technicité et à forte valeur ajoutée. Les investissements réalisés et en cours dans le domaine de la rectification en sont une illustration puisque nous attendons une huitième machine en France, ce qui portera notre parc à dix rectifieuses, si l'on y ajoute les équipements de l'entreprise allemande dont nous avons fait l'acquisition en 2012 auprès de Lisi Automotive, et baptisée depuis Gris Umformtechnik.

• **Quels sont les raisons et les objectifs de l'acquisition en Allemagne ?**

Elle est purement stratégique car nous bénéficions d'une totale complémentarité avec le site allemand, tant sur les processus de fabrication, du fait qu'il possède un savoir-faire en outils à suivre, qu'au niveau du portefeuille clients puisque cette entité travaille quasi intégralement pour l'automobile, au travers de constructeurs chez qui nous n'étions pas implantés. Il n'existe donc pas de « cannibalisation » de chiffre d'affaires entre les sites mais, au contraire, les synergies créées et la politique de vente « Groupe » nous permettent de décrocher des affaires pour lesquelles nous n'étions même pas consultés auparavant.

• **L'investissement semble être une clé importante de votre stratégie globale. Quelle est votre politique en la matière ?**

Nous avons toujours mené une politique volontariste en la matière, en consacrant en moyenne chaque année 10% de notre chiffre d'affaires à l'acquisition de nouveaux moyens de production avec, ces dernières années, des pics qui ont atteint jusqu'à 15% du chiffre.

Concernant le site allemand, nous avons également fortement investi depuis plusieurs années. En effet, l'entreprise était ce qu'il convient d'appeler une belle endormie. La technicité était de haut niveau mais les investissements n'avaient pas suivi. Les 2,5 millions d'euros déjà investis depuis l'intégration au Groupe et le plan d'investissement en cours, comprenant l'agrandissement des bâtiments, ont changé la donne, avec un début d'accroissement du chiffre d'affaires sur 2017 qui devrait s'accroître franchement dès cette année.

frapper des rondelles, se disent peut-être certains en lisant ces lignes, mais l'approche parfaitement rentable a permis à l'entreprise de progressivement migrer vers d'autres produits à forte valeur ajoutée. « Nous ne produisons aujourd'hui quasiment plus de rondelles normalisées », raconte Jean-Yves Dosdat. « Nous sommes désormais spécialisés dans la fabrication de rondelles techniques de fixation et de composant mécaniques à valeur ajoutée ». Il s'agit de pièces spécifiques réalisées sur le plan client, pour des fonctions particulières, allant de rondelles imperdables, chanfreinées ou calibrées en diamètre et épaisseur. En parallèle, le Groupe a développé une activité de production de pièces mécaniques telles que des cales

d'épaisseurs rectifiées à quelques microns pour les applications de transmission automobile. « 77% de notre production est à destination du secteur automobile, le reste se répartissant sur les secteurs de la construction mécanique avec une dominante dans le matériel agricole, des travaux publics, ou encore du secteur de l'électromécanique de puissance », poursuit-il.

Construire un environnement performant

La grande force de l'entreprise est de savoir développer un partenariat fort avec ses clients afin de mettre au point un produit qui sache répondre aux fonctions définies, tout en présentant une faisabilité idéale. « Nous sommes en

Quelques chiffres

Gris Group c'est :

- 34,2 millions de CA sur 2017 (non consolidé).
- + 9,7% d'évolution du CA entre 2016 et 2017.
- 43 millions de CA Groupe avec l'opération de croissance externe en Allemagne.
- Un effectif de 220 personnes sur le Groupe.
- 15 embauches par an.
- autour de 20 embauches sur 2017 / 2018.

mesure de faire des propositions relatives à la conception des pièces que nous soumettent nos clients, afin que les produits puissent être obtenus dans des conditions de production optimales, compte tenu des moyens de fabrication et des stratégies d'élaboration que nous mettons en œuvre », indique Jean-Yves Dosdat. La raison de cette approche collaborative tient à une évolution du métier de Gris Group qui dépasse le simple découpage, avec des pièces nécessitant, après la découpe, des opérations de frappe à froid sur presse qui représentent aujourd'hui une grande partie du savoir-faire de l'entreprise.

Une évolution qui est à l'origine d'une transformation importante du parc machines dans l'atelier de découpe qui abrite maintenant deux grandes familles de machines. La première est constituée de quatre lignes de presses dédiées à la production de rondelles, tel que nous l'avons évoqué plus haut. Ces presses, inspirées de la première version conçue avec Remiremont, sont le fruit d'une collaboration avec une société allemande renommée. « Le fonctionnement de ces machines requiert une ligne d'amenage matière adaptée du fait de l'introduction quasi verticale du feuillard dans l'outil », précise Jean-Yves Dosdat. « Le groupe Dimeco a bien voulu nous accompagner dans la mise au point de cette alimentation non conventionnelle à laquelle nous avons même apporté des modifications à chaque nouvelle acquisition de ligne ». Il faut, pour comprendre la raison de ces aménagements différents, revenir à l'approche de fabrication qui gouverne chez Gris depuis l'origine et à laquelle la direction reste fidèle : disposer à la fois d'un outil de production hautement performant, mais capable de s'adapter à un large panel de références au sein de plusieurs familles de pièces. Ainsi, ligne après ligne, l'amenage a-t-il reçu des aménagements spécifiques pour répondre à des problématiques particulières à certaines fabrications. C'est dans cet esprit que la dernière ligne de ce type construite par Dimeco intègre une boucle de détente haute pour les épaisseurs de feuillard importantes et une seconde (basse) pour les tôles fines.

Un partenariat durable

La seconde partie de l'atelier est pour sa part occupée par trois lignes de presses flambant neuves dont deux de type servo, de 250 et 630 tonnes de force de frappe. L'acquisition de ce nouveau type de machine répond à l'évolution des fabrications vers des pièces techniques de frappe à froid. Le processus de production est ici radicalement différent, même si l'approche d'outillage modulaire est là encore perceptible. En effet, les pièces, qui sont découpées dans un flan alimenté perpendiculairement au sens de progression dans les outils, sont déplacées de poste en poste par un système transfert. « Là encore, nous avons des besoins en alimentation matière spécifiques afin de pou-



La rectification de cales de précision fait aujourd'hui partie des savoir-faire de Gris Group qui totalise sept machines dédiées, hautement productives, qui lui confèrent un statut de leader européen en termes de capacité de production de ce type de pièces.

voir optimiser notre production et de disposer d'un maximum de possibilités en termes de réalisation de produits », explique Jean-Yves Dosdat. Le long partenariat réussi avec Dimeco autour des presses couchées a tout naturellement conduit le découpeur à consulter l'entreprise bisontine pour ses nouveaux besoins. « Sur la première ligne, nous



Atelier de découpage et de frappe à froid chez Gris Group.

avons opté pour l'implantation de deux redresseurs afin de pouvoir traiter à la fois des matériaux de faible épaisseur avec une grande précision avec le premier et, grâce au second plus robuste, redresser des matières plus épaisses et plus coriaces afin d'élargir notre production vers des pièces jusque-là effectuées en découpage fin, mais que nous savons aujourd'hui obtenir sur une presse servo », détaille-t-il. Cette ligne d'introduction matière est également dotée d'un aménagement

de type zig-zag, permettant de placer les pièces en quinconce dans le flan, et ainsi réduire le taux de chutes. « C'est un aspect important, car sur ce type de production, il arrive que celui-ci soit très élevé », reconnaît Jean-Yves Dosdat. Sur la dernière presse transfert équipée par Diméco, Gris Découpage a opté pour l'adjonction d'une cisaille entre le dérouleur et le redresseur. « De plus en plus souvent, nous sommes amenés à ne pas utiliser l'intégralité d'une bobine,



Les nouvelles lignes d'alimentation matière mises en place chez Gris Group intègrent des fonctionnalités d'aide au changement de bobines, afin de réduire les temps d'arrêt de production.

car nous sommes dans une démarche d'optimisation des encours. C'est la raison pour laquelle nous avons prévu de pouvoir cisailer le feuillard et le rembobiner sans risque et sans perte de temps », complète Mathieu Baradel, Chef de projet industriel. L'optimisation des temps de changement de bobines est d'ailleurs une préoccupation importante de l'entreprise, et les fonctionnalités proposées par le constructeur sur ses dérouleurs ne sont pas étrangères au choix qu'elle a fait. « Sur

ces deux dernières lignes, une fois la bobine terminée, le dérouleur effectue de manière automatique toutes les opérations permettant d'accueillir la bobine suivante et, après décerclage, permet d'introduire la nouvelle bande avec très peu d'interventions manuelles », conclut Mathieu Baradel. Une fonctionnalité qui, au-delà du confort qu'elle apporte aux utilisateurs, permet de porter une attention plus grande à des aspects plus valorisants de la production ■