



MÉCANIQUE I Après avoir évité de justesse son démantèlement, le groupe français prépare sa sortie de convalescence. En investissant fortement dans la formation et en attaquant de nouveaux marchés. ■ PAR MIREL SCHERER ET CAROLE LEMBEZAT

Mecachrome, le réveil d'une pépîte

L'activité se stabilise

➤ **Evolution du chiffre d'affaires** (millions d'euros)

2007	295
2008	295
2009	200
2010	200

➤ **Evolution de l'effectif salarié** en France

2007	2 079
2008	1 688
2009	1 448
2010	1 300

* ESTIMATION
SOURCE : MECACHROME

➤ **180 salariés** au Canada

➤ **Sept unités** de production en France et une au Canada

➤ **Exportation** 50 % du chiffre d'affaires en moyenne

➤ **Fonds propres** (janvier 2010) 45 millions d'euros

Le moteur de la 908 HDi FAP - qui a apporté à Peugeot sa première victoire aux 24 heures du Mans avec son prototype diesel en 2009, la troisième de son histoire -, des moteurs de formule 1 pour Renault Sport, des pièces de structure pour l'A 380 et l'A 400M... Mecachrome est aussi réputé dans le monde sélect du sport automobile que dans ceux de l'aéronautique, du nucléaire civil et du militaire. Après deux années de fortes turbulences, l'entreprise créée en 1937 par Eugène Casella, revient de loin. Menacé d'un dépôt de bilan, ce spécialiste de la mécanique de précision, qui avait accumulé une dette de 280 millions d'euros, est aujourd'hui tiré d'affaires.

Gérée d'une main de fer par Gérard Casella, le fils du fondateur, l'entreprise familiale était passée, au fil des années, de 80 à 2 200 employés. Mais en 2008, c'est le choc : Mecachrome est menacé d'une sortie de route et Gérard Casella laisse sa place. Les ratés ? Des investissements hasardeux et trop rapides au Canada, un transfert du siège social du groupe de Paris à Montréal, l'absence d'un véritable service commercial... Aux difficultés internes s'ajoute le changement de la réglementation de la formule 1 qui

prévoit, désormais, deux moteurs au lieu de sept pour chaque écurie. Un coup de massue, car la fabrication de moteurs représentait 20 % du chiffre d'affaires en 2006, contre seulement 3 à 4 % aujourd'hui. Autres handicaps : les retards des programmes A 380 d'Airbus et 787 de Boeing et le ralentissement économique général.

COMPTER SUR SES CLIENTS FIDÈLES POUR REBONDIR

Sauvé in extremis par un pool d'actionnaires convaincus de sa capacité à renaître de ses cendres, Mecachrome est recapitalisé fin 2009 à hauteur de 45 millions d'euros. Et obtient dans

la foulée un prêt bancaire de 22 millions d'euros sur huit ans. Trois chevaliers blancs constituent le holding Mecadev : le Fonds des travailleurs du Québec (FTQ) à hauteur de 35 %, Aerofund I et II (Airbus, Safran, Caisse des dépôts et consignations, les régions Midi-Pyrénées, Aquitaine, Pays de la Loire et Centre) à 35 % et le Fonds stratégique d'investissement (FSI) à 30 %.

Des actionnaires qui croient dur comme fer dans le potentiel de cette pépîte de la mécanique française. La preuve : FTQ a accepté de passer l'éponge sur des créances qui atteignaient la bagatelle de 70 millions

Une concurrence multiforme

Revenir dans la course... La tâche de Mecachrome ne sera pas de tout repos. Ses nombreux concurrents dans l'automobile et l'aéronautique ne lui feront aucun cadeau. Ceux qui s'activent dans les énergies renouvelables et le médical, deux secteurs dans lesquels elle veut se positionner, ne lui faciliteront pas sa diversification. En France, Mecachrome se retrouve face à des PME très spécialisées, comme Betrancourt, qui possède dans son atelier d'Albert (Somme) le nec plus ultra de l'usinage à grande vitesse aéronautique, ou à des groupes comme Figeac-Aéro, qui s'est bien gardé de se diversifier dans l'automobile. A ces concurrents hexagonaux s'ajoutent les champions de la mécanique allemands et italiens. En Amérique du Nord, la concurrence n'est pas moins rude, notamment avec Sonaca NMF au Canada... ▀



Polyvalence. Mecachrome possède un parc machines exceptionnel qui pourra faciliter sa diversification dans d'autres domaines, comme l'énergie ou le médical. Ci-dessus, une pièce de structure de grande dimension. Ci-contre, un centre d'usinage cinq axes.

d'euros. Le siège de l'entreprise est transféré de Montréal à Tours (Indre-et-Loire). Et l'effectif est ramené à 1300 salariés en France (contre 1700 avant la procédure) et 180 au Canada, où il ne reste qu'une seule usine en activité. Convalescente, la société peut compter sur des clients fidèles, aux noms prestigieux, qui lui font toujours confiance : Airbus et Boeing, Porsche et Mercedes, Nexter et Thales, Safran et Rolls-Royce...

Mecachrome ne manque pas d'atouts. Mais il est confronté à deux défis de taille. Il lui faut, tout d'abord, motiver des salariés démoralisés par deux années de flottement et d'inquiétude. Il doit également garnir son plan de charge pour utiliser des équipe-

ments de production performants, mais en surcapacité. L'entreprise peut compter sur un capitaine qui connaît comme sa poche l'environnement industriel de Mecachrome. Fin connaisseur de la machine-outil et de l'organisation industrielle, Julio de Sousa a gravi une à une les mar-

"Nous réfléchissons avec nos actionnaires à la stratégie de Mecachrome et à son positionnement demain."

Julio de Sousa, PDG de Mecachrome



ches de l'entreprise. L'ouvrier soudeur des années 1980 est devenu le directeur industriel du groupe en 1994, puis son PDG en mars 2009. « Nous sommes encore dans une situation tendue, reconnaît Julio de Sousa. Notre carnet de commandes pour 2010 est à moins 25 % par rapport à 2007, qui a été toutefois une excellente année. » Résolument optimiste, le PDG dessine la feuille de route pour 2010 : atteindre l'équilibre, avant un retour aux bénéfices en 2011.

Suite page 22 ▶



"Les salariés restent dans l'expectative"

Jacky Chauvière, délégué syndical central FO



D.R.

«On a grandi à un rythme rapide en France, mais les structures n'ont pas suivi. On a conservé la gestion d'une PME.» Pour Jacky Chauvière, délégué syndical central FO, cela explique en partie les déboires du groupe.

Mais pas seulement. L'appétit démesuré du père Casella et de ses fils, «qui ont construit des usines au Canada, alors que le travail n'entraînait pas» et le déplacement du siège à Montréal ont précipité la chute. Le manque de transparence et «de considération pour les représentants du personnel», selon le délégué

FO, a envenimé la situation. Début 2009, il a fallu négocier des accords sur le temps de travail pour l'usine d'Aubigny-sur-Nère (Cher), afin que l'ensemble des sites français puissent bénéficier du chômage partiel, mais aussi discuter d'une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, et enchaîner avec un plan de sauvegarde de l'emploi. La nomination de Julio de Sousa, comme PDG, a apaisé les tensions. A la différence de ses prédécesseurs, il reçoit les syndicats, visite les usines et répond aux questions. Et il accepte de négocier des augmentations de salaire. Chaque employé obtient 20 euros brut par mois. «Ce n'est pas grand-chose, mais ça a rassuré les salariés», assure Jacky Chauvière. «L'ambiance est encore un peu tendue, reconnaît-il. Quand on aura des commandes, les gens seront rassurés.»

Soixante-dix ans d'histoire

- **1937**
Création de l'entreprise à Colombes (Hauts-de-Seine) par Eugène Casella
- **1989**
Naissance du holding Mecachrome
- **1997**
Fabrication de moteurs de formule 1
- **2007-2009**
Restructuration du groupe

► Suite de la page 21 Pari fou? Pour y parvenir, Mecachrome lancera cette année un plan de formation ambitieux, chiffré entre 3 et 4 millions d'euros, qui concernera tous les employés. Au menu : l'organisation avec le «lean manufacturing» et autre Six sigmas. Le groupe compte aussi se diversifier. «Nous regardons vers de nouveaux marchés», précise Julio de Sousa. Dirigeants de l'entreprise et représentants des syndicats de salariés partageant la même analyse. «Notre savoir-faire dans l'usinage des pièces de moyenne et de grande dimensions, nos équipements de production, notre organisation... Ces éléments doivent favoriser un développement dans de nouveaux métiers», expliquent-ils d'une seule voix.

Pour Julio de Sousa, «les équipements peuvent répondre aux besoins dans les énergies renouvelables et le transport ferroviaire. Il y a aussi l'industrie médicale, dont les contraintes de qualité et de réglementation se rapprochent de celles que nous avons l'habitude d'affronter dans l'aéronautique.» L'évolution du chiffre d'affaires «médical» est de bon augure : il s'élevait à 300 000 euros en 2008 et sera multiplié par dix cette année. Pour faire face aux évolutions futures, le groupe prévoit un

renforcement de ses forces commerciales, avec l'embauche de dix cadres techniques. L'usine au Maroc, dans la zone franche de Tanger, qui emploie une trentaine de personnes, permettra à Mecachrome d'abaisser ses coûts. «Nous étudions la mise en place, avec un partenaire, d'une unité de traitement de surface, explique Julio de Sousa. Ce qui permettra d'y pré-assembler un certain nombre d'éléments et de réduire encore les coûts.»

SE RENFORCER VIA DES PARTENARIATS INDUSTRIELS

Une fois le redressement assuré, il restera à définir la stratégie de l'entreprise pour les années à venir. «Nous réfléchissons avec nos actionnaires à la stratégie de Mecachrome et à son positionnement demain, souligne Julio de Sousa. Il va falloir renforcer notre taille critique via des acquisitions ou des partenariats industriels, qui la mettront au niveau de ce qui existe en Allemagne par exemple.» Un bon nombre d'entreprises françaises de mécanique sont trop petites pour affronter la concurrence globale. Ou n'ont pas de repreneur en vue et peuvent disparaître. Des opportunités que le PDG regardera, le moment venu, avec attention...