

**LETTRE AUX
ACTIONNAIRES**

2018 - 2025

G GRIS

LETTRE AUX ACTIONNAIRES

Le mot du président

Chers actionnaires,

Les dernières années ont prouvé notre capacité à innover et à nous adapter dans un marché des smartphones en constante évolution. Après une phase d'exploration, nous avons adopté une stratégie plus compétitive face à des concurrents agressifs. Nos efforts ont permis à plusieurs de nos modèles de rencontrer un réel succès.

Malgré une fin de parcours marquée par une baisse du cours de l'action, nous restons confiants en notre capacité à rebondir et à poursuivre notre engagement pour des produits toujours plus responsables et performants.

Merci à nos équipes pour leur engagement, et à vous pour votre confiance renouvelée.

Avec détermination,

Saïf Golaup

Président-directeur général, GRIS

Équipe présente sur le projet



Saïf Golaup,
*Président Directeur Général du
Groupe Gris*



Anjel CHEVREAU,
Responsable Communication



Tao RENARD,
Directeur Opérationnel

Contexte du marché

Le marché des smartphones demeure extrêmement concurrentiel, avec des consommateurs de plus en plus sensibles à la performance, à la durabilité et à la responsabilité. Les études récentes montrent que les décisions d'achat reposent sur des critères clés tels que le prix, l'autonomie, le design, la réparabilité, le support logiciel et les engagements sociaux et environnementaux.

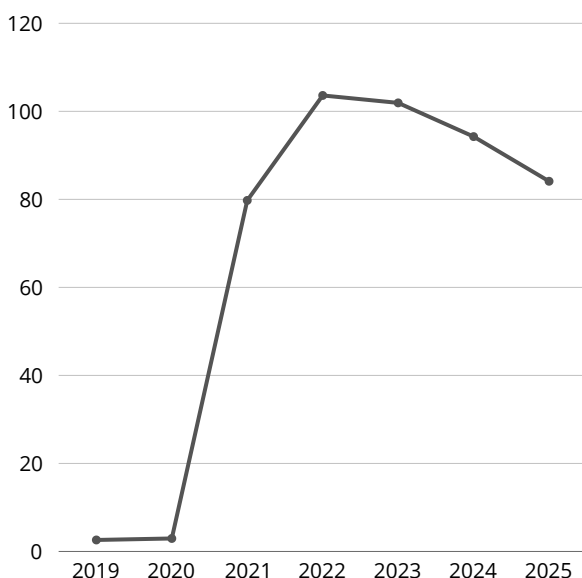
Les clients accordent aussi une importance croissante aux politiques de recyclage, aux certifications durables, à la qualité des fournisseurs et aux pratiques éthiques. Cette évolution reflète une tendance de fond : les consommateurs recherchent des produits à la fois performants et responsables, et attendent de la transparence tout au long du cycle de vie.

Consciente de ces attentes, notre entreprise a intégré ces exigences dans la conception et la commercialisation de ses smartphones. Nous restons attentifs aux évolutions du marché, tant en matière de design que de distribution ou de communication, pour renforcer notre présence en Europe et en Asie.

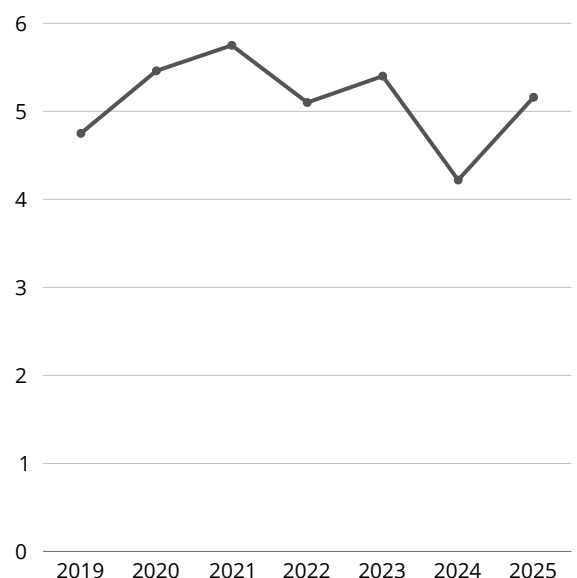
Performances de l'Entreprise

Chiffre d'Affaires : 219 000 000€

Cours de l'action



Score ESG



Stratégie globale

Notre stratégie globale a reposé sur une volonté affirmée de croissance, de différenciation et d'adaptation progressive aux évolutions du marché.

Dès le début, nous avons choisi de prendre des initiatives ambitieuses, en diversifiant notre gamme de produits et en explorant plusieurs segments de clientèle. Nous avons également cherché à allier innovation technologique, accessibilité produit et engagements responsables à travers nos choix en matière de R&D, de réparabilité, et de politique environnementale.

L'entreprise a ajusté sa trajectoire au fil des années pour répondre aux exigences concurrentielles, aux attentes des consommateurs et aux nouvelles conditions de marché. Notre objectif était clair : construire une offre solide, équilibrée et en phase avec les grandes tendances du secteur, tout en assurant une croissance pérenne sur nos différents marchés.



Notre parcours

Notre parcours stratégique a été marqué par une volonté **forte d'expansion, d'innovation** et **d'adaptation** aux conditions de **marché**, avec des décisions parfois **audacieuses** mais aux conséquences **contrastées**.

Dès le départ, notre choix de lancer simultanément **deux** produits (« Gris EU » et « Gris Asia ») sur deux continents s'est révélé trop ambitieux. Cette **double** implantation a engendré des coûts **fixes élevés** sans **retour immédiat** sur **investissement**, d'autant plus que le **marché asiatique** n'était pas encore **prêt**. Ce lancement **prématuré**, combiné à un sous-investissement en R&D, a contribué à un résultat d'exploitation négatif de **-47 823 k€** en **2019**, et des ventes limitées à seulement **30 128 k€**.

Pour corriger le tir, nous avons **repositionné** notre offre avec le lancement du produit « **Impact** », qui s'est imposé comme un succès commercial en Europe. Ce produit, bien **équilibré** en termes de **performance** et **d'autonomie**, a fortement **stimulé** notre **chiffre d'affaires** (hausse de **+134 %** entre **2020** et **2021**, pour atteindre **513 921 k€**).

La **diversification** de notre **gamme** avec les modèles « Balance », « Vision » et « Flare » a permis de cibler **plusieurs** segments de **consommateurs** (bas/moyen/haut de gamme, photo, sécurité), mais elle a également **complexifié** la gestion de notre catalogue, parfois au détriment de la **cohérence technologique**. Le produit « **Impact** » est resté le pilier de notre performance **commerciale** durant plusieurs années.

Notre entrée **tardive** sur le marché asiatique avec le modèle « DSL2 By Gris » a marqué un tournant. Le produit était adapté, mais son lancement a souffert d'un manque de notoriété, d'une absence de certification ESG à ce moment-là, et d'un **retard** technologique qui nous a empêchés de rivaliser efficacement avec les concurrents déjà implantés. Malgré tout, les **ventes** se sont maintenues autour de **470 677 k€** en 2025, mais **sans** atteindre leur **plein** potentiel.

Sur le plan technologique, notre **retard** en R&D dans les premiers **années** a été un frein **majeur** à la compétitivité produit. Conscients de cette faiblesse, nous avons intensifié nos **investissements** à partir de **2021**. Ces efforts ont contribué à renforcer nos performances en fin de cycle, en particulier avec le repositionnement des produits sur des bases plus solides : meilleures performances, autonomie accrue, et fonctionnalités plus ciblées.

Enfin, bien que nos efforts en **RSE** aient été salués (certification bronze, politique de recyclage, réparabilité poussée), ils ont également représenté un poids financier important (dépenses RSE croissantes sur 2022-2024) **sans retour** suffisant en termes de **différenciation** ni de score ESG final.

Nos stratégies clés : réussites et limites

Diversification rapide des produits

Nous avons rapidement développé une gamme de produits étendue avec des modèles comme BALANCE, IMPACT, VISION et TITAN afin de répondre à différents segments de marché : entrée de gamme, milieu de gamme, haut de gamme, et niche (caméra premium).

Cette stratégie a montré des résultats positifs sur la pénétration du marché et la visibilité de la marque. Cependant, elle a entraîné une dispersion des ressources (marketing, production, support technique), ce qui a réduit l'impact de certains produits. Une focalisation sur les meilleurs vendeurs aurait permis une meilleure maîtrise des coûts et une amélioration de la rentabilité.

Entrée simultanée sur le marché européen et asiatique dès le départ

Lancer simultanément deux produits sur deux continents dès le premier tour a été une stratégie audacieuse, mais prématurée.

Nous n'étions ni technologiquement prêts ni suffisamment capitalisés pour affronter deux marchés aux dynamiques très différentes. Le marché asiatique, plus sensible au prix et au rapport qualité/prix, n'était pas encore mûr pour accueillir une gamme non optimisée. Ce choix a conduit à une consommation rapide de nos ressources sans retour immédiat, et a retardé notre capacité à investir ailleurs, notamment en R&D.

Téléphones à faible marge ("produit vitrine")

Nous avons volontairement lancé un téléphone à très bas prix, presque sans marge bénéficiaire, dans l'objectif de capter un maximum de parts de marché.

Si cette tactique a eu un impact positif sur les volumes de vente et notre visibilité à court terme, elle s'est révélée insoutenable sur le plan financier. En parallèle, elle a éclipsé nos produits plus rentables, créant une distorsion de perception de notre gamme. De plus, le retour sur investissement étant quasi nul, cela a freiné notre rentabilité globale et engendré des difficultés pour réinvestir dans l'innovation.

Sous-investissement initial en R&D

Nos premières années ont été marquées par un investissement trop timide dans la recherche et le développement.

Ce choix nous a laissé en retard sur le plan technologique, avec des produits moins compétitifs en performance et autonomie. Cela a nui à notre image de marque et a freiné notre capacité à proposer des appareils conformes aux attentes grandissantes des consommateurs (performances, durabilité, innovation). Ce n'est qu'à partir de 2022 - 2023 que nous avons réajusté, mais il était déjà trop tard pour rattraper l'écart avec les leaders du marché.

Nos stratégies clés : réussites et limites

Positionnement RSE / ESG fort mais mal calibré

Nous avons activement investi dans une politique RSE et ESG ambitieuse (recyclage, réparabilité, droits sociaux, etc.) dès les premiers tours.

Cette stratégie visait à se différencier par des engagements responsables, dans un contexte où la demande pour des produits durables augmentait. Toutefois, nos investissements ont été trop coûteux et mal synchronisés avec le niveau d'attente réel du marché. Le score ESG obtenu est resté moyen, ne justifiant pas les dépenses engagées. Ce mauvais retour sur investissement a nui à notre compétitivité par rapport à des concurrents plus équilibrés.

Refonte de la gamme

Constatant nos retards et faiblesses structurelles, nous avons profondément revu nos produits en 2024/2025 : meilleure performance, batterie renforcée, retrait d'options inutiles.

Cette refonte intelligente a permis d'optimiser nos coûts variables tout en rendant les produits plus compétitifs. Elle a été saluée par une meilleure perception marché. Malheureusement, ce repositionnement est arrivé tardivement et n'a pas permis de profiter pleinement de son potentiel, faute d'un historique commercial et de notoriété suffisant sur les nouveaux modèles.



Chiffres clés de la performance économique

Sur la période 2019 à 2025, notre entreprise a connu une évolution financière marquée par des phases d'investissement intensif, de croissance progressive, puis de stabilisation.

En termes de résultat d'exploitation, après une perte initiale de -47 823 k€ en 2019 due aux coûts de lancement, nous avons atteint un pic de 93 185 k€ en 2021. Par la suite, malgré une décroissance, les résultats sont restés positifs, avec 38 124 k€ en 2023 et 20 318 k€ en 2025, marquant une résilience dans un contexte de forte concurrence.

Le chiffre d'affaires total a suivi une tendance globalement haussière, passant de 30 128 k€ en 2019 à un sommet de 637 579 k€ en 2023, avant de se contracter à 470 677 k€ en 2025. Cette baisse récente s'explique par une restructuration de l'offre produit et des efforts de rationalisation.

Concernant les coûts fixes, ceux-ci ont logiquement augmenté avec la montée en gamme et les investissements en R&D, passant de 64 659 k€ en 2019 à un pic de 249 166 k€ en 2024, avant une maîtrise progressive à 200 192 k€ en 2025.



Perspectives et conclusion

| Ce qui a fonctionné ✓ | Ce qui nous a pénalisés ✗ |
|---|---|
| Prise de risques stratégiques audacieux que d'autres n'ont pas tentés. | Entrée trop tardive en Asie, malgré son importance stratégique. |
| Meilleure segmentation produit à partir de 2021 | Stratégie de lancement initiale trop dispersée, sans offre produit réellement différenciante. |
| Dernière stratégie bien pensée (2025) avec des produits différenciés et contrôlés en coûts. | Prévisions irréalistes, générant une perte de confiance. |
| Rattrapage en R&D notable en fin de cycle, nous plaçant parmi les meilleures entreprises à ce niveau. | Retard technologique, notamment aux moments clés de croissance du marché. |

Fort d'un niveau de R&D désormais élevé, nous avons les moyens de rattraper notre retard technologique, de redorer notre image et de mieux répondre aux attentes du marché asiatique.

Malgré certains différents, nous prévoyons des résultats financiers solides, avec des bénéfices en hausse, une amélioration progressive des marges et une croissance soutenue, portée par notre capacité constante d'innovation et une gestion financière rigoureuse. Notre confiance repose sur notre équipe engagée, notre robustesse technologique retrouvée, et votre soutien renouvelé, essentiel à notre dynamique de croissance.

Avec confiance et détermination,

L'équipe de *Gris*