

D'AFE à Safe

Naissance

d'un champion mondial



Olivier Boudot



Mémoires d'Hommes,
Histoires d'Entreprises

*« Il n'y a rien
de plus beau
que de vivre
ensemble
l'aventure
industrielle
au service
des Hommes. »*

Gérard Mura

L'aventure de Safe raconte comment,
à partir de deux fonderies régionales réunies dans le fin fond de la Franche-Comté française, deux hommes, Marc Génot et Gérard Mura, président successivement aux destinées du Groupe pendant cinquante ans, ont construit un leader mondial sur tous ses marchés, dans des secteurs industriels matures secoués régulièrement par les crises et les restructurations.

SOMMAIRE

I. LES ORIGINES

I.1 LA GENÈSE 6

À Colombier-Fontaine	8
À quelques kilomètres, à Sainte-Suzanne	10
Pendant et après la Guerre	10
Changement de direction	19
S'approprier	20

I.2 LES FERMENTS DE LA CROISSANCE 22

La sécurité, déjà !	23
La spécialisation des usines	26
À la conquête des marchés	26
En route vers la croissance	28

I.3 RESTRUCTURER L'ACIER MOULÉ FRANÇAIS 30

Decazeville dans le Groupe, une aventure peu banale	31
Le Groupe secoué	35
La restructuration de l'acier moulé	36
Le joyau du Forez	38
Ils nous voulaient parce que nous étions les plus beaux !	39
Rébellion !	40
Spécialisation et restructuration	41
La Mancelle de Fonderie	44
La reprise	45
En bourse !	46

I.4 TRANSFORMATIONS 48

Structuration	48
La modernisation en marche	50
Sainte-Suzanne en danger	52
Sainte-Suzanne, le chemin du futur	54
Une surprise au retour	56
Un partenariat à 1 million de dollars !	56

II. LES FONDATIONS

II.1 UNE DIVERSIFICATION HÉTÉROGÈNE 62

Demo !	64
Les débuts de l'airbag	66
L'aventure de Feurst	69
L'embauche	71

II.2 HORS DES FRONTIÈRES ! 73

Entrée de Klefisch dans le groupe	74
À Hürth en Allemagne	75
De Klefisch à Cronite	76
Développement de Cronite	78
Le design, une qualité indispensable	79
Cronite à la conquête de l'export	79
Reprise par AFE	82
Fusions	84
À fond dans la qualité !	86
Physionomie du groupe	90

II.3 DE LA QUALITÉ À L'INNOVATION 92

(Re)naissance	92
Gérard Mura aux commandes	93

III. CAP SUR LE MONDE

III.1 UNE VOLONTÉ STRATÉGIQUE 98

N°1 dans une niche mondiale défendable 98

III.2 LES INSTRUMENTS DE LA CONQUÊTE 101

La qualité d'abord 101
Un pilotage très rigoureux 105

III.3 LA BRANCHE MÉTAL OUVRE LA VOIE 106

Ce n'est pas une délocalisation ! 108
Le lancement du Mexique 109
« Cinq mousquetaires » 111
Quelles stratégies pour aller où ? 111
Un nouveau produit : les « bras de suspension » 112
Un partenariat avec Nantong ? 115
Nouer de nouvelles relations 116
La troisième source : en Chine ? 117

III.4 DEMO DANS LE SILLAGE DE SES CLIENTS 120

Demo en Turquie 120
En République tchèque 121
Le Mexique 122

III.5 LA BRANCHE CRONITE À LA CONQUÊTE DU MONDE 126

Hasard et nécessité – l'histoire de Belog Guss 126
L'aventure chinoise : la fonderie de Wuhan 128
Cronite au Mexique ! 130
La naissance de Cromex 131
Là où se trouve la réalité des marchés 133
Un centre de recherche et développement à Brno 134

IV. SAFE, L'ESPRIT INDUSTRIEL

IV.1 RECENTRAGE 136

Sorties de pistes 136
Nouvelle organisation et recentrage sur trois branches 139

IV.2 L'INNOVATION EN MARCHÉ 141

Révolution numérique 141
Le déploiement des réseaux informatiques 146
Innover au service des clients 147
Qualité et innovation : à l'école de Demo 149

IV.3 LA TRAVERSÉE DE LA GRANDE CRISE FINANCIÈRE DE 2009 156

Arrivée de Frédéric Schwartz... Gérard Mura annonce son départ et... reste. 156
Le retour de la confiance 159
Gérer aussi les crises 161

IV.4 L'IDENTITÉ DE SAFE 163

En avant, ensemble... 163
Une forte identité et une solide cohésion 166
D'AFE à Safe ! 168

IV.5 ASSURER LA STABILITÉ À LONG TERME 172

Assurer la continuité opérationnelle 172
Assurer la continuité actionnariale 174
Un nouveau siège opérationnel 175
Une nouvelle gouvernance 177

V. SAFE ACCÉLÈRE À L'INTERNATIONAL

V.1 SAFE DEMO DÉCOLLE EN PIÈCES DÉCORÉES 180

Crise au Brésil 180
La première plateforme mondiale 182
Et de trois en Chine ! 185

V.2 SAFE METAL S'ATTAQUE AUX (TRÈS) GROSSES PIÈCES 188

Safe Metal en Espagne 188
Des gammes complémentaires et des produits nouveaux 190
Coup double en Espagne 191
Le marché des éoliennes offshore 194

V.3 SAFE CRONITE VISE LA SIDÉRURGIE 195

Un partenariat original 195

CONCLUSION 200

REMERCIEMENTS 207

I. LES ORIGINES

I.1 LA GENÈSE

En 1967, les dirigeants de deux petites fonderies d'acier moulé de l'Est de la France décident de les fusionner. C'est un choix inédit et un pari sur l'avenir. En effet, pour la première fois, deux fonderies d'importance moyenne se réunissent. D'ordinaire, dans un secteur en forte difficulté, le naufrage est préféré au mariage. Pas cette fois, et c'est d'autant plus extraordinaire que, aussi loin que l'on puisse remonter, les familles dirigeantes de ces deux fonderies sont réputées ennemies. Ne dit-on pas que M. Leroy, le propriétaire de la fonderie de Sainte-Suzanne, a un jour hissé sa taille modeste sur un tabouret pour souffleter M. Maître, le patron actionnaire de celle de Colombier-Fontaine ?

Avant de comprendre pourquoi et comment les enfants et petits-enfants de ces deux chefs d'entreprises vont enterrer la hache de guerre, il n'est pas inutile de dire quelques mots sur l'histoire de chacune des fonderies.





CASTMETAL
FWF
Lingotage
d'un fond de
poche.



○ CASTMETAL
COLOMBIER
Traitement
thermique. ○

À Colombier-Fontaine

À la fin du XIX^e siècle, les filatures abondent dans la vallée du Doubs. Puissants industriels locaux, les Peugeot y ont leur part. En 1904, l'un d'entre eux crée une fonderie pour fabriquer localement des pièces en fonte malléable pour machines à tisser. Jusqu'alors, ces dernières étaient produites en Allemagne. Voilà pourquoi, aux côtés des Peugeot, se trouvent deux actionnaires allemands, MM. Schwidessen et Krebs, venus comme conseillers techniques. Le directeur de la production est également allemand.

En 1910, les Peugeot cèdent leurs parts à Jean Maître. Polytechnicien issu d'une famille de maîtres de forges, Jean Maître est le premier de la dynastie appelée à régner sur la fonderie pendant plus d'un demi-siècle. La Première Guerre mondiale sonne le glas de l'association entre les trois hommes. Les Allemands sont sommés de rentrer chez eux et la fonderie est mise sous séquestre. Comme la plupart des entreprises industrielles, elle travaille pour la guerre et l'armement.

Pour son plus grand profit, elle est équipée en 1915 par Toussaint Levoz, expert de réputation internationale, avec des convertisseurs Bessemer à soufflage latéral. Munie de cet appareil, la voici apte à produire des garnitures de mitrailleuses en acier ou en fonte coulée. Jusqu'alors, de telles pièces étaient forgées ou estampées. Les concurrents qui s'étaient essayés à couler l'acier pour ces pièces, à l'image d'Arbel, n'y étaient pas arrivés. En quelques mois, plusieurs dizaines de milliers de garnitures vont sortir de Colombier-Fontaine. L'armée française se procure ainsi les mitrailleuses qui lui font défaut. Colombier-Fontaine fabrique également des affûts pour canons anti-avions. L'entreprise vit une période de prospérité.

C'est à cette époque qu'un notaire, André Leroy, arrive de Paris pour administrer le séquestre de la fonderie. Qu'est-ce qui a bien pu amener ce notaire parisien à s'exiler dans l'Est de la France, en Franche-Comté ? Quelle qu'en soit la raison, le Parisien se plaît à Colombier-Fontaine. Lorsque les parts des actionnaires allemands sont nationalisées par le Traité de Versailles, il s'en porte acquéreur. Peine perdue : Jean Maître préempte les actions et conserve le contrôle absolu. Désormais, Colombier-Fontaine sera connue sous le nom de la fonderie des Maîtres.

En 1919, la seconde génération est déjà dans les murs. De retour du front, Étienne, un neveu de Jean, en fait le tour en uniforme de capitaine d'artillerie. Aux côtés de son frère Pierre et de ses deux cousins, Alain et Jean de Boisfleury, il préside désormais aux destinées de Colombier. Dès 1919, l'acier moulé y remplace la fonte malléable. Au service commercial, le développement de la fonderie est assuré par Mme Pierre Maître et MM. Georges Mossard et Ernest Bonnot. Lorsque les temps sont difficiles, Étienne Maître les seconde en allant visiter les clients. On y trouve des constructeurs de charrues comme Souchu-Pinet, Beauvais-Robin, mais aussi la SNCF, de Dietrich, les Mines de Potasse d'Alsace et bien d'autres. Certains comme Tourtellier ou Grégoire & Besson sont encore fidèles au Groupe, près de quatre-vingt-dix ans plus tard ! En 1929, la famille étend la grande bâtisse située aux abords du canal, laquelle a été construite en 1904 en même temps que l'usine. C'est de cette extension que date la forme du toit

que l'on connaît aujourd'hui, avec ses deux pans à pignons. Cette maison, que l'on appelle le château, est habitée par Étienne Maître et sa famille. À quelques mètres, les péniches déchargent les matières premières nécessaires à l'élaboration de l'acier. L'entrée de la fonderie se fait alors par le canal. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale qu'elle se fera du côté de la route, où elle est toujours située. L'atelier de noyautage se trouve le long du mur, côté château. Les postes de travail des noyauteurs – une douzaine – sont constitués de tables en appui contre le mur sur lesquelles les noyaux sont réalisés à la main. Beaucoup sont en sable à vert¹ ou en sable belge² pour noyaux étuvés. Le feu qui brûle ne révèle pas les secrets des fondeurs. Ses flammes éclairent un univers très hiérarchisé, dominé par la caste des modelleurs et des mouleurs main.

Dans les années 1930, ces derniers sont une dizaine pour environ cent salariés. Au sein du monde ouvrier, ils s'apparentent plus à des artisans, artistes ou compagnons. Leur savoir-faire traverse les âges et les lieux et, dans les futures fonderies du Groupe, de Crewkerne à Sainte-Suzanne, d'Arnage à Feurs, on retrouve, plusieurs décennies plus tard, la même valeur attachée à leur métier, transmise de génération en génération.

À quelques kilomètres, à Sainte-Suzanne

Bien qu'évincé de Colombier-Fontaine, le notaire André Leroy n'abandonne pas la partie. Le 23 décembre 1918, le voici propriétaire de la fonderie Debard, située dans le village de Sainte-Suzanne, à quinze kilomètres à peine de Colombier-Fontaine. Debard est spécialisée dans les produits pour l'automobile naissante, carters de moteurs, boîtes à engrenages et autres, fabriqués selon différentes technologies. André Leroy baptise son entreprise Aciéries et Fonderies du Doubs. S'inspirant de son expérience acquise à Colombier-Fontaine, il fait installer deux convertisseurs et démarre les fabrications en acier moulé. À l'avenir, tous les ports du monde seront équipés des bollards de Sainte-Suzanne, commercialisés sous sa marque : Aciéroxy. Pour le reste, à l'instar de sa rivale de Colombier-Fontaine, Sainte-Suzanne fabrique pour divers donneurs d'ordres.

En 1932, l'arrêt des fabrications en fonte grise spécialise définitivement le site dans l'acier moulé.

Pendant et après la Guerre

Les deux usines traversent la Seconde Guerre mondiale sans heurts majeurs. L'histoire raconte que Jules Pélier, un cadre de Sainte-



C'est un peu ici
que toute l'histoire
a commencé.
La première pierre
de Colombier-
Fontaine a été
posée en 1904
et la fonderie
inaugurée en
1907. Elle était
située en bordure
du canal Rhin-
Rhône et
à proximité de
la gare pour
faciliter le trans-
port. C'était
la fonderie de
la famille Maître.



CASTMETAL
FWF
Daniel
Petitcuenot,
pontier au sol.

Suzanne, héberge le responsable de la Résistance locale. L'abbé Flory, le curé du village, le lui a demandé. Régulièrement, les supérieurs du résistant lui demandent de faire sauter l'usine et, tout aussi régulièrement, son hôte l'en dissuade. Cela dure jusqu'en novembre 1943 où, cette fois-ci, l'ordre est formel. Il n'est plus question de s'y soustraire. Le résistant s'adresse à Jules Pélier en ces termes : « Ce n'est pas l'hospitalité que vous m'accordez qui empêchera la Résistance de vous prendre pour un collaborateur » avant d'ajouter : « Allez, nous ne ferons pas de mal. C'est juste pour faire plaisir à tout le monde. » Le soir même, on entend un gros boum. L'homme a pourtant tenu parole : les dégâts sont limités. La production peut reprendre rapidement. À quelques mois près, Colombier-Fontaine vit un épisode similaire. Le 10 juin 1944, deux jours après le débarquement, les FFI font sauter la salle des machines. En paralysant les entreprises sans occasionner de graves dégâts, le but de la Résistance est de « libérer » les hommes pour les inciter à rejoindre les maquis, dont le plus important, celui de Lomont.

La sortie du conflit est lente et difficile pour l'industrie. On vit au rythme du rationnement. Les conditions ne sont pas réunies pour pouvoir développer la production de manière harmonieuse car les

houillères ne fournissent pas assez de coke de fonderie et beaucoup d'entreprises disparaissent.

En 1954, les crédits votés pour la guerre d'Indochine raréfient les ressources allouées aux entreprises de biens d'équipement, les clients traditionnels de Colombier-Fontaine ou de Sainte-Suzanne. Dans ce contexte en demi-teinte, l'acier moulé bénéficie paradoxalement d'une rente de situation. La pénurie de fer marchand paralyse en effet la concurrence. Les fonderies en profitent pour imposer des délais de plusieurs mois à leurs clients. Ultérieurement, lorsqu'ils en auront la possibilité, ces derniers le leur feront payer en privilégiant la fonte grise et le mécano-soudé. Acharnée, la compétition entre les technologies déterminera l'évolution future du secteur.

Dans ce contexte, nos deux usines vivent des trajectoires parallèles. À Colombier-Fontaine, on investit dans la modernité. Dès les années 1950, on installe un chantier de moulage Piper et neuf chantiers de moulage semi-automatiques Osborn à secousses pression. Avec les convoyeurs pour le transport des moules, les conditions de travail en fonderie s'améliorent sensiblement, même si ces dernières restent

CASTMETAL
COLOMBIER
Traitement
thermique.





○ CASTMETAL
COLOMBIER
Parachèvement.

très dures à l'ébarbage. Une grenailleuse tunnel, identique à celle des camions Berliet, est installée en 1952. Très moderne, elle sera, dit-on, la fierté de la fonderie. Même Peugeot viendra la voir fonctionner. La même année, Étienne Maître transmet la direction générale à Jean de Boisfleury. Gérard Maître, le fils d'Étienne, est nommé directeur général adjoint. Face à lui, Jacques Génot, le gendre d'André Leroy, est le nouveau patron de Sainte-Suzanne. Son beau-père lui a transmis le flambeau pendant la guerre. Le jeune homme investit dans la productivité. Dès

« À 15 ans, j'ai pris mon vélo
et suis passé chez Baumann,
à Colombier-Fontaine.
Ils n'engageaient pas.
Un peu plus loin, il y avait la fonderie.
Je suis entré et le responsable
du personnel, Jean Dano,
m'a dit : « Reviens lundi,
tu pourras commencer. »
J'ai été embauché à 1,70 franc
de l'heure avec un abattement de 20 %
car je n'avais pas 18 ans.
On ne faisait pas de contrat de travail :
un petit bout de papier sur la table,
ça suffisait. »

**Yves Christment,
Castmetal Colombier**

1945, il introduit le salaire proportionnel, théorisé entre les deux guerres par Eugène Schueller, le fondateur de L'Oréal. Les Aciéries et Fonderies du Doubs doublent ce système avec la distribution au personnel d'une somme identique à celle prélevée pour les dividendes. Résultat : certaines années, les salariés de l'entreprise sont mieux payés que ceux de Peugeot, la référence locale en la matière ! Qu'on ne s'y trompe pas, les conditions générales de travail de l'époque sont pénibles et le resteront longtemps encore. Ce témoignage d'une ancienne salariée, Madame Flur, en donne une idée : « J'ai pleuré tous les soirs pendant un an. Nous étions quatre femmes dans un atelier d'ébarbage, deux au lapidaire (une grosse meule), une à la cisaille, une au pistolet à grain pour enlever la ferraille. En hiver, on cherchait le bois qu'on avait planqué dans la journée, puis le charbon sous la neige avec la brouette pour faire du feu dans l'atelier. À la chaîne, ils se chauffaient avec un cubilot. C'était sale partout. Le soir on sortait avec un éblouissement bleu dans les yeux, à cause des gaz, et quand je rentrais à la maison, avec les lumières qui venaient contre moi, je me dirigeais vers les phares des voitures. »

Bon an, mal an, voisines et rivales, les deux fonderies traversent plutôt bien la période. Elles garnissent leurs carnets de commandes, élargis-





CASTMETAL
FWF
Chauffe poche
devant l'aire
de coulée.

À Colombier-Fontaine,
si l'on veut plaire au patron,
il vaut mieux se montrer à l'église
le dimanche. Très catholiques,
les Maître implantent la fonderie
dans un village protestant
et financent la construction
d'une église dont les bâtiments
apparaissent dans les comptes
de la fonderie. Les processions
religieuses qu'ils organisent
répondent aux manifestations
sportives menées par la chaiserie
Baumann, l'autre entreprise
du village, dont la direction et
l'effectif sont protestants.

*In L'Amérique sur un plateau,
FWF une odyssée de l'acier, ed. Anabole, 1999*

sant par des efforts en qualité la gamme de leurs clients. Il faut dire, comme le raconte un ancien de Colombier-Fontaine, que ces derniers n'ont pas le choix. Au début des années 1960, non seulement les délais de livraison peuvent être de six à neuf mois, mais si les clients s'en plaignent, eh bien on ne les retient guère... Du travail, on n'en manque pas, que ce soit pour les chemins de fer, les travaux publics ou même le nucléaire. Parmi les pièces complexes à maîtriser, on se souvient à Colombier-Fontaine des corps et des nez d'aiguillage pour Tourtellier.

De son côté, Sainte-Suzanne fabrique à l'époque beaucoup de roues à aubes pour les centrales hydrauliques. La diversité des produits est le lot et la force de ce que l'on appelle les *jobbing foundries*, capables de réaliser tous types de pièces en petites, moyennes et parfois grandes séries pour de nombreux secteurs. Colombier-Fontaine, comme Sainte-Suzanne, réalise environ 350 à 400 tonnes par mois. Elles se trouvent toutes deux aux environs de la septième place française, ce qui, en soi, constitue déjà une performance. Pourtant, elles sont à l'aube de connaître une véritable révolution avec l'arrivée d'un personnage clef de notre histoire : Marc Génot, le fils de Jacques.

Changement de direction

En 1958, Marc Génot, alors chercheur au Centre technique des industries de la fonderie (CTIF), entre à Sainte-Suzanne pour y terminer son doctorat sur le système fer-carbone. En parallèle, le jeune homme de 26 ans s'est inscrit aux cours du soir du Conservatoire national des arts et métiers. Il y prépare les diplômes de gestion des entreprises et d'organisation scientifique du travail en vue d'une carrière de dirigeant. En 1963, lorsque son père lui propose de prendre sa succession, Marc accepte, mais à une condition : « pouvoir mener une politique dynamique ». Un souhait à la hauteur de l'ambition qu'il nourrit pour son entreprise. Il ne faudra d'ailleurs guère attendre pour que cette exigence se traduise dans les faits.

Lucide sur un secteur dont il anticipe les mutations à venir, Marc Génot a conscience de la surcapacité de la production française. Parmi les quatre-vingt-dix fonderies d'acier en activité en France, beaucoup sont condamnées à moins, pense-t-il, de s'allier les unes aux autres. Et pourquoi pas, en ce qui le concerne, avec Colombier-Fontaine ?

Il faut se replonger dans le contexte pour se rendre compte à quel point cette idée est novatrice. Jusqu'alors, jamais une fonderie d'acier ne s'était rapprochée d'une autre. A fortiori, deux entreprises marquées par autant d'antagonismes. Pourtant, en 1964, Jean de Boisfleury, à la tête de Colombier-Fontaine, dresse un constat identique. Seule, Colombier-Fontaine est vulnérable. L'alliance avec Sainte-Suzanne serait pertinente. Le mariage de Marc Génot avec une descendante de la grande dynastie des maîtres de forges la rend encore plus envisageable. C'est ce qu'explique Jean de Boisfleury, grand seigneur, lorsqu'il s'ouvre à Marc Génot de son projet en 1964 : « Puisque vous êtes fréquentable, nous pourrions fusionner ».

Il reste à fixer les conditions du rapprochement. Les protagonistes recourent à l'expertise conjointe de MM. Moinet, directeur de la société fiduciaire du Syndicat général des fondeurs de France, et Chatelin, expert fiduciaire attaché au CTIF. Les deux hommes se mettent au travail. M. Chatelain note quantité de chiffres sur un petit calepin. Le verdict tombe : 53 % pour Sainte-Suzanne, 47 % pour Colombier-Fontaine. Cinquante ans plus tard, Marc Génot s'amuse encore de cette répartition qui a présidé aux origines du Groupe AFE. Selon lui, cela aurait aussi bien pu être l'inverse. En y réfléchissant, la personnalité du bouillant jeune homme a dû jouer en sa faveur. Rien ne semble en effet pouvoir l'arrêter. Cela étant, cette décision est lourde de conséquences. Les familles ont en effet décidé que seuls les actionnaires majoritaires auront la présidence. Comment répartir les

pouvoirs ? À Colombier-Fontaine, Gérard Maître a des diplômes équivalents à ceux de Marc Génot, dont il est l'aîné. Que lui proposer ? La loi sur les sociétés anonymes, votée en 1966 et promulguée en 1967, tombe à point nommé. En créant deux instances de gouvernance, elle permet de trouver une solution élégante. C'est ainsi que les Aciéries et Fonderies de l'Est deviennent l'une des toutes premières entreprises françaises à adopter le statut de société à directoire et conseil de surveillance. Marc Génot aura la présidence du directoire. Quant à Jean de Boisfleury, président du conseil de surveillance, comme sa famille est minoritaire et qu'elle n'aura donc jamais la direction, il émet le souhait de pouvoir se retirer un jour de l'affaire. Il a même une solution à proposer : « C'est simple, il suffit d'aller en bourse. » Un projet farfelu et parfaitement irréaliste si l'on prend en considération le périmètre de l'affaire en question : un groupe d'environ sept cents personnes travaillant dans la vieille industrie avec tout ce que cela implique. Marc Génot en a conscience. Mais le défi lui plaît, peut-être justement parce qu'il est farfelu. Il accepte. Officiellement né lors de l'assemblée générale du 23 mars 1968, le Groupe des Aciéries et Fonderies de l'Est est sur orbite, avec un objectif : « aller en bourse ». Il reste à lui en trouver les moyens. Ce sera le tour de force de son jeune président et de ses équipes que d'y parvenir.

S'apprivoiser

Bien sûr, lorsque l'on a été si longtemps compétiteurs et rivaux, il faut apprendre à s'entendre. Les dirigeants multiplient les réunions à tous les niveaux entre les cadres, les délégués du personnel, les comités d'entreprise, la maîtrise, etc. Tout n'est pas simple. Il faudra de nombreuses années pour qu'une véritable entente prenne corps. Des anciens se souviennent que, lors des voyages communs, jusqu'en 1975, « ceux de Colombier-Fontaine montaient à l'arrière dans les cars et ceux de Sainte-Suzanne à l'avant » et que « ce n'est qu'à la retraite que... tout le monde a commencé à bien s'entendre ! ». Rétrospectivement, cela fait sourire, même si l'essence du groupe a aussi germé dans sa capacité à développer les outils pour partager et construire une culture commune. En décembre 1969, le journal *AFE Informations* succède à *Aciéroy* qui existait depuis 1953 à Sainte-Suzanne. Bien plus tard, ce sera le rôle du journal interne, *Le Lien*, de contribuer à ce que tous se connaissent, à une échelle qui n'aura plus rien à voir.

FONDERIE de S^{te} SUZANNE près Montbéliard (Doubs)
E. VÉRON & C^{ie}
Alphonse BINET & C^{ie} Agents Généraux
6 Rue de Jarente (Paris IV Arr^{nt}) Téléphone 260-89

Tout près de Colombier-Fontaine se trouve la fonderie de Sainte-Suzanne. Le grand-père de Marc Génot, le futur fondateur du Groupe AFE, l'acquiert fin 1918. Dès 1923, elle se spécialise en acier moulé. Son emblème est alors la marque Aciéroï.



I. 2 LES FERMENTS DE LA CROISSANCE

Marc Génot structure son groupe selon un modèle qui lui permettra d'agglomérer au fur et à mesure de nouvelles entités dans le cadre de la restructuration de l'acier moulé, dont il va être un des leaders. Autonomisation des entités, spécialisation et force commerciale dédiée : tels sont les piliers sur lesquels les Aciéries et Fonderies de l'Est fondent les ressorts de leur développement à venir.

Un des premiers leviers pour progresser est de gagner en autonomie. Élever le niveau de connaissance des cadres est le moyen d'y parvenir. Marc Génot en est conscient : « La connaissance des prix de revient est primordiale pour pouvoir apprécier la compétitivité des usines, suivre l'évolution de leur rentabilité et décider de la répartition du travail ». Il construit d'ailleurs lui-même un programme de formation et ouvre les comptes de l'entreprise aux cadres et représentants du personnel, amenés à suivre des sessions de quarante heures.

Mai 1968 sert de répétition générale involontaire. Aux fonderies, ce mois de mai a été plutôt tranquille. Colombier-Fontaine a publié un cahier de revendications et fait grève pendant une quinzaine de jours pour obtenir satisfaction. À Sainte-Suzanne, tout a été calme jusqu'au 11 juin. Ce jour tragique, deux ouvriers de Peugeot sont tués sur les barricades. À cette annonce, la solidarité ouvrière joue. L'usine vient de recevoir un chargement de ferraille. Les ouvriers se chargent les poches avec des riblons et des boulons avant de rallier Montbéliard avec colère et chagrin. La grève se poursuit quelques jours. Chaque matin, Marc Génot se rend à l'usine où se rejoue la même scène :

- Alors, on ne travaille toujours pas ? demande le patron.
- Non, toujours pas, lui répondent les ouvriers.
- Assurez-vous bien de la sécurité des appareils de fusion...
- Oui, oui.

Cette discussion terminée, les cadres et la maîtrise réunis se rendent dans un chalet près du Doubs. C'est là que Marc Génot leur donne une formation économique, les initiant aux notions fondamentales. L'après-midi, elle, est consacrée à de mémorables parties de football... En accordant aux partenaires sociaux, aux cadres et à la maîtrise un droit de lecture sur la marche de l'entreprise et sur ses enjeux, Marc Génot sort du modèle paternaliste. Il lui substitue un dialogue social de qualité, fondé sur la réciprocité et la transparence. Dotés de compétences qu'ils ne possédaient pas, les responsables de tout niveau acquièrent la capacité de participer aux décisions et d'être des instigateurs avisés du développement de l'outil de travail.

La sécurité, déjà !

Améliorer l'outil de travail nécessite également de développer la sécurité. En 1972, dans les fonderies de Sainte-Suzanne et de Colombier-Fontaine, cent cinquante-cinq accidents sont recensés, ce qui correspond environ à quatre mille journées de travail perdues. Pourtant, deux ans auparavant, un concours sécurité avait été lancé, doté de récompenses à la clef. Émile Roux avait gagné cent francs (quinze euros) pour un sabot-frein qui empêchait les wagonnets utilisés au décochage de reculer trop brutalement. Roland Ligliozzolo avait gagné pour sa part deux cents francs (trente euros) grâce à une ingénieuse table tournante et inclinable pour l'usinage des anneaux de Creusot-Loire. Cette époque caractérise le véritable début des équipements de protection individuelle (EPI). Quand certains refusaient de porter toute protection, le contremaître les envoyait à l'infirmerie. Le chef du personnel arrivait, accompagné d'un mouleur qui avait eu, la veille d'un jour de Pâques, un horrible accident. Le moule avait explosé, le liquide avait aspergé les vêtements de l'opérateur et ceux-ci avaient pris feu. Il avait dû être transporté d'urgence en hélicoptère à l'hôpital

CASTMETAL
COLOMBIER
Opération de
contrôle non
destructif.







CASTMETAL
FWF
Prise
d'échantillon
à l'aciérie par
Djaimel Bara.

« Les clients se plaignent
encore de promesses non tenues
et de livraisons morcelées.
Ils sont furieux si on leur livre
en avance les pièces non réclamées
alors que celles demandées
d'urgence sont en retard.
Ils ne tiennent pas compte
que l'outillage du mouleur
n'était pas disponible,
qu'une mise au point
a dû être faite sur le modèle
ou d'autres motifs ! »

1953, Jacques Génot

de Lyon au service des grands brûlés. Dans le local de l'infirmerie, le rescapé montrait ses cicatrices aux réticents. Si le procédé peut paraître quelque peu cruel, le résultat était garanti...

La spécialisation des usines

Le président des Aciéries et Fonderies de l'Est décide également de spécialiser ses usines pour réaliser des gains de productivité. Les châssis 1100 x 1100 mm et ceux de 1200 x 600 mm sont à Sainte-Suzanne ; ceux de 600 x 400 mm à Colombier-Fontaine. La diminution du nombre de chantiers permet des investissements mieux ciblés et plus efficaces. Une conséquence de ce choix stratégique est de transférer le moulage main de Colombier-Fontaine vers Sainte-Suzanne. Au sein des produits concernés se trouvent les plateaux Fruehauf. Moulés depuis 1959 sur le chantier Piper de Colombier-Fontaine, ils basculent sur Sainte-Suzanne. C'est l'origine de l'épopée des plateaux sur le site qui écrira de belles pages de son histoire.

À la conquête des marchés

Marc Génot : « Nous visions une politique de service au client, voire de partenariat. Nous avons fait de la fonction commerciale un outil de conquête avec lequel nous avons pu partir au combat. Je suis persuadé que c'est la raison essentielle qui nous a amenés à notre leadership actuel. »

Dernière pierre à l'édifice, mais non des moindres : il faut au jeune groupe des commerciaux attachés à l'entreprise et concernés par sa politique et sa réussite. Or, à la différence de Sainte-Suzanne, dont les représentants sont multicartes, les commerciaux de Colombier-Fontaine sont salariés de l'entreprise et ne travaillent que pour elle. La direction du groupe s'inspire de ce système pour bâtir une force commerciale dédiée et performante. En partenariat avec l'école de commerce de Lyon, elle conçoit un séminaire adapté à ses problématiques. Les outils développés sont innovants pour l'époque et très pointus. À titre d'exemple, AFE et l'école de commerce de Lyon mettent au point une méthode, un référentiel, une hiérarchisation des demandes des clients avec des outils de traitement méthodique et une matrice de travail de structure à structure. L'enjeu en vaut la chandelle. Fort de ses commerciaux bientôt répartis par secteur géographique, le groupe est prêt à partir au combat, en France, en Allemagne, voire au-delà...

En ces années de surproduction, la France est un terrain de jeu trop étroit pour réussir. Reste que pour gagner des parts de marché à l'étranger, mieux vaut chasser en meute. C'est ainsi que, dès 1970, l'entrepreneur associe d'autres fonderies à l'aventure. La mutualisation des moyens diminue les coûts tout en augmentant la gamme des produits offerts. Les fruits seront récoltés en commun.

C'est l'origine de la constitution du Groupement d'intérêt économique, le Framex. Germanophone, l'Alsacien Jean-Luc Weber est recruté à cette occasion par Marc Génot. « Qu'avez-vous fait ? », demande ce dernier au tout jeune homme qui n'a pas encore terminé son service militaire. Quand il apprend au cours de l'entretien que ce service s'est déroulé dans la marine, Marc Génot se montre satisfait : « Les marins ont des valeurs. » La constance en fait sans doute partie : embauché en 1974, Jean-Luc Weber est, avec Marc Génot, le plus ancien du Groupe !

C'est toujours une histoire d'hommes

« Nous sommes leaders européens de la charrue et dans toutes nos charrues il y a des pièces en acier moulé. Elles proviennent d'AFE. Le choix de l'acier moulé correspond à notre stratégie et à notre positionnement :

la réputation de Grégoire & Besson s'est faite sur le haut de gamme, et le haut de gamme c'est de l'acier moulé. Il nous a aidé à progresser technologiquement... Mais quelles que soient nos décisions, elles reposent avant tout sur

les relations humaines. C'est à travers la confiance qui s'établit entre hommes que notre partenariat avec le Groupe AFE prend tout son sens. »

Patrick Besson,
Président de Grégoire & Besson



○ CASTMETAL
FWF
Opération de
remmoulage
par Jean-
Marc Ressot
en présence
d'Edem
Abdulbacki.

Les fondeurs associés dans Framex sont moins persévérants. Comme ils manquent d'agressivité commerciale, Marc Génot rapatrie la structure export en interne. Vers 1980, Sainte-Suzanne décroche un contrat important avec Thyssen Henschel à Kassel (Allemagne). La commande porte sur des boîtes d'essieux pour locomotives. Elle est d'un montant d'un million de francs (cent cinquante mille euros). C'est le premier contrat significatif de Jean-Luc Weber. C'est surtout une confirmation que cela vaut le coup de se battre au-delà des frontières.

En route vers la croissance

Notre but, rappelle Marc Génot, est de « constituer un groupe suffisamment fort au niveau français et européen, à la taille de nos principaux concurrents. De fait, nous avons bien résisté en maintenant le niveau de production, alors que la profession a connu une chute de 16 %. » La matrice de développement du groupe mise au point, il ne reste plus qu'à l'utiliser. Le principe en est simple : les AFE acquièrent de nouvelles entités qui, a priori, présenteront une complémentarité de produits avec l'existant. Quelques transferts de moules de part et d'autre et la productivité de l'ensemble y gagnera grandement ! En outre, la multiplication des entités permettra d'amortir au mieux les frais de structure. Plus rentables que la concurrence, les AFE augmen-

teront leurs parts de marchés et entreront dans une spirale vertueuse de croissance. Comme la réalité est rarement aussi linéaire que le suppose le modèle qui la représente, il y aura bien sûr quelques accidents de parcours, des bonnes et des moins bonnes surprises. Quoiqu'il en soit, très rapidement, des opérations de croissance externe augmentent l'envergure du jeune groupe.

En 1972, le rapprochement avec Legenisel et Blanchard marque le début de ces opérations. Réputée pour son sens de l'innovation et de la technologie de précision, cette fonderie date de 1857. Pour la petite histoire, Legenisel et Blanchard fond les sculptures de César, l'artiste internationalement renommé. Son rapprochement avec les AFE est motivé par la bonne entente des présidents qui partagent des orientations communes sur la nécessité de s'allier.

Après Legenisel et Blanchard, les Aciéries et Fonderies de l'Est intègrent successivement les fonderies de fonte de Scey-sur-Saône et leurs deux usines de Scey et de Chassey. Dirigée par M. Poinsothe, la première a dans son portefeuille un beau contrat avec l'Algérie. La seconde, inaugurée en 1969 sur le canal de Saône, est dédiée aux moyennes et grandes séries mécanisées afin de produire des tambours de freins

CASTMETAL
COLOMBIER
Aciérie, fin
de fusion.





○ Pilotage
d'un four à
arc à Sainte-
Suzanne, par
Denis Renard.

pour poids lourds. Enfin, à l'issue de la reprise de l'Armoricaïne de fonderie en 1976, les AFE ne sont pas loin d'atteindre les 100 millions de francs de chiffre d'affaires (15 millions d'euros) pour 55 millions de francs quatre ans plus tôt. Elles comptent désormais 1 420 salariés. Surtout, la reprise de Redon témoigne d'une identité affirmée et désormais reconnue des AFE par les acteurs du marché. Marc Génot en est le premier conscient : « Le groupe breton de machinisme agricole Garnier était en déconfiture. On nous a appelés afin de trouver une solution pour leur fonderie. Nous étions la fonderie qui reprend les autres fonderies ! »

Dans le train qui le ramène de Redon, avec MM. Cabane et Lévy, son directeur général et son directeur financier, le jeune patron étudie les draps de lit – ces immenses feuilles sur lesquelles sont reportés tous les résultats des sections de production de Redon – qu'ils emportent avec eux pour apprécier toutes les évolutions. L'avenir s'annonce prometteur...

I. 3 RESTRUCTURER L'ACIER MOULÉ

Après un répit de courte durée, le premier choc pétrolier de 1973–1974 ajoute à la décroissance d'un secteur fragile, dont le déclin s'accélère

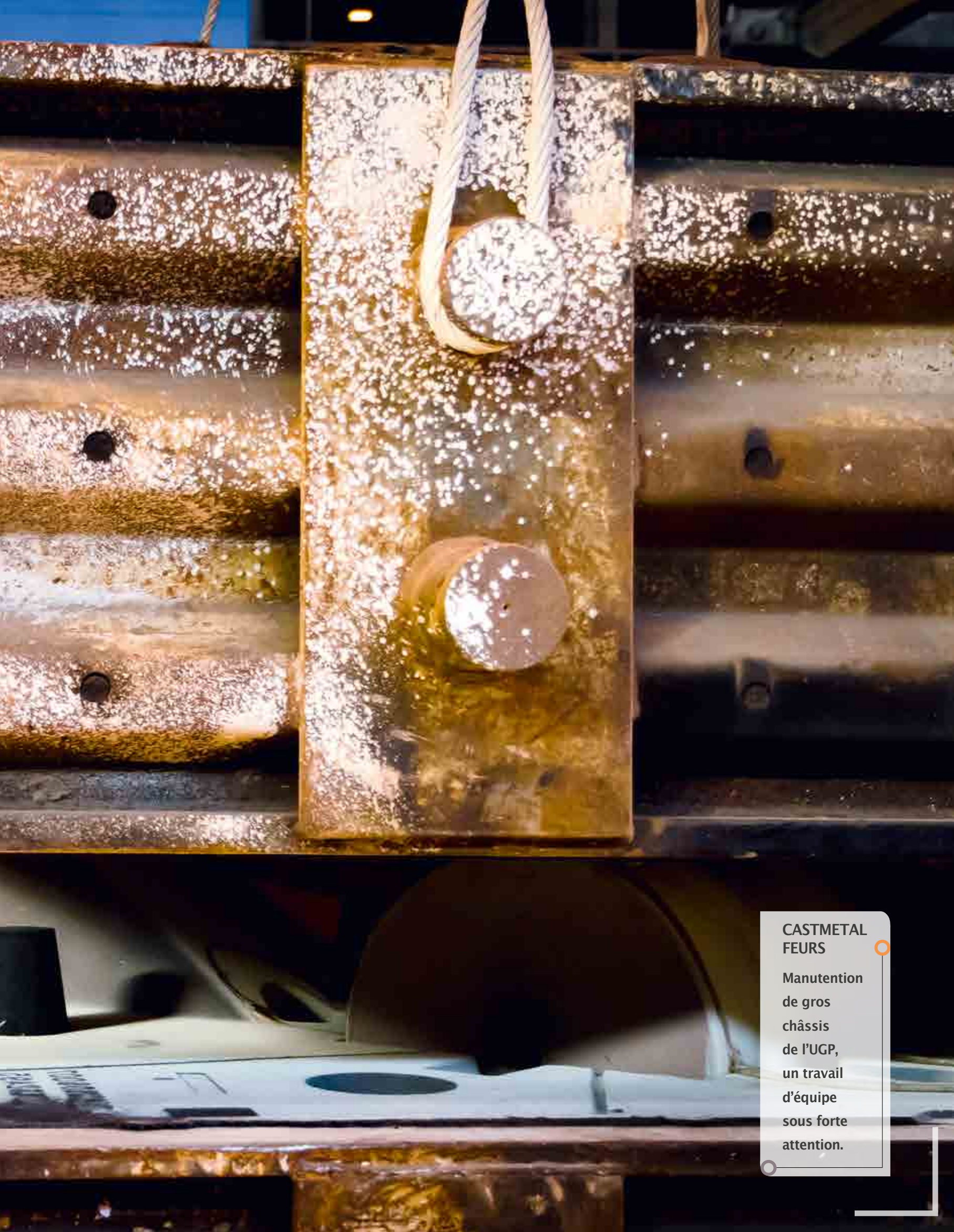
avec les succès de la fonte à graphite sphéroïdale, plus facile à couler et à parachever, et donc moins chère à produire. Brutale, la crise touche l'ensemble des pays industrialisés. Partout, la consommation recule. En 1978, les commandes d'acier chutent d'un quart en Angleterre ou en Allemagne. En France, les commandes de wagons de la SNCF sont divisées par trois. La concurrence fait rage et s'internationalise. Elle est particulièrement rude au sein du Marché commun où, face à elles, les fonderies françaises rencontrent les Belges, les Italiens et les Espagnols. Pour peu qu'elles sortent des frontières, elles retrouvent les Anglais et les Allemands, redoutables compétiteurs à l'export. En très peu de temps, on voit disparaître la principale fonderie hollandaise et, de 1976 à 1978, sept fonderies françaises. Ces dernières ont en commun d'être de taille moyenne, avec des effectifs de 300 à 600 personnes. Elles ont été étranglées par la spirale des prix à la baisse ou l'impossibilité de faire face à de lourdes échéances financières. Et quand elles ne meurent pas, elles vacillent, à l'image des Fonderies et Aciéries électriques de Feurs qui luttent contre l'inéluctable érosion de leur chiffre d'affaires. Dans l'urgence, l'État nationalise une partie de la sidérurgie. C'est le plan acier, dit « plan Barre ».

Entrepreneur et visionnaire, Marc Génot s'est posé très tôt en « restructurateur » de l'acier moulé français. Il est d'ailleurs, depuis 1973, à la tête de la section acier moulé du syndicat qu'il a entrepris de rénover. C'est donc tout naturellement vers lui que les pouvoirs publics se tournent pour reprendre des entreprises dans la tourmente...

Decazeville dans le groupe, une aventure peu banale

Decazeville est un nom qui résonne encore dans l'histoire industrielle de France et dans toutes les mémoires. Celui d'une ville entièrement construite autour du charbon puis reconvertie, en 1966, dans la sidérurgie et la métallurgie. Pourtant, les Aciéries et usines métallurgiques de Decazeville (AUMD), créées en 1968, restent un colosse aux pieds d'argile. En 1976, elles sont balayées par la crise. Au chevet de cette entreprise malade, le gouvernement appelle à la rescousse les Aciéries et Fonderies de l'Est. « Bâissez-nous un plan de sauvetage », demande le ministère de l'Industrie. Marc Génot accepte, à condition de ne pas y aller seul... En 1977, les AFE se retrouvent ainsi à la tête d'une nouvelle structure, les Aciéries et Fonderies de Decazeville (AFD)³. Cette reprise entérine le rôle du groupe franc-comtois comme pivot de la restructuration d'entreprises en difficulté. Decazeville est censé produire des pièces de plus de quatre tonnes ne pouvant être réalisées par les AFE, et fournir Schlumberger en corps et vannes de robinetterie. Cependant





CASTMETAL FEURS

Manutention
de gros
châssis
de l'UGP,
un travail
d'équipe
sous forte
attention.



○ CASTMETAL
COLOMBIER
Plateforme
de fusion. ○

le problème de Decazeville reste insoluble. On a voulu le reconverter avec une petite fonderie et une sidérurgie locale, mais transformer les mineurs de charbon en fondeurs d'acier ne peut pas marcher. Se sentant humiliés, ils le font savoir à leur nouveau patron, Marc Génot, en le séquestrant dans le bureau de son grand-père, à Sainte-Suzanne. Vendant les produits à des prix cassés, les AFD perdent énormément d'argent. Même si les pertes ont été réduites, elles atteignent encore, au début des années 1980, 60 % du chiffre d'affaires ! Le tout aux frais du contribuable ! Les AFE, qui en ont repris la gestion en régie,

facturent chaque mois les pertes à l'État, et ne sont ainsi pas menacées financièrement. Toutefois, constatant la gabegie, elles ne peuvent que préconiser une fermeture définitive. Or, les pouvoirs publics ont peur des conséquences électorales. Paul-Marie Chavanne, directeur adjoint du Comité interministériel des restructurations industrielles (CIRI) se souvient : « Pour des raisons politiques, Decazeville était maintenue en survie artificielle par l'État qui subventionnait l'entreprise au mois le mois. C'est la seule opération jamais faite comme ça ! Les AFE en avaient repris la régie. C'était courageux sur un plan industriel. Marc Génot voulait protéger la profession, éviter que la concurrence déloyale de Decazeville, qui vendait à des prix défiant l'entendement, ne nuise à l'ensemble du secteur. »

L'un des épisodes les plus connus à ce sujet est celui où Pierre Mauroy, conseillé par Pascal Lamy, vient pour annoncer la fermeture de l'entreprise. Face à la foule, il prend peur et annonce finalement... la poursuite de l'activité devant un aréopage de hauts fonctionnaires et des dirigeants d'AFD stupéfaits ! Il est désormais clair que cette fermeture ne pourra s'opérer que dans un mouvement de restructuration plus vaste.

Le Groupe secoué

En 1982, les AFE ont recours au chômage total partiel, un mécanisme finançant les employés et ouvriers à environ 60 % de leurs salaires pour rester chez eux sans être licenciés. Plus de trente personnes sont

« Nous avons décidé de marier
les entreprises deux à deux :
chaque dossier revenait
à sauver l'une des deux.
Au final, cela a coûté très peu
d'argent à l'État et ce plan est
resté comme une référence.

Philippe Boulin, ancien
président de Creusot-Loire,
a été l'autorité morale.
Sa stature en imposait
aux fondeurs. »

Paul-Marie Chavanne,
ancien secrétaire général adjoint au Ciri

concernées à Colombier-Fontaine et plus de cent à Sainte-Suzanne. Solidaire des ouvriers, le délégué syndical de Colombier-Fontaine, Yves Chrisment, se porte volontaire. Du coup, celui de Sainte-Suzanne, un ancien militaire, en fait autant.

En 1984, les commerciaux voient défiler quasi quotidiennement devant leurs bureaux les banquiers se rendant dans celui de M. Levy, le directeur administratif et financier. Qu'importe ! Sainte-Suzanne a de quoi les faire patienter... Depuis peu, en effet, un nouveau client lui a passé une commande pluriannuelle qui permet de « voir venir ». Il s'agit de la société américaine Holland Hitch, laquelle désire diversifier ses sources d'approvisionnement de plateaux d'attelage pour poids lourds. Démarché par Sainte-Suzanne, l'Américain a signé un contrat de quatre ans garanti par la Compagnie française de commerce extérieur (Coface), ce qui le protège des fluctuations des monnaies. La mise en œuvre d'un vaste plan de restructuration permettant une sortie par le haut des fonderies achèvera de rassurer les banquiers.

La restructuration de l'acier moulé

Ce plan, les Français sont allés le chercher chez leurs voisins anglais. À six fonderies, Marc Génot et ses confrères ont créé Aciclub pour apprendre à progresser de concert. C'est une solidarité lucide. Elle repose sur un intense *benchmarking*. Ensemble, les fondeurs voyagent à l'étranger pour visiter les fonderies les plus performantes. Amis mais concurrents, ils sont prêts à partager les sacrifices que leur impose la crise structurelle majeure à laquelle ils se trouvent confrontés. Dans une situation similaire, les fonderies anglaises ont mené une expérience inédite. Sous l'égide de la banque Lazard, elles ont construit les conditions de leur redémarrage. Au cours de leurs voyages, les membres de l'Aciclub sont mis au fait de cette expérience. Ils décident de la transposer en France où, en 1980, la capacité de production d'acier moulé atteint 300 000 tonnes alors que la demande se situe à 150 000 tonnes ! Il faut aller vite et être efficace. Au sein du Syndicat général des fondeurs de France, le groupement des professionnels de l'acier moulé, présidé par Marc Génot, met en place un comité d'action. Philippe Boulin, tout juste démissionnaire de la présidence de Creusot-Loire, est recruté. À charge pour lui de mener la restructuration de l'acier moulé en France. Le schéma pour y parvenir est très original : les entreprises restant en activité dédommageront celles condamnées à fermer en leur versant une indemnité de 40 % de leur dernier chiffre d'affaires. Cette somme doit permettre de réaliser les fermetures dans des conditions « socialement acceptables ».

Les modalités du plan sont un peu plus complexes, mais peu importe... La forte implication des industriels et de hauts fonctionnaires augmente les possibilités de succès. Grâce à eux, l'État apporte, via le CIRI et un fonds d'une quarantaine de banques, sa garantie financière, ce qui est inédit. Rien ne prédispose en effet cette structure, habituée des missions de sauvetage d'entreprises en grande difficulté, à intervenir comme elle le fait à ce moment-là en s'engageant pour l'acier moulé. Seule la conjonction de volontés persuadées que cela vaut la peine d'essayer autre chose, d'être dans l'anticipation plutôt que dans l'assistance, contribue à la mise en œuvre de solutions originales. La réussite du plan met également en exergue la capacité des fondeurs d'acier moulé à s'entendre à un moment particulièrement délicat de leur histoire. Comme le constatera Philippe Boulin : « Dans un secteur comprenant un nombre limité d'acteurs, quelques fonderies d'acier moulé ouvertes sur l'international ont compris la nécessité de s'adapter à un contexte de plus en plus concurrentiel... Après tout, aucun règlement n'imposait à celles qui allaient poursuivre leur activité de payer pour les autres. Mais elles y contribuèrent quasiment toutes.

CASTMETAL FWF

De la lave ?
De l'acier ?
Non, c'est en
réalité de la
crasse, dans
le langage
du fondeur :
du laitier.





○ Dernières
coulées du
four à arc,
Sainte-
Suzanne
avec Philippe
Cantrel.

« Enfin, cette restructuration fut considérée comme exemplaire. » La prise de conscience collective, dont un petit groupe clairvoyant emmené par Marc Génot et quelques autres a été le moteur, constitue une étape majeure dans le développement des AFE. À la sortie de la restructuration, menée de 1984 à 1986, les dirigeants ont fait des deux PME réunies en 1967 l'un des deux premiers groupes français d'acier moulé, et ce grâce, notamment, à l'entrée de la fonderie de Feurs...

Le joyau du Forez

Située dans le centre de la France, dans la plaine du Forez à laquelle la ville a donné son nom, la fonderie de Feurs n'est pas une inconnue pour les AFE. Son histoire ne remonte-t-elle pas presque aussi loin que celles de Sainte-Suzanne et de Colombier-Fontaine ? Feurs est née avec et pour la Première Guerre mondiale.

En 1915, Antoine Drivet, le maire de la ville, s'est associé avec François Blanc, ingénieur des Mines et par ailleurs créateur des Forges stéphanoises en 1906. Les deux hommes ont fondé les Aciéries électriques de Feurs. Le choix de l'implantation de l'établissement industriel, qui couvrait 4 000 mètres carrés, était dicté par la proximité du chemin de fer. Dès l'origine, l'entreprise a été dotée d'un four électrique. C'était l'un des tout premiers en activité en France.

Les premières fabrications furent des obus pour la guerre, la fonderie se spécialisant alors dans les pièces moulées en fonte.

Après-guerre, les commandes publiques vont donner de l'oxygène à une société qui cherchait un second souffle. Feurs coulera ainsi le parapet du nouveau pont sur la Loire, inauguré en 1927 !

Mais l'entreprise va vers son apogée avec l'entrée au capital de la famille Richier en 1942. C'est alors que les Fonderies électriques de Feurs commencent les fabrications en acier moulé. Depuis le cœur de son fief industriel ardennais, Paulin Richier, rayonnant à travers toute la France, multiplie ses usines d'engins de chantiers. Feurs moule des pièces pour ces engins. Ses autres grands clients sont Caterpillar, Poclain, d'autres géants des engins de travaux publics.

En 1958, Electric Steel Foundry Company (Esco), le producteur américain de dents d'usure pour les engins de travaux publics, a donné licence aux Fonderies électriques de Feurs afin de produire les dents de godets dont il gère la distribution. C'est dire le poids des travaux publics dans la clientèle de l'entreprise. « Nos cinq premiers clients sont tous dans les travaux publics. Ils nous rendent vulnérables », s'inquiètent les dirigeants en 1972.

Ils nous voulaient parce que nous étions les plus beaux !

Comme l'a constaté Marc Génot, Feurs possède une magnifique usine. Du milieu des années 1950 à celui des années 1970, l'entreprise a beaucoup investi. L'accueil se fait encore aujourd'hui dans les grands bureaux dont la construction a démarré en 1973. Ceux-ci sont occupés par l'administratif et la direction de la fonderie. En remontant le temps, on découvre que le groupe Richier avait vu très grand. En 1965, en période de prospérité, un terrain dans les Ardennes avait été loué à la société. L'idée était alors d'y installer une usine sœur. Trois ans plus tard, à l'issue d'une fusion⁴, Feurs s'est trouvé à la tête de ressources susceptibles de financer de nouveaux développements. Et si la crise a coupé court au projet ardennais, la grande fonderie de Feurs avec ses chantiers très diversifiés, son immense terrain et les bâtiments modernes de l'usine sud, a fière allure. Les salariés en sont conscients, qui portent haut les couleurs de leur fonderie. Plaisantant à demi-mot, Noël Deux, entré en 1977 à Feurs, le souligne : « C'est pour ça qu'ils la voulaient, parce qu'elle était belle, avec ses pelouses et ses haies taillées par les jardiniers. Et peut-être l'ont-ils eue parce que nous étions trop bourgeois, un peu trop dépensiers. »

Rébellion !

Dans ces conditions, lorsque Feurs est reprise par les AFE⁵, les mentalités ne sont pas prêtes à admettre ce changement. Certains se rebiffent. De part et d'autre de l'usine, dans les deux maisons qu'ils occupent, les gardiens veillent et protègent la fonderie de ce qu'ils considèrent comme une injustice. L'émissaire et second de Marc Génot, Roland Fraysse, est tout de suite mis au parfum. Cet ingénieur et économiste a rejoint le groupe depuis l'aventure de Decazeville. Lorsque Decazeville a été administrée par les AFE, Marc Génot a en effet sollicité cet infatigable travailleur pour en prendre la direction. Les deux hommes ont rapidement compris qu'ils partageaient la même passion pour le commercial, placé au cœur de l'échiquier comme fer de lance de la conquête. Au fil de la restructuration du secteur, ils ont pu mesurer les conséquences pour le groupe et réfléchir à sa future organisation. C'est celle-ci que Roland Fraysse vient mettre en place en se rendant à Feurs. Surprise ! « Monsieur, on n'entre pas ici comme dans un moulin. Remplissez un bordereau » s'entend-il dire à son arrivée. Flegmatique, Roland Fraysse s'en va dormir à l'hôtel, puis il se met au travail. Son objectif : faire des économies. Ce qu'il ne sait pas, c'est que le directeur a lui aussi des idées bien arrêtées là-dessus. « Je vais vous en faire faire, moi, des économies ! Supprimons les commerciaux ! De toutes les manières, nous aurons des clients et la production suivra ! » Roland Fraysse ne se laisse pas impressionner : « Monsieur, votre usine est vide, lui rétorque-t-il. La première chose à faire est de la remplir de produits. » Il se souvient : « J'ai fait venir les commerciaux le soir même et nous avons travaillé jusqu'à minuit. Nous ne nous sommes arrêtés que pour faire une pause sandwich. C'est là qu'une équipe de l'usine a déboulé avec des petits chiens auxquels elle a donné les sandwichs. » C'est dire que les débuts étaient tendus !

Certaines alliances du groupe, même si elles étaient porteuses d'avenir, ont ainsi été douloureuses sur le moment car les salariés n'avaient pas la lecture de la situation stratégique globale du secteur. Comme le résume Yves Maret, responsable qualité entré en 1975 : « De nous faire reprendre comme ça, ça nous a fait bouillir les yeux. Surtout lorsque je suis allé à Sainte-Suzanne pour voir ce qui pouvait être transféré. Il y avait là-bas un marbre de contrôle tridimensionnel au centre de l'usine, entouré de sable. C'était tout vieux, et tout noir. Alors pourquoi nous étions-nous fait absorber par deux sociétés vieillissantes, nous dont le personnel était reconnu et qui étions plus modernes ? C'est que Feurs n'avait ni vision industrielle, ni vision commerciale. Le réseau commercial d'AFE faisait sa force. Il était beaucoup plus développé. »



Spécialisation et restructuration

Au cours de cette période âpre et fondatrice, le groupe acquiert une importance considérable. En 1980, avec Decazeville, il a compté jusqu'à 2 500 salariés avant de redescendre à 1 300 en 1984. De la fonte blanche ou grise à la fonte GS, des aciers faiblement alliés aux aciers de haute précision, de la cire perdue que l'on trouve par exemple à Legenisel et Blanchard au moulage céramique de précision en passant bien sûr par le sable à vert, la gamme de produits et de processus est considérable.

Au sein de Facifer, le holding créé pour reprendre Feurs, Sainte-Suzanne réalisera les moyennes pièces unitaires et l'activité mécanisée internationale des plateaux d'attelage pour poids lourds. Les chantiers mécanisés petites pièces seront l'apanage de Colombier-Fontaine, Feurs s'organisant autour des chantiers mécanisés moyennes pièces et des dents de godets. Tant qu'il existait encore une possibilité de sauver une partie de Decazeville, le groupe a caressé quelques mois l'idée d'y implanter le moulage unitaire grosses pièces en le rapatriant de Feurs. Mais Decazeville a dû fermer ses portes, comme d'ailleurs d'autres sociétés, dont certaines n'ont fait qu'un bref passage dans l'orbite des AFE. C'est le cas de la société des aciéries et forges de Randonnai

CASTMETAL

FEURS

Bons au porteur.

100 ans en 2015 !





**CASTMETAL
FEURS**

Aire de
coulée de
l'unité petites
pièces (UPP).

« La Mancelle avait quelque chose de spécifique que je n'avais vu dans aucune autre fonderie française : partant de plans ou d'échantillons fournis par le client, elle étudiait à ses frais la conception du montage de traitement thermique, en fonction du type de fours du client, du type de traitement thermique et de la pièce à traiter, puis créait un support spécifique qu'elle vendait au client. »

**Francis Gaspar, premier directeur
de la Mancelle après sa reprise par les AFE.**

(SFAR) ou encore de la vieille usine de Scey-sur-Saône, dont la chute a été précipitée par la faillite du fabricant de fraiseuses Gambin, l'un de ses principaux clients. Avec Scey se ferme un chapitre d'une longue histoire industrielle commencée en 1790. Tous les villages alentour récoltaient le minerai de fer et le bois des forêts qui alimentaient la forge à trois feux et le haut-fourneau du marquis de Bauffremont.

La Mancelle de Fonderie

Dans la vaste partie engagée par les AFE, les quelques échecs – aussi dramatiques qu'ils puissent être pour ceux qui les vivent – n'entraînent pas la marche en avant. Près du Mans, un homme a pris contact avec les AFE à la fin de 1982. Il s'agit de Paul Pouliguen, le président de la Société de la Mancelle de Fonderie (SMF) et gendre de Marcel Bollée, un descendant de la célèbre famille fondatrice. Célèbres, les Bollée le sont sans conteste. Amédée Bollée, descendant d'une famille de fondeurs de cloches itinérants, a conçu de remarquables automobiles. On peut encore admirer aujourd'hui *L'Obéissante* au musée de la ville. Elle appartient d'ailleurs toujours au Groupe Safe. D'autres Bollée, à l'image de son cousin Léon, ont fabriqué des voitures. Amédée fils, lui, a délaissé l'automobile pour se spécialiser dans la fabrication d'une pièce spécifique, les segments de piston. Rencontrant des problèmes de qualité de la part de son fournisseur, il a créé en 1935 la Mancelle de Fonderie destinée à approvisionner les Segments AB. Dans les années 1960, l'entreprise est l'une des premières sociétés européennes à couler les « paniers de trempe »

destinés au traitement thermique pour durcir les pièces dans l'industrie automobile. Antérieurement, ces pièces étaient surtout réalisées par mécano-soudure. Offrant une plus grande rigidité du support et une meilleure durée de vie, l'acier moulé s'est rapidement imposé. Mais la Mancelle de Fonderie ne s'est pas contentée d'exécuter les commandes des donneurs d'ordres : grâce au travail réalisé sur les calculs et la définition des formes, en collaboration avec les bureaux d'étude des constructeurs automobiles, elle prend la responsabilité des pièces qu'elle fabrique, depuis leur conception jusqu'à leur livraison. Cette approche collaborative est rare entre les fonderies sous-traitantes et les donneurs d'ordres. La force du bureau d'étude peut se lire comme une conséquence logique du projet originel de la Mancelle de Fonderie. Elle attire aussi les convoitises au moment où l'entreprise se trouve en grand danger. Tel un renard, AFE rôde alors dans les parages...

La reprise

Dans les années 1980, la Mancelle de Fonderie est en effet exsangue. Autrefois innovants, les deux fours Georges « maison », introduits à

CRONITE MANCELLE

Grappes
de grilles
gerbables
décochées
dans les
paniers de
grenailage.
En attente de
transfert de
l'atelier chaud
vers le para-
chèvement.

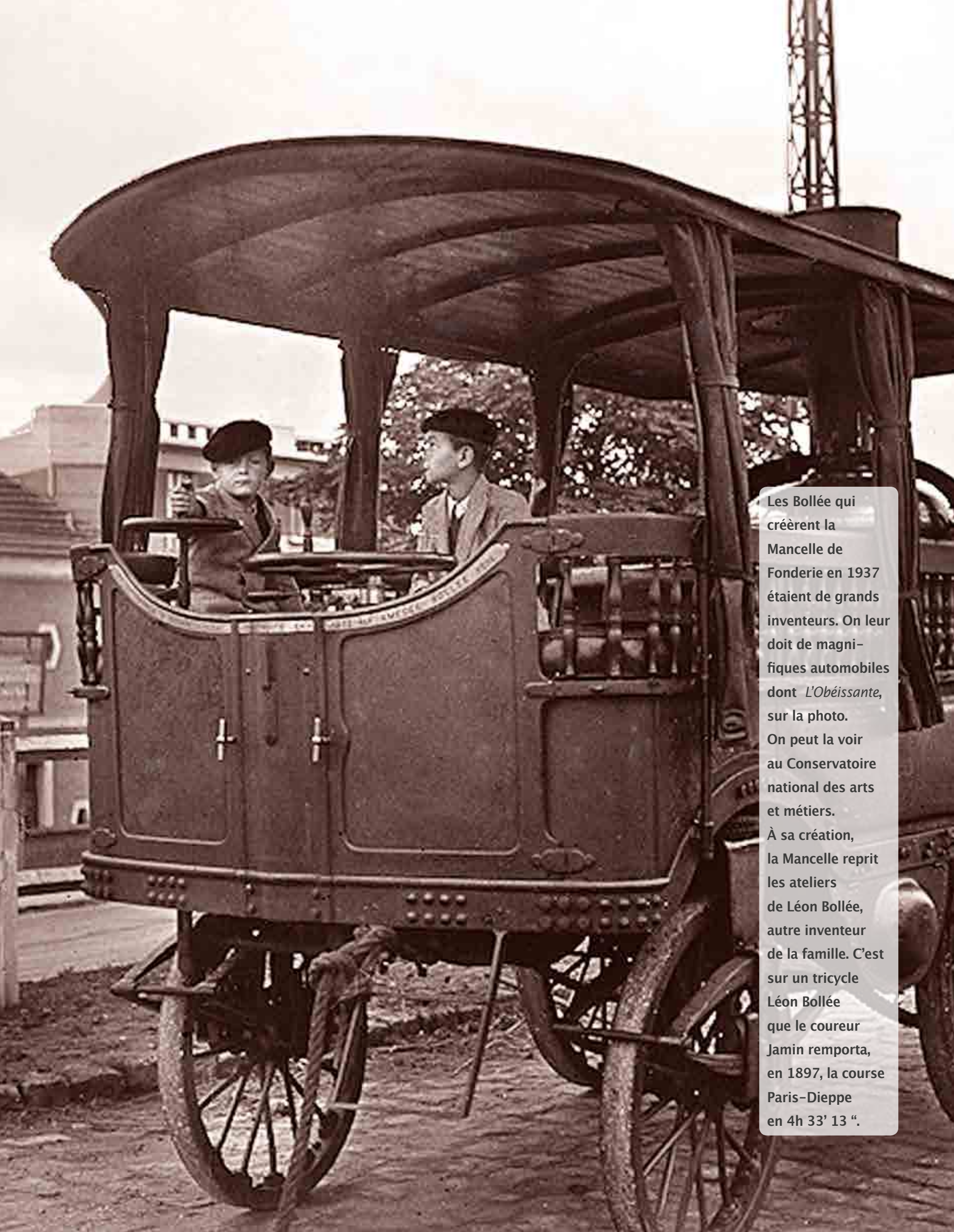


l'origine, sont épuisés. Directeur technique, François Bollée ne cesse de les améliorer. Peut-être aurait-il fallu les remplacer par des fours à induction ? La réponse ne sera jamais apportée... Dans la vaste plaine d'Arnage où elle est installée depuis 1961, l'entreprise conjugue l'inventivité, l'ingéniosité et la tradition. Son moulage est mécanique, mais la manutention reste manuelle. Les opérateurs chorégraphient un ballet, portant les poches dans des brancards et tournicotant entre les moules⁶. Le transport du métal se fait par « portées d'hommes », à deux, trois ou quatre. Or, à l'extérieur, la conjoncture se raidit avec une brutalité sans précédent. À l'issue du second choc pétrolier de 1979, les constructeurs automobiles, clients de la Mancelle de Fonderie, étendent les délais de paiement au-delà du supportable. La société se voit contrainte de bloquer un jour un camion de Citroën qui vient chercher des pièces. Du jamais vu ! Mais le mal est fait. En dépit de ses qualités d'exception, la Mancelle de Fonderie n'a plus les moyens de réagir. Étranglée financièrement, elle s'enfonce dans une spirale dépressive. C'est dans ce contexte que Paul Pouliguen appelle Marc Génot. Les événements s'enchaînent rapidement.

Le 4 janvier 1983, la Mancelle de Fonderie est admise en règlement judiciaire, au titre de la loi de 1967. Le dernier geste du président a été de donner à l'administrateur judiciaire le nom des sociétés avec lesquelles il était en contact pour tenter de trouver une solution. Outre les AFE, les Aciéries Thomé sont sur les rangs. AFE obtient la préférence du tribunal de commerce. Un régime concordataire est mis en place, le temps de construire un échéancier avec les créanciers. En 1985, les commandes affluent. Fin 1986, elle a déjà remboursé près des trois-quarts de son concordat ! Nul doute qu'AFE a fait une très belle affaire... Comme le soulignera d'ailleurs maître Maes, le commissaire au concordat : « Si le tribunal a retenu le Groupe AFE, c'est parce qu'il était porteur d'un projet industriel, mais aussi parce que la Mancelle de Fonderie l'intéressait grandement. » Pour Marc Génot et ses équipes, c'est l'irruption sur le marché prometteur et méconnu des supports de traitement thermique. Puzzle ou mosaïque, AFE continue de croître.

En bourse !

À la différence de Feurs, la reprise par une autre société suscite ici plus d'étonnement que de colère : la stupeur est venue avant, au moment du plan social qui a accompagné le dépôt de bilan. Personne ne s'y attendait et chacun a pensé être sur la liste des licenciés. Une fois le choc passé, ceux qui n'y figuraient pas accueillent plutôt posi-



Les Bollée qui créèrent la Mancelle de Fonderie en 1937 étaient de grands inventeurs. On leur doit de magnifiques automobiles dont *L'Obéissante*, sur la photo. On peut la voir au Conservatoire national des arts et métiers. À sa création, la Mancelle reprit les ateliers de Léon Bollée, autre inventeur de la famille. C'est sur un tricycle Léon Bollée que le coureur Jamin remporta, en 1897, la course Paris-Dieppe en 4h 33' 13 ".

« Tous les responsables
des fonderies françaises
sont conviés le 4 mai 1984
dans le cadre de la restructuration
des fonderies. Il faut ramener
la production de 300 000 t
par an en 1980 à 120 000 t en 1984.
40 unités disparaîtront et
recevront 40% de leur dernier
chiffre d'affaires. »

In *Le Trait d'Union* – Journal interne d'AFE Doubs

tivement l'arrivée des AFE, d'autant que le Groupe prend possession de la Mancelle de Fonderie avec humanité et montre rapidement qu'il inscrit son action dans la durée. Signalons par exemple l'implantation en 1989 d'une machine à mouler Goetze, qui permet le moulage unitaire en grappes. Elle symbolise tout un processus de mécanisation et d'automatisation mis en œuvre à la Mancelle de Fonderie et prévu par le plan de reprise. À elle seule, la Goetze effectue le travail réalisé auparavant par douze machines à mouler !

De son côté, AFE s'est adapté à son nouveau périmètre et à l'entrée de partenaires industriels, en créant des structures intermédiaires et un holding pour chapeauter le tout.

Voici venir mai 1987 et l'anniversaire des vingt ans du Groupe. Marc Génot a un cadeau à faire à Jean de Boisfleury, de l'ancienne fonderie Maître. Ainsi que celui-ci l'avait évoqué, le Groupe entre en bourse ! Informé de la nouvelle, Jean rend visite à Marc Génot : « Vous voyez, Marc, je vous l'avais bien dit ! », lance-t-il, sûr de son fait. Conscient des multiples embûches et combats passés, le président du Groupe sourit intérieurement mais ne dit rien, se contentant d'acquiescer et de partager la joie de son associé.

I.4 TRANSFORMATIONS

Structuration

Côté entrées : Sainte-Suzanne, Colombier-Fontaine, Feurs puis la Mancelle de Fonderie, Redon pour la fonte, SMC à Châteauroux ; il conviendrait également d'ajouter les fonderies marocaines de Skirat, qui se trouvaient dans l'escarcelle de Legenisel et Blanchard.



Côté sorties : l'usine de Gonesse de Legenise et Blanchard, Scey-sur-Saône, Decazeville, les Fonderies de Randonnai ; non exhaustive, cette simple liste dit à la fois l'ambition du Groupe et la puissance du mouvement de restructuration qui a probablement permis de sauver un secteur en souffrance.

Aucune fonderie n'en est sortie indemne, toutes ayant connu des plans sociaux, que ce soit la Mancelle de Fonderie avant son dépôt de bilan, Feurs avec 207 départs, Colombier-Fontaine et Sainte-Suzanne avec 181 personnes sur un effectif de 514. Une diminution de près d'un tiers des effectifs pour les sociétés ayant survécu !

En 1985, les pertes de Feurs s'élèvent à 18 millions de francs (2,5 millions d'euros). En enclenchant tous les mécanismes prévus par le plan et au-delà (subventions du Fonds de restructuration de l'acier moulé (Fram), de la direction générale de l'Industrie, prêts du Crédit national ou du Fonds industriel de modernisation (FIM), les AFE obtiennent, via différents canaux, 48 millions de francs sur deux ans (plus de sept millions d'euros) pour assainir les résultats du site et financer les investissements. La modernisation des usines est indispensable pour gagner en compétitivité. Le groupe s'y emploie en misant toujours sur la spécialisation dont on attend qu'elle ait des effets démultiplicateurs sur la productivité. À cette époque, il n'est pas question que les fonderies du

CRONITE MANCELLE

Cabine
de parachè-
vement de
la ligne pièces
moyennes.



○ CRONITE
MANCELLE
Le mouleur
taille à
la main
le système
de coulée à la
spatule dans
un moule en
sable à prise
chimique.

groupe se fassent concurrence entre elles. Les gammes de fabrication doivent rester complémentaires. C'est dans ce cadre qu'il sera envisagé de transférer le moulage mécanisé de Sainte-Suzanne à Feurs. Ce transfert aura des conséquences inattendues sur l'avenir de la vieille fonderie franc-comtoise. À l'issue de cette phase de transition, Sainte-Suzanne sera méconnaissable. Toutes les fonderies auront subi des transformations importantes et AFE pourra s'enorgueillir, au début des années 1990, d'avoir mis au point une coulée automatique unique au monde !

La modernisation en marche

Le double processus de modernisation et de spécialisation concerne l'ensemble des fonderies du Groupe. Nouveaux fours et machine à mouler Goetze à la Mancelle : cela doit permettre de se lancer dans la grande série. Sablerie, processus, outillages : tout doit être adapté pour répondre aux spécificités des pièces de la Mancelle de Fonderie. D'Italie, un ingénieur vient en support pour faire des essais et développer de nombreux nouveaux produits techniques, tels les inserts de pistons diesel. Ceux-ci sont destinés aux Segments Amédée Bollée et au marché anglais. La Goetze est également automatique : amorcée au tournant des années 1970, l'automatisation et l'informatisation témoignent du basculement de nombreuses entreprises industrielles.

Les AFE ne font pas exception, ainsi qu'en attestent plusieurs projets majeurs menés au cours de cette période avec les moyens importants qui leur sont alloués⁷.

À Feurs, l'usine nord jette ses derniers feux. À l'intérieur de ces vieux et vastes bâtiments, il est devenu impossible de travailler dans de bonnes conditions. Les ponts sont sous-capacitaires et il faut lever les moules sur coussins d'air. La décocheuse « fabrication maison » se fissure. On organise alors le transfert des chantiers vers l'usine sud. Il faut faire traverser la rue aux poches de métal en fusion. C'est l'hiver. La neige recouvre la plaine et les projections de métal font comme des billes de feu. C'est très beau, se souviennent ceux qui participaient aux opérations. Celles-ci ne sont d'ailleurs pas sans danger. Les fondeurs arrêtent la circulation avec un drapeau pendant le passage de la poche. À l'issue du transfert, les nouveaux chantiers de Feurs se structurent pour longtemps. Au chantier VI, on réalisera, à l'aide d'équipements mécaniques récupérés de l'usine de Sainte-Suzanne, les pièces autrefois fabriquées au nord. Le chantier VII, voisin, sera, lui, dédié aux grosses pièces, dont celles en provenance de Franche-Comté, tels les bâtis de concasseurs de Bergeaud. Feurs mise sur les petites dents de pelleteuses réalisées pour le client historique, l'américain Esco, avec lequel la fonderie est à la veille de renouveler son contrat de licence. Pour l'honorer dans les meilleures conditions, Feurs démontrera son vieux chantier Pram et le remplacera par un autre très innovant, la NML. Personne ne s'en doute mais le choix de

"Les mois précédant le passage
du chantier en automatique (BMD),
nous avons dû nous organiser.
L'ancien chantier était sur l'aire
de coulée. Pour faire le génie civil,
l'entretien transférait les moules
chaque week-end d'une ligne
de coulée à l'autre. En juillet 1990,
nous sommes partis en vacances.
À notre retour, en août,
c'était un tout nouveau chantier
que nous devions appréhender."

Jean-Marie Tschoffen,
Castmetal FWF



LE SEGMENT AB

Contrôle visuel sur segments pour évacuer les défauts matière.

ne pas produire les plateaux d'attelage à Feurs sera déterminant pour Sainte-Suzanne. Dans le bastion historique du Groupe, tout est en effet devenu très compliqué...

Sainte-Suzanne en danger

En 1988, à Sainte-Suzanne, les mines sont sombres. La feuille de route tracée par le Fram a consacré la spécialisation de l'usine autour des moyennes pièces unitaires, moulage main. Feurs les ayant refusés, Sainte-Suzanne a également vocation à poursuivre le moulage mécanisé des plateaux⁸. Or, très rapidement, la concurrence du mécanosoudé pénalise le développement du moulage main. Les volumes ne sont pas au rendez-vous, la rentabilité chute et les pertes se creusent.

Début 1988, coup de tonnerre : les dirigeants prennent la décision de fermer l'usine ! Le retrait se déroulera en plusieurs étapes. La première est l'arrêt du moulage main, en avril 1988. Quatre-vingts emplois sont supprimés et beaucoup de tristesse, d'amertume et d'incompréhension s'expriment dans les rues de la ville. Rien n'y fait. Une fermeture définitive se profile à brève échéance : fin 1988, dès l'extinction du contrat signé quatre ans auparavant avec Holland Hitch⁹, Sainte-Suzanne sera close. La destinée de la vieille fonderie

paraît inéluctable. Bientôt viendra le temps des souvenirs. Certains sont étonnants, presque étranges, comme celui-ci : pendant la Seconde Guerre mondiale, faute de tracteurs, on montait les chariots d'acier pour la coulée avec des bœufs. Ces bœufs étaient bien « pratiques ». Avec la paille de leur litière et la bouse, on faisait des noyaux que l'on mettait dans des gros pots de presse résistant à une pression de deux cent cinquante kilos. Ces noyaux étaient souples et ne faisaient pas casser la pièce. On les troussait – c'est-à-dire qu'au lieu de faire un modèle complet, on prenait un axe et un profil que l'on faisait tourner autour de l'axe. Les bœufs s'épuisaient au travail. Tous les deux mois environ, on les tuait et la viande de l'animal était partagée entre tous dans l'usine. Enfant, Marc Génot a vu les bœufs. Cela l'a marqué. Il a eu également dans son effectif des ouvriers trousses, troussant le sable à l'aide d'une planche. Ce métier a disparu, comme disparaîtra bientôt Sainte-Suzanne. Pense-t-il à tout ceci lorsqu'il donne le feu vert à la fermeture ? Probablement pas. La réalité économique s'est imposée à lui. Il a tranché. Marc Génot est un homme qui avance. Parfois à l'émotion, mais sans jamais reculer. Pourtant, au moment où il envoie Jacques Vincent¹⁰, aux États-Unis, à la recherche

LE SEGMENT AB

Opération
d'écroutage
des Splits.





CASTMETAL FEURS

Soufflage
d'empreinte.

de sources alternatives à Sainte-Suzanne pour ne pas faire défaut à la société Holland Hitch lors de la fermeture, sa décision n'est pas irrévocable. La preuve ? Il ne rejette pas la requête qui lui est présentée par deux cadres de Sainte-Suzanne, l'ingénieur Jean-Paul Daval et le commercial Jean-Luc Weber. Certes, leur sollicitation est modeste. Que demandent les deux hommes, sinon deux billets d'avion pour les États-Unis ?

Sainte-Suzanne, le chemin du futur

Lorsqu'il a eu vent du voyage de Jacques Vincent aux États-Unis, Jean-Paul a flairé le danger dans lequel se trouvait Sainte-Suzanne. Il décide aussitôt de passer à l'action. En mai 1988, il est prêt. Il va voir Marc Génot et Roland Fraysse et leur fait part de son projet : « convaincre Holland Hitch que cela vaut le coup de poursuivre avec Sainte-Suzanne ». Les deux dirigeants ne ferment pas la porte. « Revenez avec un contrat pour deux ou trois ans », lui répondent-ils. Après tout, rien n'est jamais totalement écrit... Deux ans ne suffiront pas à assurer la pérennité du site. Il faut obtenir plus, pense Jean-Paul Daval en les quittant. À leur arrivée chez le client, Jean-Luc et lui sont reçus par tout le staff américain, dont le président Richard Muzzy Jr., surnommé Dick Muzzy. Le dollar, qui était à 10,66

« En 1976, la fusion de la Mancelle,
c'était des fours oscillants –
comme une barrique avec des
électrodes. On chargeait à la main
en portant des caisses de 50
à 80 kilos, car la trappe était
à hauteur d'homme. Je me
souviens qu'à la centrifugeuse,
ils étaient presque nus
tellement il faisait chaud.
Quand on parle de fonderie,
c'est dur mais ça s'est amélioré.
Nous sommes fiers de l'évolution
que nous avons vue. »

**Yannick Papin,
Cronite Mancelle**

francs au moment de la commande de 1983, est tombé à 6 francs, ce qui pénalise fortement la production en France. Pourtant, avec des volumes suffisants, le plan conçu par Jean-Paul Daval pourrait fonctionner. Le secret réside dans une spécialisation accrue du site. Tout le monde serait gagnant. La France aurait du travail ; les Américains, des produits d'excellente qualité. Sur ce point, les Américains sont confiants. Sainte-Suzanne dispose avec Alain Jean-Pierre d'un technicien remarquable dont ils ont déjà pu constater les qualités lors des premières commandes. Ils l'adorent ! Au point qu'ils aimeraient bien l'embaucher... Une première journée de discussion a lieu. Assis dans son fauteuil, Dick Muzzy, les yeux mi-clos, ne dit rien. À la fin de la journée, un projet d'accord se dessine. « Il nous faut un contrat », disent alors les Français qui font tout de suite monter les enchères : « Un contrat pour cinq ans ! » Dick Muzzy intervient alors pour la première fois. Il sait combien l'avenir de Sainte-Suzanne est fragile. « Tout cela est bien beau, répond-il. Vous êtes accrochés, courageux... mais êtes-vous suivis dans votre démarche par vos patrons, en particulier par Marc Génot ? » Les Français s'empressent alors de joindre Roland Fraysse au téléphone. « Ils sont d'accord pour cinq ans », crient-ils dans le combiné. « Foncez ! », leur enjoint alors leur patron dont, rappelons-le, le flair et le sens du commerce sont une des

grandes forces. Le lendemain, les discussions se poursuivent, précisant les modalités du contrat. Comme la veille, Dick Muzzy attend la fin de la journée pour intervenir. « Avec qui faut-il signer le contrat ? Est-ce bien Marc Génot ? », demande-t-il. Interrogé plus tard sur son mutisme, il expliquera avec bonhomie : « Jean-Paul et Jean-Luc ne parlaient pas très bien l'anglais. Les discussions étaient longues et laborieuses, j'attendais qu'elles aboutissent. »

Une surprise au retour

À leur arrivée, Jean-Paul Daval et Jean-Luc Weber sont reçus par Marc Génot qui a entre ses mains la proposition de contrat faxée entre-temps par les Américains. Une surprise les attend. « C'est très bien. Vous avez eu les engagements que vous vouliez. Mais lisez le document qui est sur mon bureau », leur lance Marc Génot. Patatras ! À la dernière page, figure une clause d'exclusivité dont il n'avait jamais été question. Vue du côté d'AFE, la clause d'exclusivité enfermerait Sainte-Suzanne dans des contraintes et une dépendance périlleuses. Que faire ? C'est à cet instant que germe l'idée d'un véritable partenariat. Si Holland Hitch consent à se lier dans le cadre d'un joint-venture, à partager les investissements, les risques et les bénéfices, l'exclusivité n'est plus une menace, mais une opportunité. Ni une ni deux, Marc Génot se rend aux États-Unis pour vendre le joint-venture à Holland Hitch. Quelques mois plus tard, les deux parties se retrouvent à Paris, chez le conseil d'Holland Hitch. Les discussions se poursuivent jusque tard dans la nuit, dans l'appartement de Marc Génot. Dick Muzzy et Marc Génot passent en revue tous les détails, point par point. « C'est l'épuisement qui nous a arrêtés », confie le Français. Dick Muzzy le confirme : « Ces négociations étaient importantes. Il nous fallait absolument penser à tout... Ce jour-là, nous avons travaillé ensemble durement : nous avons sué comme des joueurs d'une équipe de football. Nous avons déjà du respect l'un pour l'autre mais, au petit matin, lorsque nous nous sommes quittés, un lien nouveau s'était créé. Nous étions devenus proches l'un de l'autre. »

Un partenariat à 1 million de dollars !

À l'issue de cette négociation, les bases de FWF (Fifth Wheel Foundry), la fonderie de la cinquième roue, sont jetées. La date officielle de création est le 28 juillet 1989. AFE Doubs possède les deux tiers du capital, Holland Hitch un tiers, grâce à un apport en numéraire d'un million de dollars ! Ce pactole permet de mettre en œuvre le plan conçu par les cadres de Sainte-Suzanne. Trente millions de francs

Fondeurs de cloches itinérants, les Bollée se sédentarisèrent au Mans et se lancèrent dans la production de segments de piston pour l'automobile, une pièce de haute technicité, à l'origine de la création de la Mancelle. On découvre ici les premiers ateliers de la société des Segments Amédée Bollée.







CASTMETAL
FWF

Un couleur,
une coulée,
le métal est
à 1600°C.

« La leçon que j'ai tirée
de l'introduction en bourse
est qu'il ne faut pas refuser
d'emblée les stratégies
qui apparaissent insensées.
Mais je ne suis pas sûr
que je recommencerais. »

Marc Génot

(4,5 millions d'euros) sont investis dans le cœur de l'usine. C'est une somme considérable, équivalente à la moitié du chiffre d'affaires de la fonderie. Celle-ci s'équipe d'un chantier de moulage BMD qui permettra de fabriquer deux cents moules par équipe de cinq hommes en huit heures. C'est deux fois plus que ce que pouvait produire l'ancienne dans le même temps avec une équipe de six hommes. L'automatisation du dosage des ajouts permet la stabilité des caractéristiques du sable et la qualité du serrage du moule favorise la répétitivité des opérations, qui se reproduisent sans jamais faire varier la dimension du plateau. Cette maîtrise du dimensionnement est la finalité d'une spécialisation réussie. La conformité des plateaux est telle qu'elle permet de franchir un pas supplémentaire vers l'hyperspécialisation. En 1996, sous la houlette de Christophe Vejux et Frédéric Grand, une cellule robotisée prototype sera installée. Après décochage, les plateaux prennent la file d'attente à l'entrée du tunnel de refroidissement, où un convoyeur automatique les emmène au parachèvement, en direction de la cellule robotisée. Là, les bras articulés des robots découpent les attaques de coulée et se transmettent le plateau pour fraiser les bavures. Les robots s'attaquent à certaines des tâches les plus pénibles pour les hommes telles que l'ébavurage. Les meuleurs ne disparaissent pas complètement de la fonderie mais, pour les grandes séries et les gestes identiques, il est désormais possible d'utiliser le robot. Fini le temps où les paniers traversaient la cour pour être amenés à l'atelier d'ébarbage ! Entre le monde ancien et l'univers de la construction automobile, Sainte-Suzanne trouve une place spécifique. Progressivement, le site acquiert une physionomie nouvelle et devient le site mondial le plus productif pour la réalisation de plateaux d'attelage en acier moulé. Après des années 1980 tourmentées, une première phase de son histoire s'achève...



En 1963, Marc Génot accepte la direction de la fonderie de Sainte-Suzanne à une condition : pouvoir mener une politique dynamique. Quatre ans plus tard, il rapproche deux fonderies d'acier moulé concurrentes, ce qui n'avait jamais été fait en France. Puis, il impulse la restructuration du secteur en France et mène son petit groupe en bourse. Un pari insensé et réussi.

II. LES FONDATIONS

II. 1 UNE DIVERSIFICATION HÉTÉROGÈNE

Fidèle à son esprit de conquête, le Groupe n'a pas encore fini d'intégrer et de moderniser les fonderies reprises dans le cadre du Fram qu'il reprend sa marche en avant en absorbant de nouvelles sociétés. Si les critères qui motivent ces reprises sont multiples, l'appétit des Aciéries et Fonderies de l'Est semble sans limites. Connaissant Marc Génot, il n'y a rien d'étonnant à le voir investir dans de nombreuses entreprises. Pourtant, à y regarder de plus près, il y a de quoi être un peu surpris. Que vient faire dans le Groupe, Demo, le leader de la bi-injection plastique, repris en 1989 ? Quid de Sofaco – spécialisé dans les équipements de carrosserie poids lourds en kit – et de Sefac, dont les deux activités d'estampage et d'équipements de levage sont rapidement filialisées¹¹ ?





**DEMO
INJECTION**

Assemblage
et contrôle
des logos.



○ DEMO
INJECTION
Grains de
matière.

Certes, les deux dernières sont de belles affaires – Sofaco est le leader français de la carrosserie industrielle en kit et Sefac Équipement le leader des colonnes de levage mobile pour les poids lourds, le ferroviaire et l'automobile – mais elles ont peu à voir avec Sainte-Suzanne, Feurs, la Mancelle de Fonderie ou Colombier-Fontaine. Bref, quelle mouche a piqué le management d'AFE pour partir ainsi dans toutes les directions ? L'explication est plus simple qu'il n'y paraît : une fois coté en bourse, pour financer la croissance, le Groupe a fait entrer des actionnaires financiers. Sous leur influence, AFE choisit de s'aventurer sur des terres nouvelles et de se lancer dans la diversification hétérogène¹². Des amis et des relations suggèrent la constitution d'un vaste pôle de produits pour l'automobile. Les fonderies du Châtelet, dont on se souvient qu'elles produisent des freins en fonte GS pour l'automobile, serviront de pivot pour sa constitution. En deux ans, de 1990 à 1992, le chiffre d'affaires du Groupe augmente de 40 %. Parmi les sociétés gravitant autour de l'automobile, le Groupe reprend la société de plasturgie Demo (Découpe, emboutissage, moules et outillages).

Demo !

C'est donc l'idée de développer une offre ciblée et multi-produits à destination de ce secteur qui est à l'origine de la prise de contrôle de

Demo en 1989. Ancien mouliste – il faut entendre fabricant de moules et outillages – devenu plasturgiste, Demo évolue dans des métiers très différents de ceux des fonderies traditionnelles d’AFE. Ici, pas d’acier ni de fonte mais du plastique. Pas de feu ni de coulée, même si le produit final est une pièce moulée. Pour en dire quelques mots rapides, l’aventure a débuté en 1964 avec trois copains fabriquant des moules dans un garage à 15 kilomètres au nord-ouest de Paris. Après leur séparation, l’un d’entre eux, Guy Macrez, a développé Demo.

De fil en aiguille, en 1989, la situation est la suivante : 150 personnes environ sont réparties pour moitié entre Demo SA (Andilly dans l’Oise) et Demo Technologie (Marines dans le Val d’Oise). À Andilly, on travaille pour une large gamme de clients. L’automobile au premier chef, avec le suédois Autoliv comme client pour des pièces de ceintures de sécurité. L’usine fournit également les grands parfumeurs, tels Lancôme pour les bouchons ou Yves Saint-Laurent pour les flacons de Jazz. Le secret de Demo pour avoir conquis des clients aussi prestigieux ? Sa maîtrise unique du moulage bimatière ! Demo se trouve alors sur plusieurs sites : à Marines, on fait les grosses pièces ainsi que l’injection et l’assemblage de tableaux de commande pour l’automobile. Ermop, à Soisy-Sous-Montmorency, compte une vingtaine de salariés – tourneurs, fraiseurs, érodeurs, ajusteurs – ainsi que trois personnes au bureau d’étude. Avec le client Valeo arrivent de nouveaux développements, notamment dans le domaine des tableaux de commande où Demo pourrait être amené à jouer le rôle de sous-traitant. Tel est le panorama d’ensemble. Qu’ajouter sinon que Demo a recruté depuis longtemps un jeune gars qui traînait autrefois du côté du garage ? Il s’agit d’Albert Lopes, qui a repris depuis la direction d’Ermop. Albert

« Le plus difficile était la précision et les fermetures. C’était un défi que nous avons relevé et nous avons alors réalisé beaucoup de petites pièces techniques.

On a aussi fait des petits bonshommes pour Majorette et d’autres petites pièces techniques, comme des joints intérieurs pour des pipettes de laboratoires... »

Michel Levasseur, Demo Injection

a le contact avec le client phare de Demo, Autoliv. Il a un bras droit, Michel Levasseur, sur lequel il s'appuie pour l'opérationnel d'Ermop et se consacre ainsi davantage à la partie commerciale. La croissance est soutenue, l'ambiance cordiale, l'avenir prometteur. C'est alors que Guy Macrez, le président, vend soudain son entreprise à AFE et reprend dans la foulée une petite société en Vendée. Arrivant sans coup férir, cette cession est un véritable coup de tonnerre. Le fondateur de Demo n'a mis personne dans la confiance. Albert Lopes se souvient : « Nous avons vu arriver Marc Génot, un fondeur. Il ne connaissait ni le monde des équipementiers, ni les composants plastiques. Les repères n'étaient pas les bons. Nous nous sentions mis à l'écart et ne comprenions pas ce qui se passait. Ils étaient venus nous chercher mais nous nous sentions comme de vilains petits chats noirs. »

Pour les salariés, l'histoire avec le Groupe AFE de l'époque débute donc de manière incompréhensible. Qu'a pu vendre Guy Macrez à ces hommes venus de l'acier pour les faire rêver ? Qu'AFE allait devenir « équipementier de rang 2 » pour l'automobile ? Que l'activité de fabrication des tableaux de commande allait exploser en raison des besoins de Valeo ? Si c'est bien ça, se dit Albert Lopes en accompagnant le nouveau directeur, Michel Bœuf, dans sa quête d'une nouvelle usine pour les tableaux de commande, ils se sont fourvoyés. Pour lui, pas de doute, l'avenir est à Andilly, là où l'on travaille sur les pièces de sécurité pour Autoliv. C'est pourquoi ni lui ni son équipe ne rejoindront le bâtiment qu'il déniche le long de la Nationale 23. Pour l'anecdote, il s'agit d'une ancienne couveuse à poussins d'un jour, avec les œufs encore à l'intérieur. Laissons les éclore tranquillement et restons à Andilly. Ici, tout le monde est tranquille. AFE ne comprend pas trop ce que font les salariés et l'intérêt qu'il y a à produire des pièces plastiques. Ce n'est pas grave. Ils développent Demo, trouvent de nouveaux clients¹³.

Là-dessus, en 1992, la crise démarre pour s'amplifier en 1993. Le chiffre d'affaires recule de 20 %. Albert Lopes est parfois obligé de faire le chèque « au cul du camion ». Concomitamment se profile une magnifique opportunité industrielle. Comme toutes ces aventures qui font la grande histoire du Groupe, elle part des hommes, d'une relation, d'une confiance et d'un engagement de tous les instants. Cette confiance et cet engagement sont comme toujours les véritables piliers fondateurs de l'épopée du Groupe Safe d'aujourd'hui.

Les débuts de l'airbag

Tout commence un soir de cette fameuse année 1993, si difficile pour les affaires. Peu après 19 h 45, au moment de quitter le bureau après



une journée bien remplie, Albert reçoit un appel. C'est le directeur technique d'Autoliv : « Monsieur Lopès, j'arrive de Suède. Je suis à l'aéroport de Roissy. J'ai une pièce. Je sens que nous pourrions faire un truc intéressant. Je passe vous voir. » Intrigué et intéressé, le directeur d'Andilly décide de l'attendre. L'homme débarque vers 21 heures dans les bureaux de Demo. Il a entre les mains un couvercle airbag de première génération, ceux, très épais, qui équipent les véhicules haut de gamme et sont réalisés à l'aide de technologies de petites séries. Tout excité, il interroge Albert Lopes : « Sauriez-vous faire ça ? », dit-il en montrant le couvercle. Ce dernier n'hésite pas une seconde : « Nous ne pourrions pas faire le même mais, avec notre technologie, nous pourrions vous proposer une solution. » Son interlocuteur reprend : « Écoutez, réfléchissez et regardez ce qui est possible. Chez Autoliv, nous sommes persuadés que les airbags vont se généraliser. Il nous faudrait les conditions de faisabilité et un prix pour lundi soir. » L'intuition de l'évolution du marché d'Autoliv rencontre la maîtrise de la technologie bimatière de Demo, la marque de fabrique de l'entreprise à l'époque. En moins de deux semaines, le site envoie un prototype chez Autoliv. Trois mois plus tard sortent les premières pièces, six pour lancer la première production en série de couvercles airbags en Europe. C'est celui de la Peugeot 306, lancée en 1993 depuis la plate-

**DEMO
INJECTION**
Inspection
des pièces
injectées
à l'atelier
d'injection
par Ridha
Boussetta
(à droite),
Loic Brispot
(au centre)
et Mohamed
Elghoul
(à gauche).



Albert Lopes

Entouré d'une équipe historique et combattante, Albert Lopes a construit et porté Demo depuis 1989 pour en faire un leader reconnu de son secteur et un champion de l'innovation.

forme N3 (Australie). Autoliv, précurseur pour les airbags – comme il le fut pour les pièces de sécurité – a eu un trait de génie en pressant leur généralisation. Il fallait alors trouver un moyen de les produire en série pour diminuer très sensiblement leur coût de revient. La bimatière répond parfaitement à cette exigence. Dès 1994, le marché des airbags commence sa fulgurante ascension. Avec les Ford Mondeo et Scorpio, Demo conquiert une grosse part du marché allemand. C'est à ce moment-là que la relation avec le Groupe AFE change. Partie sur les tableaux de commande au moment de leur acquisition, la direction du Groupe AFE, récemment renforcée avec l'arrivée de Gérard Mura, qui vient de l'équipement automobile, fait volte-face. En dépit des difficultés financières importantes dans lesquelles les dirigeants se débattent, ils investissent dans une chaîne de peinture devenue indispensable pour résoudre les problèmes qualité rencontrés avec les sous-traitants. Cette décision est un véritable acte fondateur. AFE intronise définitivement Demo SA puis, en 1999, permet à Demo de déménager d'Andilly à Chambly (Oise) dans une toute nouvelle usine moderne, témoignant enfin de sa confiance en cette activité qu'il a eu tant de mal à appréhender. De son côté, Demo découvre dans la solidarité d'un Groupe à son égard de véritables valeurs et une philosophie. Ce moment marque un tournant et un avenir. À l'origine quasiment vouée à disparaître dans l'esprit des acquéreurs, Demo SA va devenir un des piliers d'AFE. « Au milieu de toutes ces affaires pour l'automobile, il y avait une pépite, c'était Demo », dira plus tard Marc Génot.



L'aventure de Feurst

Tandis que Demo décolle à Feurs, Feursmétal est aux prises avec la « trahison » de son client historique, Esco. En 1991, alors que la fonderie venait tout juste d'inaugurer son chantier NML pour fabriquer la gamme de dents réalisées pour l'américain, celui-ci a brutalement décidé de rompre l'association historique entre les deux groupes. Les raisons invoquées ? Rapatrier la production dans les usines américaines en difficulté en profitant d'un dollar au plus bas¹⁴. Pour Feursmétal, le coup est d'autant plus rude que la fonderie subit une perte de 20 à 25 % de ses autres marchés. De 1 200 tonnes mensuelles en moyenne, l'usine n'en produit plus désormais qu'environ 950. Depuis 1958, Esco comptait parmi les trois principaux clients de Feursmétal¹⁵. Que faire ? AFE a entre les mains le dernier contrat dont la signature a donné lieu, quelques mois auparavant, à des festivités à la fonderie en présence du client. « Sans penser à mal », selon ses propres termes (malicieux en l'occurrence), Roland Fraysse a ajouté au traditionnel renouvellement de licence une clause de partenariat signée en toute confiance par les deux parties. Aujourd'hui, il la brandit face à Esco en réclamant 25 millions de francs (près de 4 millions d'euros) de dommages et intérêts, un montant bien supérieur au chiffre d'affaires de l'entreprise qui est d'environ 15 millions de francs (2,3 millions d'euros). Le prési-

DEMO INJECTION

Airbag conducteur. Demo est le leader mondial de la fabrication des couvercles.

Transmettre la flamme
« J'aime mon métier,
celui de mouleur main.
Mais je suis préoccupé,
car je voudrais transmettre,
or je ne vois pas arriver la relève.
Alors j'emmène les nouveaux
sur des postes clefs, de fondeurs
et de couleurs pour leur montrer.
Il ne faut pas avoir peur de
mettre la main dans le cambouis,
un manuel peut gagner aussi
bien sa vie qu'un intellectuel
et faire des choses passionnantes. »
Patrick Denis, Cronite Mancelle

dent d'AFE Métal ajoute : « Nous allons lancer notre propre gamme de produits concurrents. » Roland Fraysse raconte : « Ils m'ont ri au nez car ils pensaient que nous fanfaronnions. »

Ce qu'Esco ignore, c'est qu'au sein de l'entreprise, Charles Pasqualini a très mal vécu la rupture. Le petit chantier NML a été étudié spécialement pour le moulage des dents de godets¹⁶. Pour le rentabiliser, Charles a une idée : créer des pièces sans partir des plans des clients. Roland est partant. Une première dans l'histoire du Groupe et une aventure plus que singulière qui donne naissance à Feurst. Pour s'implanter sur le marché, la jeune pousse doit impérativement structurer et développer un réseau de distribution. En attendant d'avoir sa propre gamme, elle propose à des distributeurs potentiels des dents adaptables de Caterpillar, repeintes en bleu pour l'occasion : tombées dans le domaine public, ces dents serviront d'entrée de gamme. Le premier pas est fait. Bon an mal an, les premiers distributeurs – Blanchard en Bretagne et Payen en région parisienne – adoptent les dents. Ils compteront parmi les fidèles de Feurst. En parallèle, Feurst conquiert sur plan un nouveau client prometteur. Il s'agit de Fiat Hitachi qui passe commande des futures dents, à hauteur de 40 tonnes pour toute sa gamme de tractopelles, à condition d'être prêt pour la foire allemande Baoma de février 1993. Tout feu tout flamme, les équipes mettent les bouchées doubles. En septembre 1992, la gamme Orca est prête. Fiat Hitachi est conquis, et Feurst développe 36 modèles pour 6 tailles et

une quarantaine d'adaptateurs pour Fiat Hitachi. Malheureusement, les dirigeants, qui ont le nez dans le guidon, ont oublié de déposer les brevets. Une erreur de jeunesse qui aurait pu leur coûter cher. M. Gramaglia, directeur marketing de Fiat Hitachi, annonce, catastrophé, que des copieurs proposent déjà des dents similaires pour les nez de leurs tractopelles. L'Italien pose un ultimatum : proposer une nouvelle gamme en un an. C'est la naissance de la gamme Stickey. La société a réussi son pari : elle a trouvé des clients, conçu de nouvelles gammes tirant les marchés vers le haut. La suite s'annonce prometteuse. L'affront de la trahison d'Esco est plus que vengé. D'autant qu'en 1995, AFE va gagner son procès contre Esco. Et voilà 15 millions de francs qui tomberont à point nommé...

L'embauche

Pour faire face à tous ces développements, l'entreprise a dû, dès le début, mener une large politique de recrutement. Comment inciter des jeunes à rejoindre un univers réputé salissant, bruyant, hanté par des images de l'imaginaire collectif ? « Tu sens l'odeur de la fonderie... »,

CASTMETAL
FEURS

Opération
de décar-
buration.





CRONITE CASTINGS

Contrôle
dimensionnel
d'un modèle
de grille
gerbable ultra
léger pour
les fours
de traitement
thermique
automobile
par Johnny
Webb à
Crewkerne.

s'était entendu dire par sa fiancée un jeune embauché revenant chez lui après son premier jour de travail...

Autrefois, tout était bon pour trouver des opérateurs. Sainte-Suzanne, qui craignait la concurrence de Peugeot sur les salaires, venait attendre les ouvriers qui débarquaient du train en provenance du Maghreb. Mais un grand car de Peugeot les embarquait et le chef du personnel se trouvait seul avec la fourgonnette de l'usine. Il fallait improviser, trouver autre chose. Jean Schlumberger se souvient de cette période : « Nous mettions des annonces dans les journaux, jusqu'à *La Voix-du-Nord*. Si vous êtes intéressé, présentez-vous dans tel bistrot à telle heure, et j'allais dans les bistrots de Roubaix pour rencontrer ceux qui répondaient. » À Feurs, le recrutement s'opérait, entre autres, sur les terrains locaux de football. Roland Nalin se rappelle cette époque : « Et ça embauchait sans arrêt, jusqu'à trente personnes le lundi, dont une partie avait été recrutée la veille par les cadres de l'usine sur les terrains de foot ou ailleurs. Le mardi, il n'en restait parfois que trois. C'est que c'est assez impressionnant quand on ne connaît pas et qu'on s'approche. » D'une certaine manière, cette quête n'a jamais cessé, voire, dans certains cas, s'est aiguisée : alors que, jusque dans les années 1980, beaucoup cumulaient une petite activité agricole et un travail

dans la fonderie, à Colombier-Fontaine, à la Mancelle de Fonderie ou ailleurs, cette source s'est tarie. En même temps, les formations diplômantes se sont raréfiées.

C'est de la conjonction de toutes ces difficultés, particulièrement criantes dans certains métiers comme le parachèvement, que naîtra en 2000 le projet d'une école de fonderie. Roland Poillet, responsable des ressources humaines des usines du Doubs, la définit en ces termes : « Elle a vocation à faire entrer dans nos usines des jeunes qualifiés, qu'ils viennent de l'extérieur dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, ou de l'interne, dans une perspective de progression de carrière. » En attendant, la question de l'embauche reste toujours ouverte, en France comme à l'étranger, en particulier pour les tâches du parachèvement qui n'ont pas encore pu être robotisées...

II.2. HORS DES FRONTIÈRES !

Avec l'acquisition de multiples sociétés, l'international a en effet été un axe prioritaire et permanent de développement. Très tôt, les dirigeants ont su que le marché français ne suffirait pas et qu'il faudrait aller plus loin. Ils l'ont réaffirmé avec vigueur au moment du Fram. Pourtant, en dépit de quelques succès engrangés ici ou là dans les usines du Groupe, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'export par Feurs ou Colombier-Fontaine a rarement dépassé 20 %. Avec les plateaux d'attelage, elle a quelque peu grimpé à Sainte-Suzanne, mais on est toujours resté bien en deçà des 50 % affichés comme objectif. Évoluer hors des frontières n'est donc pas si facile. Cependant c'est vital, et plus encore en ce qui concerne les supports de traitement thermique. La Mancelle de Fonderie occupe ainsi à elle seule 95 % du marché français. Certes, celui-ci progresse, mais les véritables gisements de croissance ne se trouvent-ils pas hors des frontières ? Or, pour la Mancelle de Fonderie, les perspectives à l'export sont moroses. Face à elle, se dressent deux redoutables concurrents, leaders dans leur pays respectif, l'allemand Klefisch et l'anglais Cronite Castings. Tous deux ont un passé prestigieux, des qualités spécifiques. Cronite Castings, plus particulièrement, a depuis longtemps franchi les mers pour vendre aux États-Unis ! Il en faut plus pour abattre les dirigeants d'AFE. En débattant du problème, ils finissent par trouver une solution si simple qu'il paraît étonnant de ne pas y avoir songé avant : acheter les concurrents, à commencer par Klefisch. C'est un défi d'envergure, un véritable pari. Comme l'explique Marc Génot : « Sur leur marché respectif – l'Allemagne et la Grande Bretagne – Klefisch et Cronite étaient inattaquables. Alors nous avons



CRONITE KLEFISCH

Formage
à la presse
d'un tube
par Alfried
Hübner.

conçu le projet fou de les manger toutes les deux. » Et les projets insensés, comme nous le savons, ne sont pas pour lui déplaire.

Entrée de Klefisch dans le Groupe

Klefisch GmbH est la première à rejoindre AFE. Située dans les faubourgs de Cologne, l'entreprise est une de ces dames quasi-centenaires dont l'histoire a débuté, comme celle de Feurs, au cours de la Première Guerre mondiale. Elle aurait vu le jour vers 1916 ou 1917 à Wuppertal, dans une région de longue tradition artisanale. C'était à l'époque un petit atelier qui fabriquait des calibres à modules pour roues dentées et outils de filetage. La production s'oriente rapidement vers l'industrie de l'émaillage. Klefisch fournit les usines spécialisées de Schwelm en outillages en acier réfractaire : chargeuses de fours à recuit, grilles, montages et balancelles. En parallèle, Klefisch réalise également des bacs de trempe et autres pièces pour les ateliers de trempe. En 1933, l'entreprise s'installe dans les faubourgs de Cologne. Certes, c'est encore une petite société – plutôt un rassemblement d'ateliers – avec le nouvel atelier de métallurgie et des petits bureaux dirigés par la veuve du fondateur, quelques employés, mais tous les ingrédients du futur sont déjà là, de la métallurgie des alliages réfractaires à la conception de paniers de trempe. Bien jeunes encore, les trois fils de Mme Klefisch

gravitent dans l'orbite de l'entreprise familiale. Le plus jeune, Rudolf, arrêtera ses études pour en reprendre la direction à la suite de sa mère. Rudolf est un inventeur, un homme d'exception. Il va faire de Klefisch non seulement l'équivalent allemand de Cronite Castings en Angleterre ou de la Mancelle de Fonderie en France, mais aussi le pionnier mondial de la conception des supports de traitement thermique.

À Hürth en Allemagne

En 1960, des terrains sont acquis à Hürth, ancienne commune rurale grignotée par l'extension de Cologne. La société se lance dans la construction d'une fonderie de 3 600 m² qui emploie bientôt 150 personnes ; elle se développera constamment pour atteindre 34 000 m² en 1990. Les relations dans le travail sont hiérarchisées, rudes, parfois rugueuses. Comme à Colombier-Fontaine et dans la plupart des industries de ce type, l'apprentissage n'est pas un vain mot, et les jeunes sont confrontés à la brutalité des anciens. Entré comme apprenti, William Schürek s'en souvient. À lui de balayer, de nettoyer, d'aller chercher la bière pour ses aînés. Tout est grand, presque démesuré, et le travail est physique. Les hangars sont éloignés les uns des

CRONITE
CREWKERNE
Intercalaires.



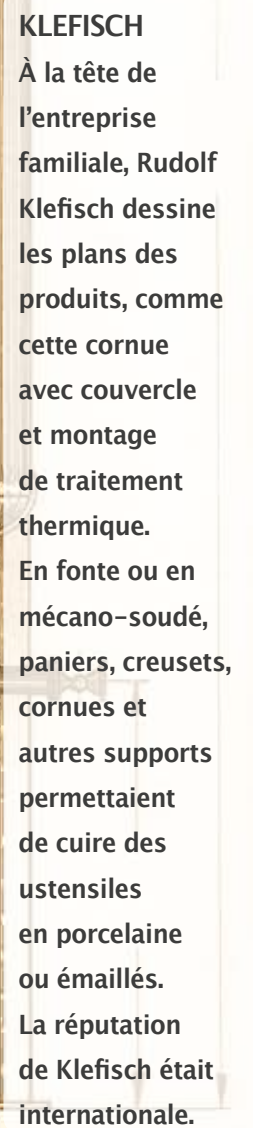
« Je suis entré comme ingénieur
dans la société en 1973.
La célébrité de Klefisch
dépassait les frontières.
Nous fournissions l'ensemble
des pays européens en
mécanosoudés et en aciers
moulés, la production
se répartissant à 50/50 entre
les deux familles de produits.
La société était dirigée
par Rudolf Klefisch.
C'était un homme étrange,
un véritable inventeur
qui continuait encore
à dessiner des machines et
des produits à près de 85 ans. »

Josef Nieuwenhuysen, Cronite Klefisch

autres et les hommes déplacent à la main de grosses pièces, d'immenses cornues. Ils font jusqu'à soixante heures par semaine et ceux qui ne veulent pas faire d'heures supplémentaires ne sont pas bien vus. Vers la fin des années 1970, la société atteint son apogée. Elle compte près de 300 personnes. Rudolf Klefisch est partout. Il connaît tout le monde, passe ici et là, regarde, plutôt silencieux, sauf lorsqu'il s'agit de donner des ordres. Il a l'idée d'installer une centrifugation pour tubes de petites dimensions. Pour des raisons financières, ce projet ne verra pas le jour. En 1989, lorsqu'AFE entre en contact avec l'entreprise allemande, le patriarche est encore aux commandes. Il n'a pas d'enfants en capacité de reprendre l'affaire et veut passer la main dans de bonnes conditions. L'offre des Français tombe à point nommé.

De Klefisch à Cronite

Parallèlement à l'allemand, AFE cible le concurrent anglais, Cronite Castings. L'affaire est loin d'être entendue. Le Groupe actionnaire de Cronite est un petit conglomérat, coté au London Stock Exchange, autour duquel gravitent de multiples sociétés. Cette forme d'organisation, typiquement britannique, vers laquelle – nous l'avons brièvement



Nr.		Art der Aenderung				Datum	
Name							
Werkstoff		Datum		Name		Unterschriften	
Gezeichnet						KLEFISCH o. H. G. EFFEREN b. KÖLN	
Geprüft							
Normgepr.							
~ kratzen							
▽ schrappen		Maßstab		Bezeichnung:		Zeichnung Nr.	
▽▽ schlichten							
▽▽▽ schleifen						Ersatz für	
						Ersatz durch	



CRONITE CASTINGS

En train de meuler une pièce, Brian Zebedee choisit la taille de son outil de meulage de façon à obtenir une bonne qualité de finition de la pièce.

esquissé – AFE semble s'acheminer, remonte à quelques décennies. Au centre, l'activité de traitement thermique est portée par la société historique, Cronite Foundry Co. De 1919, date de sa création, à la fin des années 1950, celle-ci a principalement travaillé pour la navigation à vapeur. En 1960, les dirigeants décident de construire une deuxième fonderie dans la petite ville de Crewkerne, dans le Sud-Ouest de l'Angleterre (Somerset). L'entreprise a cédé aux invitations du gouvernement local qui propose des primes très incitatives dans cette province de villégiatures. En outre, la génération des baby-boomers arrivant à l'âge de travailler, il est plus facile de recruter sur place. Fin 1960, date du premier exercice, le dirigeant de la fonderie, Mr. Hague, déclare satisfait : « Nous avons accru notre flexibilité, ce qui était notre but. »

Développement de Cronite

Dotée de fours à induction, parmi les tout premiers d'Angleterre, l'entreprise gagne en compétences à tous les niveaux. Le Groupe entre rapidement dans une phase d'intense développement. Ken Ward, son président-actionnaire, implante une fonderie de cire perdue sur des terrains disponibles à l'arrière de Cronite Castings. Ce processus lui permet d'accroître son offre auprès de ses clients. En 1973, les premiers produits (des bagues d'écartement pour chaudières) sortent

des moules de Cronite Precision Castings (CPC). Puis, successivement, un chantier de cire perdue remplace l'ancien moulage à coquilles à l'intérieur de Cronite (1975), et ensuite une nouvelle unité pour l'export et la vente des pièces de rechange est ouverte à Birmingham en 1978. Enfin, les sociétés Atkinson et Alkast tombent dans l'escarcelle de Cronite. La première produit des tubes mécanosoudés en alliages spéciaux pour le traitement thermique. La seconde est une fonderie d'aluminium travaillant beaucoup pour l'armement.

Le petit Groupe anglais rayonne alors sur le monde des transports. Sur terre, mer et air, ses produits de haute qualité approvisionnent des marchés très spécifiques. À Crewkerne, la maîtrise de nombreux processus¹⁷ offre souplesse et réactivité. L'ambiance est chaleureuse.

Le design, une qualité indispensable

À la fin des années 1970, l'exigence de qualité des clients se renforce. Jusqu'alors, ils ont été demandeurs de paniers dans lesquels ils mettaient leurs pièces en vrac. À la sortie du four, ils les usinaient. Désormais, ils veulent que les arbres et les engrenages des boîtes de vitesse ne se choquent plus les uns les autres, afin d'éviter les points de contact défavorables pour la qualité. Sur un autre plan, ils cherchent à automatiser et maximiser le remplissage des fours pour économiser sur les coûts de main-d'œuvre et d'énergie. Cronite embauche alors deux hommes de grand talent, capables de concevoir des produits répondant aux nouvelles exigences et de les vendre dans le même temps. Il s'agit de Hans Johnson et de John Smith. Basé en Scandinavie, Hans pénètre les marchés automobiles de Saab et Volvo. En interne, John remplit le même rôle. Le marché automobile se développe rapidement. John Smith embauche alors Darren Frost en 1988 pour le seconder.

Cronite à la conquête de l'export

Réflexe insulaire ou prescience industrielle, Cronite a mis très tôt l'accent sur l'export. Celui-ci a été le moteur du développement des alliages plus légers produits au début des années 1960 pour des marchés étrangers et, dès 1964, un responsable européen à l'export était installé en Hollande. En 1978, Cronite va ainsi devenir une société à fort rayonnement international. En Italie, l'agent de la compagnie, Vincenzo di Gaspari, obtient des commandes chez Fiat. Puis Ken Ward, le président, implante Cronite Nordic en Suède avec Hans Johnson avant de s'attaquer au marché américain. À cette fin, il débauche en 1976 Tony Parsons, un jeune ingénieur travaillant dans l'industrie automobile, qu'il envoie à Cleveland. C'est la naissance de North American





CRONITE CASTINGS

Préparation
d'un moule
à la tempé-
rature de
1000°C, par
Andy White,
pour la coulée
de métal
liquide.

« En 1985, Robert Kemp
a rejoint Cronite Castings.
Il avait une vision claire
de ce que devait être Cronite
Castings : une société
conquérante à l'international.
Il a dit à Tony : "Va en France,
nous n'y avons pas de business."
Tony parlait un peu français.
Robert, qui parlait espagnol,
partit en Argentine pour
y rencontrer les clients dans
le traitement thermique.
Quant à moi, il me demanda
d'apprendre l'allemand pour
renforcer nos positions en Allemagne. »

**Norman Manley,
Cronite Castings**

Cronite (NAC). Les clients choisissent Cronite pour les qualités de son design et de ses produits. En 1983, Tony Parsons est rappelé en Angleterre. Son challenge est de développer le marché européen où les performances sont jugées insuffisantes. L'Espagne est particulièrement ciblée. D'autres marchés sont à conquérir, à commencer par le plus important d'entre eux, le marché allemand, partagé entre plusieurs sociétés, Pose Marre, Courth, Lohman et, bien sûr, Klefisch. Un agent de la société y est implanté. Cronite compte alors un réseau de 15 agents à l'étranger. NAC reste indépendante.

Reprise par AFE

C'est en 1988 que les premiers contacts sont pris avec la Mancelle de Fonderie. Informels, ceux-ci ne s'inscrivent pas encore dans le cadre de véritables négociations. Fiers de leurs outils, les fondeurs prennent un intérêt réciproque à se découvrir, à imaginer peut-être ce qui pourrait être réalisé chez soi et de quelle manière, et à envisager parfois des alliances. Le premier pas est fait par Tony Parsons. Son activité sur le marché français l'a rapidement conduit aux portes de la Mancelle de Fonderie. Il y a rencontré Wilfrid Le Naour, le responsable du traitement thermique. Deux mois plus tard, une petite délégation rassemblant

Robert Kemp, Graham Price de Cronite Alloys¹⁸ et Norman Manley, se rend à Arnage. Ils constatent la similarité des processus, et plus particulièrement du sable à vert, avec les tout nouveaux fours à induction de la Mancelle de Fonderie. Ils y découvrent la fabrication des barreaux d'incinération. Ils apprécient également les dîners légendaires de Mme Rebache qui, à près de 80 ans, cuisine encore dans son restaurant d'Arnage. De son côté, AFE a déjà en vue de reprendre Cronite Castings mais, selon l'analyse qu'en fera ultérieurement Norman Manley, futur manager, les Français attendent le moment opportun. Celui-ci ne tarde pas à se présenter. En 1989, les trajectoires des deux Groupes se croisent. Le Groupe AFE est en fort développement alors que Cronite enregistre un revers de fortune. La chute des prix de la ferraille provoque en effet celle de la filiale Cronite Alloys, dont les stocks pléthoriques ont été achetés au prix fort. L'ensemble du Groupe s'en ressent, d'autant que des fonds avaient été levés pour financer le développement. En 1990, la mauvaise conjoncture, qui touche précocement l'Angleterre, accroît sa vulnérabilité. « Comment allez-vous rembourser ? », s'inquiètent les banquiers. C'est le moment choisi par la Mancelle de Fonderie pour entrer dans le jeu. Norman Manley se souvient : « Ils n'avaient pas essayé de nous reprendre avant, car ils n'étaient pas intéressés par le Groupe. Ils ne voulaient qu'une chose : Cronite Castings, le joyau de la couronne. » AFE lance alors une OPA dite amicale. Pour boucler le financement de l'OPA, le Groupe français lève une subvention d'un montant significatif auprès du ministère des Finances. Marc Génot se rappelle les entrevues avec les équipes du ministère : « Nous sommes allés voir le cabinet de Pierre Bérégovoy, qui était alors ministre de l'Industrie, et avons tenu le discours suivant : « Nous voulons constituer un Groupe international leader sur son marché, il faut que vous nous subventionniez. » Après de nombreuses réunions, nous avons été reçus par un haut fonctionnaire qui nous a lancé : « Votre subvention je vous l'accorde, mais il faudrait que vous m'expliquiez ce que vous voulez faire. Ce n'est pas si clair pour nous. » Cependant le résultat est là : à l'issue de quelques péripéties, nous avons emporté le morceau en absorbant deux Groupes qui étaient plus prestigieux que nous », évoque le dirigeant d'AFE. L'esprit de conquête du Groupe et un remarquable opportunisme ont permis, une fois encore, d'emporter une partie qui n'était pas jouée d'avance. À la sortie, dans le domaine du traitement thermique, AFE a posé les jalons d'un leadership européen, préparant le leadership mondial car il n'existe aucun concurrent à la hauteur des trois leaders européens réunis.

Fusions

À nouveau, il faut rapprocher des hommes et des cultures et, à nouveau, ce n'est pas simple. De plus, à l'issue des opérations, décision est prise de fermer la grande fonderie de Klefisch. Le 31 décembre 1993, avant minuit, la vente du bâtiment sera signée. Seul l'atelier de mécano-soudure est conservé. Les Allemands le vivent très mal, d'autant qu'ils considèrent les Français comme moins bons qu'eux. D'ici quelque temps, Josef Nieuwenhuysen, futur directeur général, sera le seul administratif de l'ancienne époque dans les nouvelles structures. Aucun autre n'aura souhaité rester. Celui qui a tout appris du grand Rudolf Klefisch en deviendra le « griot », entretenant la légende et la flamme des vastes bâtiments, désertés depuis, et transformés en ateliers d'artistes. Bientôt, seuls un bistro du nom de Klefisch et une sculpture géante en tôles embouties évoqueront l'immense fonderie. Les choses ne sont pas tellement plus simples du côté de Cronite. À la fierté naturelle offensée des Anglais s'ajoute le sentiment d'avoir été, en quelque sorte, « joués ». Cronite Castings aurait aussi bien pu se réveiller propriétaire de la Mancelle de Fonderie ; seulement, c'est l'inverse qui s'est produit... Quelques anciens ne sont pas avares d'explications faisant surgir d'intrigants scénarii alternatifs. L'international cristallise tout particulièrement les sensibilités. De rudes batailles avaient en effet été menées dans tous les pays d'Europe, voire au-delà pour conquérir les marchés. En Espagne, en Allemagne et ailleurs, les fonderies se sont affrontées. Après la fusion, certains postes se retrouvent en doublon. Les territoires sont redistribués et cette redistribution n'est pas sans susciter quelque amertume. Au niveau des bureaux d'étude, les designers ont chacun leur manière de travailler, leurs certitudes et leur orgueil. Il faut apprendre à vivre et à travailler ensemble. Ce passage ne peut se faire que par la volonté des hommes, dans des contacts semi-informels et par l'apprentissage progressif d'un respect réciproque.

Vers 1993-1994, la constitution de groupes transverses, du parachèvement aux bureaux d'étude, s'avère un excellent moyen de partager les compétences et les regards des uns et des autres. Des réunions commerciales sont initiées. Les managers se réunissent dans l'une ou l'autre des usines... Enfin, la langue peut aussi être une barrière. Chacun sait que les Français ont toujours été fâchés avec l'anglais et, de l'autre côté de la Manche, parler le français est rarement une priorité. Dave Bond, qui dirigeait alors CPC, se souvient que la communication était l'un des deux principaux problèmes au démarrage¹⁹. L'intégration de Peter White dans les équipes françaises résoudra partiellement



CRONITE CASTINGS

Ces tubes fabriqués vers 1948 en Cronite HR 4, présentés par M. Sivell, contrôleur principal de la société, étaient destinés aux chaudières des bateaux à vapeur. Ils requéraient une grande résistance des alliages. Ils ont préparé Cronite Castings à devenir plus tard un des leaders européens du traitement thermique.



○ CASTMETAL FWF

Partie inférieure d'un moule prêt à être fermé.

le problème de la communication. Le jeune homme qui se destinait à la marine a en effet toujours voyagé. Il a vécu et étudié en France. Sa présence apportera beaucoup aux relations entre les réseaux. En outre, les managers prennent des leçons, les Français pour apprendre l'anglais, les Anglais le français. Cela donne lieu à quelques épisodes cocasses comme le jour où Roland Fraysse envoie Dave Bond et Marcel Pache – un commercial français ayant une bonne expérience du processus de cire perdue – visiter une fonderie dans le Nord de la France. Dave doit certifier le processus et Marcel auditer les aspects commerciaux. Dave Bond ne parle que quelques mots de français et Marcel aucun d'anglais. Le dictionnaire à la main, chacun s'efforce de comprendre ce que l'autre veut dire. Sans doute quelque peu fantaisiste, le rapport qu'ils envoient à la fin de la mission ne semble pas inquiéter leurs chefs. Peu à peu la mayonnaise prend. Les meetings dans les différents sites remplissent leurs objectifs.

À fond dans la qualité !

Mais il faut plus qu'apprendre à se connaître. Il faut aussi forger des règles communes, des réflexes identiques dans le travail. Construire une culture partagée pour progresser ensemble. C'est le rôle imparti à la qualité dont les bases sont véritablement jetées à cette époque.

Dans l'industrie, la qualité est un leitmotiv. Elle transcende les époques et les lieux. « Servir le client, la meilleure qualité dans le plus court délai, au meilleur prix » pouvait-on déjà lire, en 1953, dans le journal interne de Sainte-Suzanne, *Le Trait d'Union*. Il est vrai qu'on était alors moins regardant sur la durée de vie des pièces. Au fil du temps, les exigences des clients se sont renforcées. Feurs, qui travaille pour le nucléaire, a posé dans les années 1970 les jalons d'un système qualité. Il irrigue depuis les usines Colombier-Fontaine, Sainte-Suzanne, Redon... Chez Demo, le travail sur des pièces de sécurité est une obligation naturelle pour tendre vers la qualité. Proche de l'automobile, la jeune filiale est un excellent exemple pour assimiler et intégrer les méthodes maillant les secteurs industriels de pointe. Au même moment, la Mancelle de Fonderie, qui travaille également pour l'automobile, s'inspire de ce qui existe chez ses grands clients pour trouver de quoi les satisfaire. Bon an mal an, le fil de la qualité se tend au fur et à mesure qu'AFE monte en gamme et se bat sur des marchés plus concurrentiels. C'est également un puissant vecteur de cohésion destiné à harmoniser les pratiques, homogénéiser les comportements et fixer des objectifs communs. Marc Génot et ses équipes le pressentent.

Chez le client.
Baladeurs
avant
traitement
thermique
sur supports
réalisés par
Cronite-
Mancelle.







CASTMETAL
FWF
Ouverture de
la voûte du
four à arc.

« La *Qualité totale*, c'est quelque chose de très important dans le groupe, c'est un état d'esprit, l'attitude du salarié, satisfaire le client, faire bien du premier coup. »

Estelle Jeanningros, Castmetal Colombier

En 1988, la Mancelle de Fonderie initie un programme de *Qualité totale*. Pendant trois ans, une consultante spécialisée déploie la méthode qui descend du management jusqu'aux opérateurs. Les autres fonderies lui emboîtent le pas.

La qualité commence alors à pénétrer les vieilles usines, bousculant des habitudes anciennes où, à l'époque, comme le dit le responsable des ressources humaines du Doubs : « On n'est pas à la tonne près. » « Quand j'étais étudiant à Besançon et que je prenais le train, je voyais en passant les pièces de Colombier-Fontaine sur le parc ; je trouvais ça sale et je me disais, jamais je ne travaillerai là-dedans. Mais quand je suis arrivé, le Groupe mettait en place la *Qualité totale* et le 5S²⁰, et ça s'est beaucoup amélioré. Dans les départements administratifs, nous avions les photos de nos bureaux tels qu'ils devaient être rangés... » raconte Rodolphe Baudoin, embauché pour faire la comptabilité de Sainte-Suzanne et Colombier-Fontaine. Pilotée par Gabriel Naert, Colombier est, à ce moment, une usine dite « redoutable et redoutée par ses concurrents ».

Destinée à évoluer, à être adaptée, affinée, parfois repensée puis approfondie plus tard sous la présidence de Gérard Mura, la *Qualité totale* s'affirme comme le premier constituant d'une identité de groupe, un vecteur culturel permettant aux uns et aux autres de se reconnaître, y compris au-delà des cultures. Dès 1993, des journées *Distinction qualité* sont organisées. Récompensant ceux qui ont été les plus participatifs, elles se déroulent dans l'environnement de l'une ou l'autre des sociétés. À la pointe de la démarche, Demo aura d'ailleurs son heure de gloire : en 1997, l'usine comptera parmi les cinq finalistes nationaux du trophée des meilleures usines de *L'Usine nouvelle*.

Physionomie du Groupe

Fin 1992, AFE se retrouve à mi-chemin entre une major de l'acier moulé avec des positions dominantes européennes, voire mondiales pour les plateaux d'attelage en acier moulé, et un petit conglomérat, composé d'une constellation d'activités diverses. Sous l'effet de la croissance

externe et interne, le chiffre d'affaires a augmenté de près de 40 % en deux ans. De 1,1 milliard de francs en 1990 (170 millions d'euros), il bondit à plus d'1,5 milliard de francs (230 millions d'euros) en 1992. Près d'un quart de ce chiffre est réalisé dans l'automobile. Viennent ensuite les travaux publics (17 %), le traitement thermique (15 %), les transports et la manutention (12 %), les poids lourds (10 %), enfin les pompes et robinetterie avec 8 %. Le nombre de salariés atteint 2 500. L'usine la plus importante est celle de Feurs (520 personnes), logée dans une entité rebaptisée Feursmetal : en 1989, les dirigeants, qui ont jugé l'ancienne raison sociale de FAEF désuète et trop longue, ont opté pour un nouveau nom. Un tiers du chiffre d'affaires est exporté, la moitié des ventes à l'étranger étant à destination de l'Allemagne. C'est une progression notable puisque, dix ans auparavant, la part de l'export était de moitié (entre 15 et 18 %).

Pour organiser ses différentes sociétés, le Groupe s'est structuré en branches d'activités autonomes qui sont autant de filiales. Outre AFE Partenaires et AFE Automobile créées en 1990, il comprend AFE Métal, et AFE Technologies, toutes deux formées en 1991. AFE Metal rassemble Sainte-Suzanne, Colombier-Fontaine et Feursmetal et occupe des posi-

CRONITE MANCELLE

Moulage main
– Taille d'un
sillon destiné
au cordon
de colle pour
l'assem-
blage d'une
empreinte de
turbine de
grenailage.





DEMO INJECTION

Changement
de peinture
suite à un
changement
de série par
Mohamed
el Hamzaoui
à Chambly.

tions de leadership très fortes, tant pour les plateaux d'attelage que dans les domaines des engins de travaux publics ou pour les composants de structures, où la filiale est au premier rang européen. AFE Technologies coiffe la Mancelle de Fonderie, Klefisch, Cronite Castings et les Segments AB.

Cette organisation décentralisée responsabilise fortement le management de ces branches qui disposent de ressources propres pour atteindre les objectifs fixés par le Groupe.

Pourtant, en 1993, le nouveau progiciel comptable qui remplace les interminables feuilles de calcul Excel ne donne pas de bonnes nouvelles : AFE est au bord de la faillite et en manque de trésorerie...

II.3 DE LA QUALITÉ À L'INNOVATION

(Re)naissance

En 1992 et 1993, l'économie de l'Europe continentale vit sa pire récession depuis 1950. Le taux d'investissement chute de trois points par rapport à la période 1988-1991 et les économies se contractent fortement. Comme Cronite il y a un an, AFE se débat à son tour dans le ciseau d'une rentabilité érodée par la crise et d'un lourd endettement consécutif à toutes ses opérations de croissance.

Sous la protection d'un mandataire ad hoc, il lui faut négocier des délais de paiement avec ses créanciers. Comment se désendetter, relever la tête, sortir de ce passage dangereux ?

La *Qualité totale* constitue une partie de la réponse. Sans être un véritable pare-feu, elle permet de prendre conscience de ses forces, de déterminer des plans d'actions stratégiques et d'améliorer les performances. L'effort incessant de modernisation avec la coulée automatique à Colombier-Fontaine ou le début de la robotisation du parachèvement à Sainte-Suzanne, dont il a déjà été question, s'inscrivent dans cette même double exigence de qualité et de productivité. L'innovation, le sens de l'opportunité, la réactivité et le commerce constituent d'autres parties de la réponse. Évoluant avec peu de moyens, le Groupe est condamné à mobiliser toutes ses ressources, à innover pour avancer. L'intégration de la peinture des airbags chez Demo et les produits composites de la Mancelle de Fonderie ont d'ailleurs été conçus au cours de cette période. Le lancement des sprockets²¹ a pour sa part démarré en 1996. Ce ne sont là que quelques exemples d'un foisonnement d'idées qui s'appuient sur les hommes, l'audace et les méthodes éprouvées dans la tradition d'AFE. L'histoire de Feurs révélera, elle, une capacité singulière : celle de faire éclore de nouvelles sociétés au sein du Groupe plutôt que de les reprendre. Ainsi sera créée la société Valdi pour répondre aux nouvelles réglementations environnementales.

Entre-temps, Marc Génot a décidé de prendre du recul. Il trouve en Gérard Mura le successeur rêvé. Industriel venant du monde de l'équipement automobile, ce nouvel arrivant saura dépasser les contradictions nées de la diversification hétérogène. Progressivement, il mettra en place les conditions d'un fonctionnement plus harmonieux. À partir d'un Groupe éparpillé, il constituera un Groupe rassemblé autour d'une nouvelle vision, celle d'un leadership mondial...

Gérard Mura aux commandes

Cela fait près de trente ans que Marc Génot préside aux destinées d'AFE et la succession des anciennes équipes est engagée. En 1993, pour faire face à la crise financière, il a embauché Pierre Prudhon aux finances. Plus tard, il engage le processus de recrutement d'un successeur qu'il trouve en la personne de Gérard Mura.

À la tête de Bendix Europe, une division d'Allied Signal pesant un milliard de dollars, cet ingénieur des Arts et Métiers se trouve « opportunément » en désaccord profond avec la nouvelle équipe de direction américaine d'Allied Signal. Proposée par un cabinet de chasseurs de têtes, la recherche d'AFE tombe à pic car elle pourrait lui permettre de

« J'ai rencontré Marc Génot
et le projet m'a beaucoup
intéressé. J'avais fait
le tour des grands groupes.
Je découvrais une constellation
de PME. J'ai été frappé par l'extrême
diversité des situations rencontrées
en termes de position concurrentielle,
de qualité des produits ou d'image
de marque de chaque société.
Chacune vivait des problématiques
complexes et particulières.
La crise de 1993 avait déjà
soudé et renforcé les équipes.
L'esprit d'équipe et la qualité
des hommes sont la base
de la résolution des problèmes. »

Gérard Mura

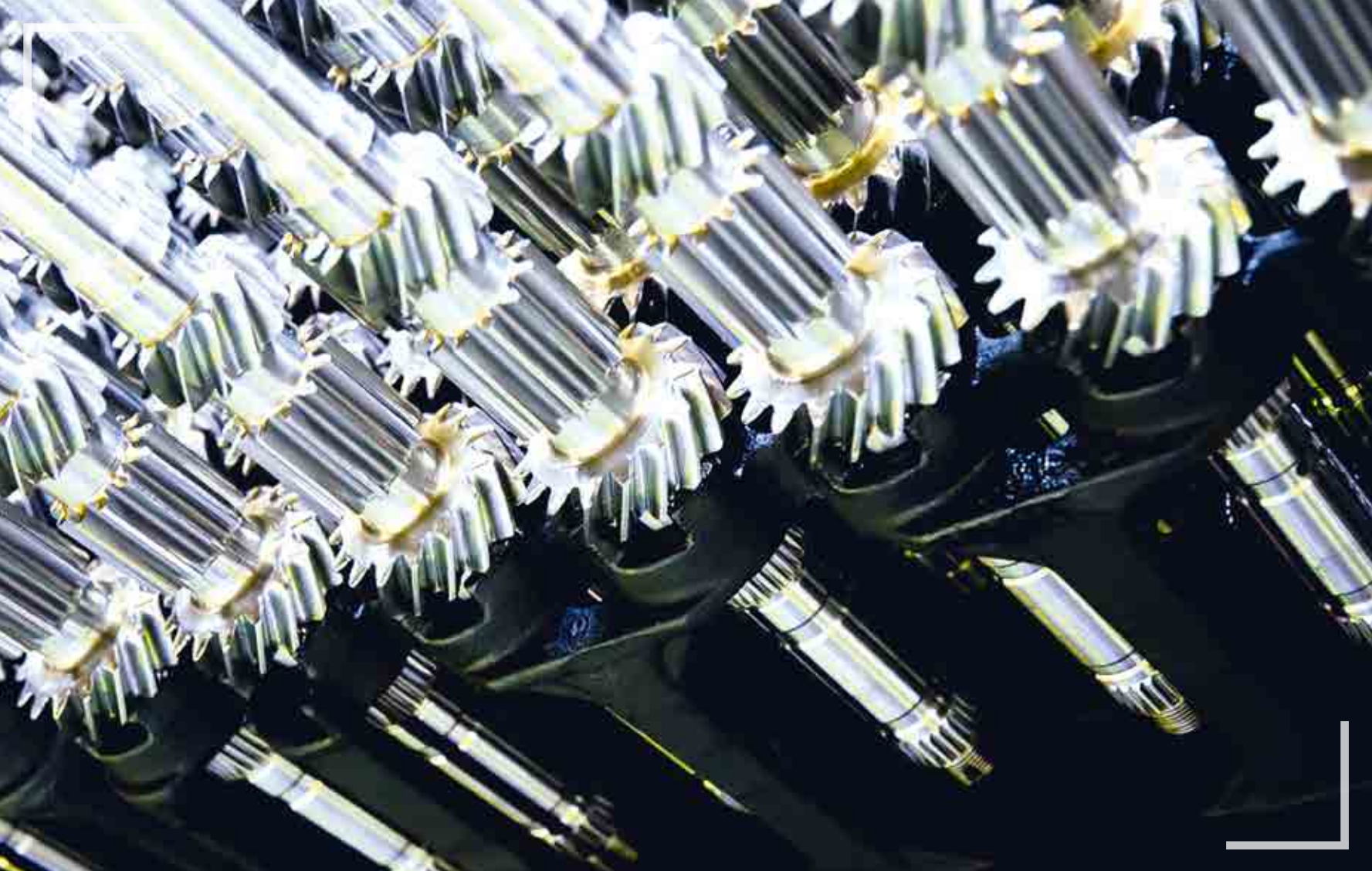
réaliser un souhait qu'il mûrit depuis quelque temps déjà : reprendre une PME. La rencontre avec Marc Génot, en 1994, se passe on ne peut mieux. Le nouvel entrant envoie d'ailleurs un signal fort : il investit l'intégralité de ses indemnités de départ d'Allied Signal en bourse dans des actions AFE. Le changement de présidence s'effectuera comme convenu deux ans plus tard, après une période de transition. Le nouvel actionnaire et directeur général n'a cependant pas le temps de souffler. Rétrospectivement, Gérard Mura s'en amuse : « Je découvre que le Groupe est en grande difficulté financière car, n'ayant pas sécurisé son endettement, la crise de 1993 l'avait précipité sous mandat ad hoc. Pierre Prudhon, nouveau directeur financier, négociait déjà avec le pool bancaire. Il avait face à lui soixante banques. En entrant plus dans le vif du sujet, je ne m'attendais pas tout à fait à ce que j'ai trouvé, mais ça ne m'a pas effrayé : le redressement d'un Groupe, je l'avais déjà pratiqué et je savais comment faire. »

Au fondateur succède un homme venant de l'automobile. Cette combinaison va créer les conditions d'une parfaite alchimie. Les deux hommes n'ont pourtant ni les mêmes racines ni le même passé.

L'un, Marc Génot, a vécu depuis l'enfance dans l'univers de la fonderie. Le métier est dans ses gènes. Il est héritier de ses traditions et de ses

A black and white portrait of Gérard Mura, a middle-aged man with light-colored hair and glasses, wearing a dark suit, a light-colored striped shirt, and a dark and light striped tie. He is looking slightly to the right of the camera with a gentle smile. The background shows a modern building with large glass windows and some greenery.

Président du
Groupe à partir
de 1995, Gérard
Mura annonce
la couleur : il fera
d'AFE un leader
mondial dans
chacune de ses
branches et sur
chaque continent.
Un projet qui s'appuie sur une vision
à long terme,
la connaissance
des cycles économiques, le respect
des équipes et
une structuration
héritée de son
expérience dans
l'automobile.
Vingt ans plus tard,
Safe est un
champion mondial.



○ Traitement
de carbo-
nituration
d'arbres
primaires
sur montages
bicouches
de Cronite
Mancelle sur
le site de PSA
Valenciennes. ○

usages. Son entrent le place au centre d'un échiquier où politiques et industriels se rencontrent. Il n'hésite pas à bousculer les modèles anciens, rompant avec le paternalisme et les corporatismes. Il incarne un basculement, la transition d'une époque ancienne vers la modernité, le bâtisseur d'un monde fondé sur le dialogue, le sens de l'équipe. Cela le place en avance sur une partie de ses confrères et en fait un leader naturel de son secteur.

Gérard Mura est, lui, de milieu modeste. Il sait ce qu'est la pauvreté et n'a pu poursuivre ses études que grâce aux bourses qui lui ont permis d'aller aux USA décrocher un master dans la prestigieuse université de Carnegie-Mellon à Pittsburgh. Il a passé vingt ans chez Valeo où il s'est fait une solide réputation de *trouble shooter* en redressant des PME fabriquant des composants pour le bâtiment, en créant de toutes pièces sur le modèle japonais une usine à Amiens pour la fabrication d'embrayages de poids lourds et, finalement, en redressant l'activité historique des garnitures de freins qui sera vendue... à Allied-Signal. C'est un organisateur qui a appris l'importance de la bonne démarche stratégique dès 1976 en côtoyant le BCG chargé d'étudier le Groupe Valeo. International par « construction », il connaît les avantages et les inconvénients des PME et des Groupes, détail qui aura son impor-

tance par la suite. À l'impétuosité de Marc, son impatience et son côté fonceur, il oppose l'assurance et la sérénité du joueur d'échecs qui sait créer les conditions du succès de ses équipes. Dans le jeu qui est le sien, fait de cycles, de crises et d'incertitudes, il a su choisir les stratégies gagnantes pour réduire au maximum la part du hasard. Il préfère en effet construire patiemment les avantages compétitifs solides, qui permettront d'avoir dans la durée la meilleure offre auprès des clients. Il lui plaît d'étudier, d'analyser et de déjouer les grands cycles économiques théorisés par Kondratieff et d'autres penseurs économiques comme Juglar et Kitchin. Du Groupe constitué par Marc Génot, qui ressemble à un de ces vastes châteaux auxquels on a ajouté des ailes un peu biscornues, il ne va garder que les places fortes, celles que l'on peut rendre inexpugnables et que l'on ne risque pas de perdre en avançant ses pions dans les contrées lointaines. L'acuité de ses analyses est un puissant moteur de confiance partagée. Lorsqu'il parle, fixe un cap à plusieurs années, ses troupes savent qu'on l'atteindra. Enfin, les deux hommes sont liés par des valeurs fortes, un respect profond des hommes et du travail et une passion pour le monde industriel.

DEMO TECHNIC

Inspection
de pièces
injectées
par Teresa
Beltran.



III. CAP SUR LE MONDE

III.1 UNE VOLONTÉ STRATÉGIQUE

N°1 dans une niche mondiale défendable

Gérard Mura propose d'emblée quelques clarifications. En 1996, Demo est séparé en deux sociétés distinctes, Demo Tableaux de Commande (Demo TC) et Demo Injection. Il est désormais possible d'apprécier la contribution réciproque des deux activités de plasturgie. AFE Partenaires est également scindée en deux : AFE Levage d'une part avec Sefac, AFE Carrosserie d'autre part avec Polyfont et Sofaco, bientôt rejointes par deux nouvelles entreprises, les sociétés FIT et surtout Cargo Van, le leader européen des kits en aluminium pour véhicules utilitaires, présent en France, Allemagne et République tchèque. L'achat de Cargo Van dans la branche AFE Carrosserie révèle les limites de la diversification. Il amène à préciser définitivement les orientations.





CRONITE WUHAN

Opération
de coulée :
la coquille
vide sort du
four de pré-
chauffage
à 1150°C.
Les opérateurs,
parfaitement
protégés,
y versent
le métal
en fusion
à 1500°C.

« À la différence
de la plupart des autres
groupes de fonderie,
Gérard Mura
a une vision industrielle
plus que financière.
Par ailleurs, l'équipe dirigeante
a structuré le groupe
en microentreprises
avec une forte
responsabilisation
des managers. »

Jérôme Tricoire, Castmetal FWM

Être leader sera une condition nécessaire mais pas suffisante. Cantonné sur un marché des carrosseries pour poids lourds qui, compte tenu des différences de réglementations nationales, n'est même pas vraiment européen, le Groupe ne peut pas imposer la stratégie exprimée par Gérard Mura début 2001 à la convention des managers : « Devenir numéro un dans chacune des activités sur une niche mondiale. » « Ils ne m'ont d'ailleurs pas cru, ce jour-là », se souviendra plus tard le président. Dès lors, le Groupe se concentrera peu à peu sur les seules activités pouvant répondre aux objectifs affichés par le nouveau dirigeant. Les autres activités seront redressées pour être cédées dans des conditions acceptables pour tous. Au niveau européen, l'ensemble Mancelle de Fonderie, Cronite Castings et Klefisch préfigure ce modèle : les trois sociétés sont leaders nationaux sur les montages de traitement thermique. L'objectif sera d'abord d'en faire un vrai leader européen puis mondial. FWF, de son côté, occupe le leadership mondial pour les plateaux d'attelage en acier moulé.

Si doute il y a eu, le temps se chargera de le dissiper. Ce sera la force du nouveau président de faire adhérer les managers à sa vision et de leur faire partager ses objectifs en restant fidèle à la stratégie affirmée. De son côté, il n'a pas hésité : au moment de la sortie de bourse d'AFE, en 1999, il a réinvesti toutes ses actions et stock-options dans le Groupe, marquant l'inébranlable confiance qui l'anime.

III.2 LES INSTRUMENTS DE LA CONQUÊTE

La qualité d'abord

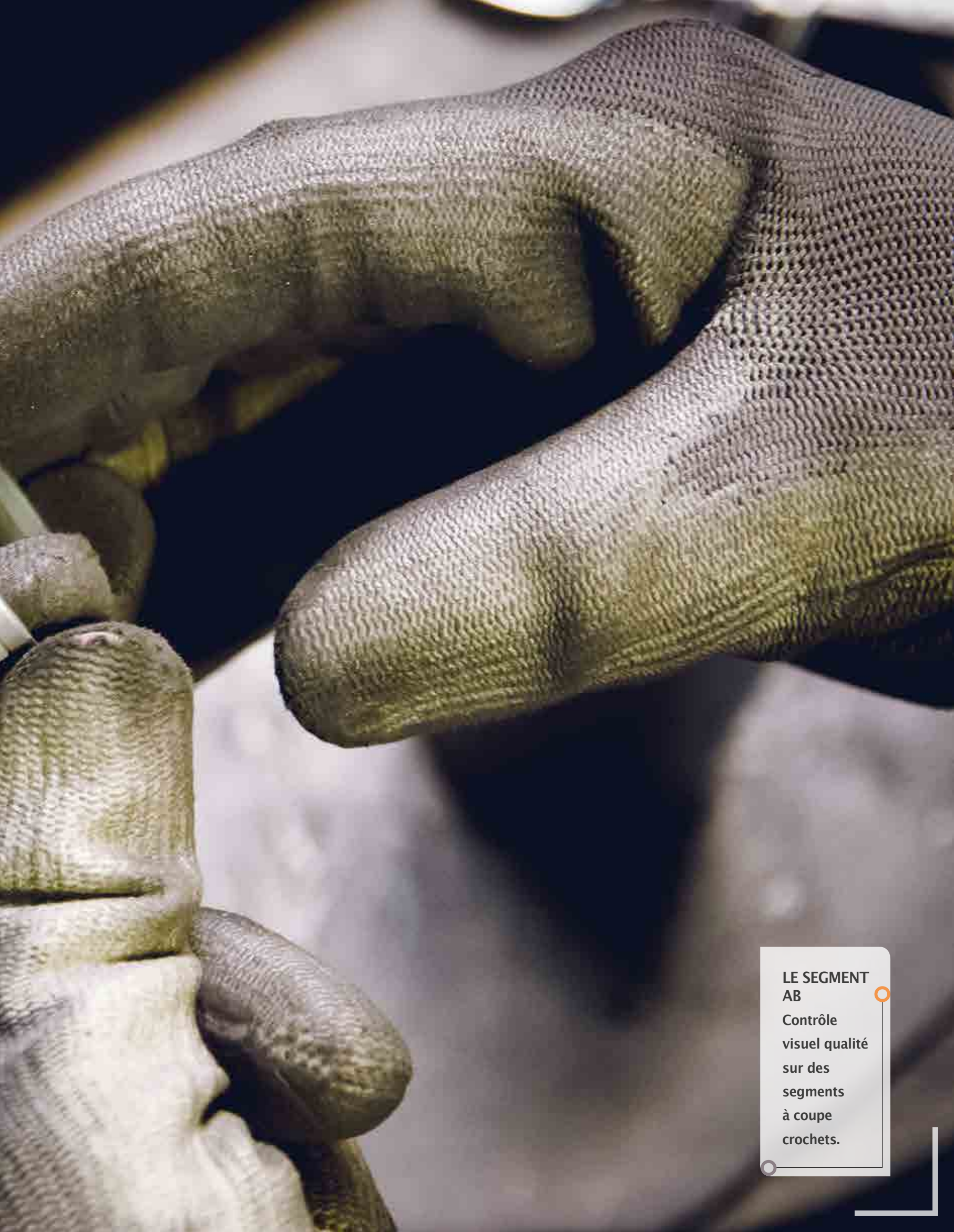
Les caps sont fixés. Il faut désormais se donner les moyens d'y parvenir. Dès sa prise de fonction, Gérard Mura développe un certain nombre d'approches, de méthodes et d'instruments. Certains partent de l'existant, d'autres sont nouveaux. Il faudra les apprivoiser. Au chapitre de l'existant, la *Qualité totale* l'intéresse. Elle fait écho à des expériences qu'il a vues à l'épreuve dans l'automobile, telles que, par exemple, les cercles de qualité. En s'appuyant sur ce qui a été construit, il prolonge le trait en introduisant un panel d'indicateurs rassemblés dans la grille QT 100. Derrière ce chiffre, une philosophie simple : « 100 % du personnel à 100 % dans la *Qualité totale*. » À chacun de s'approprier les indicateurs et de les faire progresser. Les suggestions individuelles et collectives sont récompensées. Les meilleurs groupes de résolution de problèmes (GRP) rassemblant opérateurs, maîtrises

Dans toutes les usines du Groupe, les équipes tracent le chemin de la qualité, comme ici à Chihuahua.



**Haciendo las cosas bien
a la primera vez y siempre**





LE SEGMENT AB

Contrôle
visuel qualité
sur des
segments
à coupe
crochets.



CRONITE MANCELLE

Les mouleurs
à main, Laurent
Bluteau et
Jean-Louis
Vermeulle,
retournent
un moule de
segment pour
démouler
l'empreinte.

et collaborateurs, seront invités une fois l'an à exposer le sujet qu'ils ont traité lors de la convention managers du Groupe. Un moment de fierté pour les lauréats et pour les sites concernés. Car si chaque fonderie organise à sa manière la mise en musique de l'amélioration de la performance, pioche dans les différents outils²², la grille QT 100, en quantifiant la performance, permet de mesurer ses progrès et de se comparer. Chaque site s'autoévalue chaque année. Sa note sera consolidée au niveau de sa branche et du Groupe. Les bases d'un *benchmarking* interne sont jetées : désormais, les fonderies pourront apprécier leurs résultats à la fois de manière absolue et relative. L'émulation concernera aussi bien les sites d'une même branche que les pays ou les branches entre elles. Un défi permanent pour tous.

« Le déploiement
des politiques est un système
cohérent qui garantit
que l'ensemble des actions
des entreprises va
dans le sens de la stratégie
retenue. Les équipes
sont très motivées
car elles conservent
le choix des moyens
pour atteindre les objectifs
ambitieux, mais réalisables,
qu'elles se sont fixés. »

Gérard Mura

Un pilotage très rigoureux

Gérard Mura transpose également chez AFE la méthode dite de « déploiement des politiques » qu'il a découverte en 1985 chez Akebono au Japon²³. Dès son arrivée chez AFE, le futur président a posé des questions : « Quelles sont les forces et les faiblesses du Groupe ? Comment AFE se démarque-t-il de la concurrence ? Comment faire pour être le meilleur pour satisfaire le client, anticiper et accompagner ses besoins ? » Des axes stratégiques ont émergé. La spécificité de la méthode et de la culture du Groupe conduit à y associer pleinement les patrons de branches. Chez AFE, l'autonomie n'est pas un vain mot. Elle remonte aux années 1970 lorsque, déjà, Marc Génot formait ses cadres pour leur donner les moyens de s'émanciper. Vingt-cinq ans plus tard, les références et les échelles ont changé. Il appartient à chaque usine et à chaque branche de proposer ses stratégies dans le cadre global défini par le Groupe. C'est un contrat clair de confiance bâti avec les managers et un puissant facteur de motivation. Le Groupe fournit les outils pour pouvoir l'honorer : la précision des objectifs et leur validation s'effectuent avec une extrême rigueur, quasi-mathématique. Il n'y a pas de trou dans la maille du cadrage budgétaire. Pour un Groupe d'une telle taille, le *reporting* est d'ailleurs devenu, au fil des années, hors du commun. Disposant d'un outil de lecture et de projection sur mesure, il peut, en s'appuyant sur



○ CASTMETAL FWF

Atelier de
parachè-
vement.
Sellettes
d'attelage.

ses équipes financières, suivre à la fois la mise en œuvre des projets stratégiques et contrôler en permanence les réalisations des activités existantes. La quantification des objectifs permet d'introduire une « prime individuelle sur objectifs » (PIO) dès 1999 assurant que l'ensemble des forces de l'entreprise travaillent exclusivement dans le sens des stratégies choisies. Gérard Mura en plaisante rétrospectivement : « Certains managers ont cru que je voulais les acheter en leur proposant plus que leur salaire. »

III.3 METAL OUVRE LA VOIE AU MEXIQUE

Doté d'instruments adéquats de pilotage, le Groupe peut organiser sa croissance internationale qui se déploie par vagues successives à partir de la France. La première vague a consisté à conquérir le leadership du marché européen. Ce furent alors les acquisitions de Cronite et de Klefisch par la Mancelle de Fonderie.

La deuxième vague fut celle des Amériques et des confins de l'Europe. À la différence de la première, cette phase implique des clients et des partenaires, parmi lesquels Holland Hitch, le fabricant de plateaux

d'attelage. Dès 1992, à la fermeture de son ancien fournisseur canadien Dofasco, Holland Hitch a entamé la quête d'une seconde source qui viendrait suppléer Sainte-Suzanne. Que de péripéties depuis que le vice-président, Sam Martin, a évoqué l'hypothèse de construire une nouvelle fonderie ! C'était fin 1993, alors qu'il devenait visible qu'on ne trouverait pas si facilement la perle rare... On l'a regardé avec le plus grand scepticisme. « Cela fait longtemps que l'on ne construit plus de fonderies d'acier, que ce soit en Europe ou aux États-Unis » lui a-t-on rétorqué. Pourtant, cette solution s'est imposée. Jacques Vincent a été envoyé par FWF pour dénicher le meilleur site afin de la construire. Il a commencé par sillonner le Mexique. En vain... Un jour, un voisin d'avion à qui il confiait ses doutes lui suggère d'aller voir l'État de Chihuahua, en fort développement²⁴. Lorsqu'il y débarque en 1994, Jacques Vincent est agréablement surpris : « Ici Ford investit sept cents millions de dollars », est-il écrit sur un panneau à l'entrée de la ville. De quoi rendre optimiste sur le projet de construction estimé à cinq millions de dollars ! Mais, alors que l'affaire semble bien engagée, la crise mexicaine de 1994 met entre parenthèses les investissements sur place. Entre-temps, Dofasco a fermé et Sainte-Suzanne a récupéré la fabrication de huit références de plateaux produits antérieurement au Canada. En 1995, la fonderie française est ainsi amenée à produire 140 000 plateaux là où l'outil a été conçu pour un maximum de 120 000, une quantité qu'Holland Hitch estimait alors ne jamais pouvoir dépasser. La pression ne cesse de croître. Il faut aller vite...

Pourtant, lorsqu'en 1996 l'économie mexicaine redémarre et qu'AFE renoue avec les autorités de Chihuahua, rien ne se passe comme prévu. De fait, le gouvernement local a stoppé pour un moment les investissements dans la capitale afin de privilégier les villes moyennes de l'État. « Allez voir à Cuauhtémoc ! » leur lance Luis Guerra, le délégué du gouvernement. Les Français partent plus à l'Ouest. Ils traversent le désert de pierres rouges et rejoignent les abords de la cité des Indiens Tarahumaras, qui doit sa fertilité à l'activité infatigable des Mennonites. Ces immigrants d'origine protestante, arrivés dans la région en 1922, ont fait de la petite ville l'une des plus grandes pommeraies du monde. Les filets protégeant les pommiers de la grêle trament le paysage, lui conférant un aspect particulier. On a l'impression que des milliers d'oiseaux vont soudain s'envoler dans l'immense ciel du plateau.

La zone industrielle qu'ils visitent leur plaît tout de suite. Il y a de l'électricité, quelques grandes entreprises, telles que Delphi, une filiale de General Motors cliente du Groupe, Baxter le fabricant d'accessoires

« Jean-Paul Daval avait
tout préparé et nous étions prêts
pour le moment où Mandelli
déposerait le bilan. Caterpillar
n'avait pas de solution de rechange.
Quand Mandelli s'est effondré,
nous sommes immédiatement allés
voir Caterpillar. Ce qui a été proposé
a fait l'admiration de tous. »

Roland Fraysse,
ancien directeur général d'AFE Metal

chirurgicaux, et Anchor Foods qui conditionne des poivrons pour le Chili. Un terrain de dix hectares est disponible pour y implanter l'usine. Le projet est finalisé le 1^{er} septembre 1996 dans ce même bureau où, huit ans plus tôt, le contrat qui avait sauvé Sainte-Suzanne avait été signé.

Ce n'est pas une délocalisation !

Une fois encore, le devenir de la fonderie française est en question. Qu'advient-il après la construction d'une usine au Mexique ? Comment éviter de lourdes conséquences pour Sainte-Suzanne, où les coûts de main-d'œuvre sont beaucoup plus élevés ? Comment faire face aux inquiétudes des Français ? Les Américains prennent alors de sérieux engagements. Non seulement ils s'engagent à ne pas freiner la modernisation de l'usine française²⁵, mais ils acceptent – ce qui n'est pas banal – d'ouvrir le dialogue directement avec les représentants des salariés, profitant des déplacements réguliers à l'occasion du conseil de surveillance. Jean-Paul Daval se souvient : « Nous avons fait un bout de chemin en France. Il ne fallait pas que la dynamique s'essouffle. Nous avons proposé à nos représentants du personnel de pouvoir prendre la parole à chaque conseil de surveillance et de poser, s'ils le souhaitaient, directement leurs questions à notre partenaire américain. Cela a un peu rassuré. C'était un bon gage de réussite au Mexique. Il fallait tenir tout l'ensemble et que le Mexique n'apparaisse pas comme une délocalisation. » En outre, comme un tiers des plateaux d'attelage devront être produits au Mexique, AFE Metal choisit de compenser une baisse prévisible à Sainte-Suzanne par le lancement sur ce site de la production des



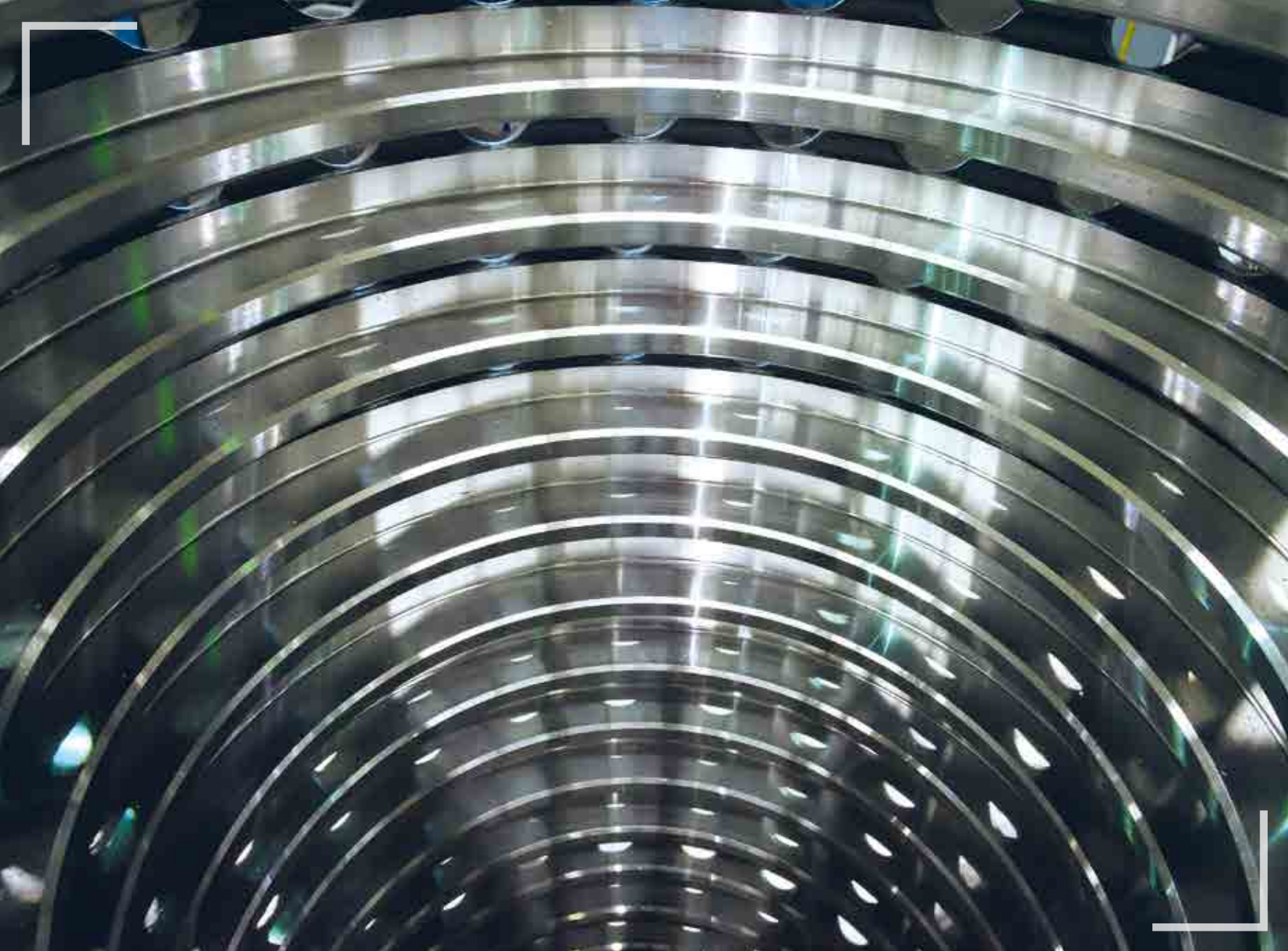
barbotins, récupérés à ce moment-là à la suite du dépôt de bilan du fondeur Mandelli en Italie. Et, au cas où tout cela ne suffirait pas, on s'intéresse également à un autre produit, les disques de freins pour Knorr Bremse Allemagne, spécialisé dans le système de freinage²⁶. Au final, FWF France fabriquera les plateaux et les barbotins. Pour la petite histoire, une nouvelle hausse de la production nécessitera l'aide de Feursmetal en 1997. Le temps a forgé une véritable solidarité inter-usines.

○ CASTMETAL
FWF

Chauffe par
induction de
sprockets.

Le lancement du Mexique

Le 29 juin 1997, un accord est signé avec l'État de Chihuahua, la nouvelle société FWF de Mexico (FWM) ayant été créée dès le 28 février. Coiffant FWF France et FWF de Mexico, le holding FWI est détenu aux deux tiers par la branche AFE Metal, à un tiers par Holland Hitch. Autre nouveauté pour le Groupe : la structure juridique des sociétés est organisée sur le principe des *maquiladoras* développées au début des années 1950 pour attirer les investisseurs industriels américains créateurs d'emplois au Mexique. Cette construction est peu connue en France et nécessite un large apprentissage pour en tirer les avantages sociaux et fiscaux.



○ Pile de sprockets à Cuauhtémoc. ○

Un chantier de moulage BMD, Processus Impact, est commandé : il est rigoureusement identique à celui de Sainte-Suzanne. C'est le *deal* : l'usine de Cuauhtémoc sera à l'image exacte de celle de Sainte-Suzanne. Les futurs embauchés rejoignent la France pour y être formés. Au début, ils rencontrent quelques réticences. La méfiance n'est pas totalement dissipée. Ils sont encore nombreux ceux qui pensent, à Sainte-Suzanne, que le Mexique leur prendra leur travail. Avec deux compatriotes, Carmen Portillo est du voyage de décembre 1997. Cette ingénieure métallurgiste ne pensait pas être recrutée par Roland Fraysse lorsqu'elle l'a rencontré dans un petit bureau à Chihuahua. C'était la seule femme et elle ne se berçait pas d'illusions. La voici pourtant en France, accompagnée de deux compatriotes pour y suivre une formation. Le régime est alors le suivant : trois mois en France, suivis d'une semaine dans les bureaux provisoires situés sur le site en construction. La formation est plutôt rude : en même temps qu'elle apprend le français, Carmen est chargée de traduire, de français en

espagnol, les documents sur les procédures et la qualité. Outre la qualité, elle se retrouve également responsable des méthodes. Non sans mal, les futures équipes commencent à se constituer. Quelques mois après l'arrivée de la jeune femme, trois autres Mexicains arrivent, deux pour la maintenance (dont l'un en tant que responsable et l'autre en support) et un futur responsable de la production.

« Cinq mousquetaires »

Les débuts mexicains sont épiques. Alors que la fonderie n'a même pas encore de toit, la production débute, Holland Hitch ne pouvant plus attendre. Superviseur à l'usinage en 2013, Alfredo Andazola participe, dès septembre 1998, à l'implantation de la BMD. À ce moment-là, il y a en tout et pour tout quatre Français et une dizaine de Mexicains. En présence des ingénieurs allemands, venus pour expliquer le fonctionnement de la machine, Alfredo pose les câbles de la machine à mouler. Il a pour l'aider Dagoberto, ingénieur agronome de formation venu à la fonderie pour avoir un meilleur salaire. De septembre à décembre 1998, Dagoberto se bat avec les équipes pour sortir les premières pièces, puis pour apprivoiser la BMD. Celle-ci est très sensible au degré d'humidité ou de sécheresse du sable. Parfois, des fuites de métal se produisent. Il se colle dans les châssis et brûle les câbles. Dagoberto part alors en France pour acquérir toute l'autonomie nécessaire et mieux comprendre la machine. En novembre 1998, après quelques mois de formation à Sainte-Suzanne, arrive Ghislain Fournet. Titulaire d'un BTS de fonderie, Ghislain est un apprenti de l'ESF (École supérieure de Fonderie). Il rejoint son poste avec un challenge : démarrer une sablerie à vert avec du sable neuf. Sur place, faute d'effectif, le voilà également nommé responsable du moulage et du noyautage. Fin novembre, les premiers essais de coulée sont réalisés en présence d'Alain Jean-Pierre, de Claude Leleu (maintenance de Sainte-Suzanne) et de Steve Hook de Holland Hitch. Début décembre, les premières pièces sont réalisées. Carmen se rend chez le client pour effectuer les tests. La validation a lieu entre Noël et le Jour de l'an 1999. La production peut commencer. Serge Gamboa, un local, passé par les usines textiles de Saltillo, a rejoint l'usine. Avec Carmen, Ghislain, Alfredo et Dagoberto, c'est le cinquième « mousquetaire », encore présent dans la fonderie quinze ans plus tard.

Quelles stratégies pour aller où ?

En quelques mois, le petit Groupe, loin de ses terres, a réussi une double première : inaugurer une nouvelle fonderie d'acier moulé et la

En visitant en 2002 une usine
du Michigan de Neway,
un constructeur de suspensions
acquis par Holland Hitch,
Jean-Paul Daval et Jean-Luc Weber
découvrent une nouvelle pièce.
Celle-ci est fabriquée
à partir de tôles embouties,
soudures et pièces forgées :
pas moins de vingt éléments
au total. Pour nos experts maison,
aucun doute : l'acier moulé
est l'alternative !

démarrer avec du sable neuf, avec tout ce que cela comporte comme contraintes²⁷. Pendant deux ans, la sablerie est arrêtée toutes les heures et on sort le sable en trop à la pelle. Mais, vers 2000, FWF de Mexico commence à trouver son véritable rythme de croisière. Il y a deux équipes et six fusions quotidiennes. On tourne beaucoup et on court à droite et à gauche. Les modèles de plateaux qui parleront aux plus anciens sont les XD 351. L'organisation financière a été calquée sur celle des unités européennes. Les indicateurs de production et de gestion sont analysés tous les mois. Tout semble sur de bons rails. Pourtant, en novembre 2000, un véritable coup de tonnerre s'abat sur l'entreprise. Un matin, à huit heures, le directeur appelle Ghislain Fournet : « Tu coules la dernière fusion et, après, on arrête tout. » La révision à la baisse de ses prévisions de vente par Holland Hitch s'est répercutée brutalement sur l'usine. Pendant trois mois, la soixantaine de salariés travaille un jour sur deux. Les salaires sont baissés. L'impact de cet aléa ne sera pas neutre. Il conduira l'usine mexicaine, à l'instar de sa jumelle française, à chercher à se diversifier. Trouver les meilleurs équilibres, permettant autant à Holland Hitch de ne pas risquer la pénurie qu'à AFE de ne pas souffrir des variations de charges, n'est pas simple. Maîtriser la cyclicité est tout l'enjeu de la construction d'un partenariat intelligent.

Un nouveau produit : les bras de suspension

Heureusement depuis la naissance du partenariat qui lie AFE et Holland, l'américain a profondément évolué. En reprenant l'américain Neway



Anchorlock en 1999, il a pris pied sur le marché des plateformes de remorques. Pour AFE, nous allons le voir, c'est le début d'une nouvelle aventure, celle de la fabrication des bras de suspension²⁸.

AFE propose alors à Holland Hitch de remplacer les bras de suspension mécanosoudés qui reliaient chaque axe des essieux aux plateformes de Neway par un bras d'un seul tenant en acier moulé beaucoup plus solide. Après quelques péripéties, cette solution économique, qui sécurise les clients, est adoptée. Répétable en grandes séries, améliorable dans le temps par l'expertise sur la métallurgie et le processus, le bras de suspension correspond parfaitement au positionnement de niche tel que défini par Gérard Mura. Il est l'un de ces produits autour duquel on peut construire et développer des usines qui deviendront très compétitives par l'effet de l'expérience accumulée, comme on l'a fait pour les plateaux d'attelage ! Il répond de plus aux problèmes de diversification de Cuauhtémoc qui, à l'instar de son aînée française, souffre d'une trop grosse dépendance vis-à-vis d'un seul produit.

De 2005 à 2008, dotée de nouveaux moyens, Cuauhtémoc commence, outre les bras de suspension, à produire des barbotins pour des références américaines de Caterpillar. Le décollage est indéniable. Pour améliorer sa capacité de résistance aux secousses, il faut aller

CASTMETAL FWF DE MEXICO

Ces
Castbeams
fabriqués à
Cuauhtémoc,
prouvent la
capacité de la
branche Safe
Metal à inves-
tir dans des
niches très
spécialisées.



CASTMETAL FWF DE MEXICO

Réfection
d'une voûte
de four à arc
par Manuel
Jésus Lucero
Olivas.

encore plus loin. Décision est prise de rapatrier l'usinage, ce qui nécessite la construction d'un nouveau bâtiment. Cela permet de mieux assurer la qualité des pièces et de produire en flux tendu. Robotiser le parachèvement est une autre piste envisagée pour l'avenir. Quels que soient les moyens mis en œuvre, ils sont tributaires de la capacité à innover pour satisfaire ses clients. Cuauhtémoc ne tarde d'ailleurs pas à être récompensée : SAF Holland passe une commande pour un nouveau type de plateaux d'attelage à FWF Mexico qui, pour la première fois, a tout réalisé de A à Z. C'est une consécration des savoir-faire qui s'illustrent également dans l'évolution des bras de suspension. La première génération pesait 28 kg. La troisième tend vers 20 kg avec une meilleure mise au mille²⁹. Là encore, elle a été développée à 100 % par le Mexique.

Mais Dick Muzzy, principal actionnaire d'Holland Hitch, décide en 2006 de céder le Groupe américain à Otto Sauer Achsenfabrik SAF, un allemand, numéro deux mondial de la fabrication d'essieux pour poids lourds et remorques. L'objectif de SAF : pénétrer le marché américain des essieux dans le cadre de la globalisation de ses activités.

C'est une nouvelle aventure pour les deux Groupes qui ne se connaissent pas et surtout n'ont pas vécu ensemble l'extraordinaire histoire de FWF. Cependant SAF Holland, conquis par la nouvelle géné-

ration de bras de suspension mise au point pour le marché américain, reprendra ce concept pour son marché européen d'essieux. Sainte-Suzanne aura ainsi la chance de se positionner sur un nouveau marché de niche dont la cyclicité est différente de celle du marché américain ! La boucle est bouclée : SAF Holland, qui a emmené le Groupe au Mexique, reviendrait du Mexique en Europe.

Dans le programme de Gérard Mura qui conduit au leadership mondial, l'étape suivante est l'Asie, et ce dans toutes les branches. C'est une terre de promesses mais également d'incertitudes. Le transfert de technologies et la maîtrise du savoir-faire inquiètent quelque peu. Pour AFE Metal, il est devenu impossible de lutter contre l'importation en Europe de pièces réalisées en Chine en cire perdue, technologie très compétitive dans les conditions d'exploitation chinoise mais heureusement limitée aux pièces de moins de 40 kg. Les conserver dans le catalogue impose d'être présent en Chine. AFE Metal, qui dispose de plusieurs représentants sur place, implante, en 2000, une société de négoce basée à Beijing qui achète et valide la qualité de production chinoise. Celle-ci achète auprès de sous-traitants locaux des petites pièces réalisées en cire perdue – dents de godets, attaches de remorques, etc.– qu'elle revend aux clients traditionnels en Europe, au travers de son réseau commercial. Ce sera un succès auprès des petits clients mais tous les grands clients internationaux mettront en place leur propre organisation d'achat en Chine.

Un partenariat avec Nantong ?

Les évolutions d'Holland Hitch ont aussi des répercussions sur AFE. Prenons l'exemple des sellettes d'attelage Simplex, concurrentes de celles d'Holland Hitch sur le marché américain. Lorsque le Groupe Naco, qui en était propriétaire, a voulu céder cette activité, le patron a contacté Roland Fraysse. Tout naturellement, le Français a préconisé un rapprochement stratégique avec Holland Hitch. C'est à la suite de cette acquisition que Jean-Paul Daval s'est envolé pour la Chine. Simplex y faisait fabriquer ses plateaux d'attelage par la société chinoise Nantong. Cela ne gênait pas AFE, car Nantong, qui passait par un courtier néerlandais pour vendre, était cher. La donne change lorsque Simplex tombe dans le giron de Holland Hitch. Le patron de Nantong y voit une opportunité. Il décide d'abandonner le courtage et se précipite aux États-Unis pour vendre en direct. Ainsi que le souligne Jean-Paul, cela change tout : « Les prix baissaient et Nantong devenait très compétitif ». En théorie, AFE est protégé de toute concurrence par le contrat d'exclusivité qui lie le Groupe à Holland Hitch mais

« SAF Holland s'était dit :
"Qui sont ces petits Français ?"
Ils nous voyaient développer
une nouvelle génération
de plateaux et trouvaient
que ça n'en valait pas la peine.
Alors, ils nous ont challengés
en reprenant un site
qui avait déjà commencé
à fabriquer des plateaux
pour Jost. Seulement,
ils n'avaient pas mesuré
les difficultés
techniques auxquelles
ils se heurteraient. Ils ont dû
se résoudre à faire appel à nous. »

Jean-Paul Daval,
ancien Directeur Général de FW France

à la condition de rester le plus compétitif. Voyant une occasion de se fournir à meilleur prix, Holland Hitch sollicite AFE pour se rendre sur place et voir si la qualité peut être améliorée. Le Groupe français accepte, d'autant qu'en 2004 et 2005, la demande pour les plateaux d'attelage a été forte. Élargir les sources de production devient relativement urgent. Pourquoi ne pas s'entendre avec Nantong ? AFE pose toutefois ses conditions. Il doit être maître des opérations et de la relation commerciale avec Holland Hitch. Pour Nantong, ceci est hors de question. Retour à la case départ. Simplex continuera d'être produit par Nantong. AFE, de son côté, se met à la recherche d'une troisième source de fabrication des plateaux d'attelage.

Nouer de nouvelles relations

Mais l'acquisition de Holland Hitch par SAF trouble le jeu. Nouveau venu dans l'arène, SAF cherche tout naturellement à imposer ses règles. L'allemand exige du français une baisse annuelle du prix de revient, sans encore comprendre complètement toutes les implications du caractère éminemment cyclique du marché du poids lourds américain. La crise de 2009 exacerbe les tensions. Pour Sainte-Suzanne, elle se traduit par quatre mois de fermeture complète du site. Les

salariés savent que l'activité repartira, mais la situation est loin d'être rose... Au service commercial, Sylvie Choley témoigne : « Moi qui ai été arrêtée une fois trois semaines en trente-huit ans pour un lumbago, je me retrouvais à tourner en rond à la maison en étant payée sans rien faire. Ça nous déstabilisait beaucoup. »

Pour Gérard Mura, il n'y a pas d'autre solution que de se donner une marge de sécurité en prenant de nouveaux clients et des volumes de production complémentaires, notamment les barbotins pour Caterpillar. SAF Holland n'est pas d'accord, car il craint de ne pouvoir être satisfait en cas de reprise d'activité. Jean-Paul Daval se souvient : « Gérard a dit : "Il faut que nous trouvions des solutions" et tout le monde s'est accordé sur la nécessité de développer cette troisième source que nous n'avions pu mettre en place avec Nantong. »

La troisième source en Chine ?

Sur ce, en 2010 et 2011, l'économie américaine redémarre. Les volumes de SAF Holland s'accroissent à la fois sur les plateaux d'attelage et sur les bras de suspension, produit que fabrique FWM depuis 2004 pour les plateformes de remorques de SAF Holland et où les synergies entre les deux sociétés ont joué à plein. Et là, surprise : les dirigeants d'AFE découvrent, presque par hasard, que SAF Holland a noué des relations à leur insu... avec une fonderie colombienne ! Passées les tensions, le bon sens reprend le dessus des deux côtés. Gérard Mura propose d'envoyer Jean-Paul Daval sur place pour résoudre les problèmes de qualité. Au-delà des aspects juridiques, la rupture du contrat de confiance historique entre les deux Groupes n'est pas vraiment possible car FWI est devenue, après vingt ans de progrès sur la définition et la production de la sellette d'attelage, très compétitif et, de plus, est le seul qui dispose de la capacité suffisante pour faire face à l'énorme cyclicité du marché. Une rupture réelle conduirait à une impasse technologique et économique dont souffriraient durablement l'un et l'autre. Comme l'exprime Jean-Paul Daval, « c'est une spirale d'amélioration continue. Les équipes discutent, les présidents s'accordent. En fait, SAF Holland avait besoin d'être rassuré. De ne pas se sentir prisonnier. Nous leur avons rappelé que nous cherchions toujours la troisième source et que nous avons probablement une solution. » La Colombie ne faisant pas l'affaire, AFE propose que la troisième source soit chinoise. Une petite fonderie est trouvée.

M. Ding, son propriétaire, possède un conglomérat parfaitement hétérogène, avec une activité de trading de clous et de vis, une briqueterie, des installations de moyens de manutention sur camion.

La fonderie étant de trop pour lui, il ne lui déplâit pas de s'en débarrasser. Celle-ci présente en outre un avantage appréciable : elle est à sable chimique et non en cire perdue, ce qui n'est pas si fréquent en Chine. AFE voit dans cette opportunité la possibilité de constituer progressivement une équipe compétente en acier moulé, une spécialité très peu répandue en Chine. Ensuite elle pourra investir lourdement dans une nouvelle usine du type de Sainte-Suzanne. Mais la crise qui démarre en 2008 aux États-Unis fait chuter les commandes en Europe et Amérique. Faut-il quand même reprendre la fonderie chinoise ?

Après quelques hésitations et malgré la crise qui atteint désormais l'Europe, Gérard Mura ne veut pas revenir sur ses engagements vis-à-vis de M. Ding et de SAF Holland. Il pense que la branche métal doit mettre dès maintenant un pied en Chine pour y acquérir l'expérience nécessaire. La fonderie sera donc reprise en janvier 2009, et devra vivre avec ses clients historiques en attendant de mettre en place les processus pour garantir la qualité et surtout de transférer les outillages de Nantong. Mais ceci est loin d'être acquis, vu le mécontentement de cette société. Puis M. Ding s'en va de Xuzhou et, à sa suite, une fraction non négligeable de l'effectif. Ainsi le veut la fidélité au réseau : en Chine, les femmes et les hommes suivent d'entreprise en entreprise leur protecteur.

Ceux qui restent apprécient néanmoins beaucoup de travailler pour une société étrangère. Étonnamment, ils ne fabriquent finalement pas de plateaux d'attelage. Car la dégradation rapide des relations avec Nantong, qui a choisi de travailler pour le concurrent en sellettes de SAF Holland aux USA, a obligé le Groupe à transférer la fabrication des Simplex au Mexique, qui avait une capacité parfaitement adaptée immédiatement disponible. Après avoir tant cherché cette troisième source pour les plateaux d'attelage, il fallait finalement dessiner à cette fonderie un autre avenir. Après deux années de recherches, pendant lesquelles l'usine survit difficilement avec le portefeuille initial de clients, essentiellement constitué de traders, Caterpillar confie à Xuzhou la production d'une gamme de grosses dents en contrepartie d'un plan industriel d'investissement permettant d'en faire une source compétitive pour cette gamme de pièces.

Xuzhou comprend un chantier de moulage avec un carrousel et un chantier de noyautage. Le moulage se fait dans une aire de coulée qui comprend quatre fours à induction, deux de 2,5 tonnes et deux de 2 tonnes.

Mais il reste beaucoup à faire pour inculquer au personnel chinois les standards de qualité d'AFE. Le processus a été repensé et complété



pour être mieux adapté aux pièces. La mise au point des dents de godets, avec la définition et la réalisation d'une dizaine de tests, ont permis de franchir un seuil. Au contrôle, de nouveaux équipements, tels que la machine tridimensionnelle, la machine de magnétoscopie, ont été installés par AFE.

Le matériel de production sera amélioré et complété par une nouvelle installation de traitement thermique bien adaptée aux dents de godets. Caterpillar se montre satisfait et confirme le plan de charge.

AFE Metal est maintenant présent en Chine. Lorsque leurs hommes sur place visitent d'autres fonderies concurrentes, il n'est pas rare qu'ils y découvrent leurs propres pièces. Il faudra encore du temps au Groupe pour intégrer toutes les dimensions de cette culture nouvelle tellement différente de celle de l'Occident. En attendant, les Français transposent la leur. Qualité et sécurité sont prioritaires. Pour cette dernière, il y a beaucoup à faire. Dans l'esprit local, il faut trois mois d'arrêt pour que l'on considère un arrêt véritablement comme un accident ! De Lyon, les équipes techniques se rendent régulièrement sur place

CASTMETAL XUZHOU

Zhang Liang
et Wang
Xianqiang
contrôlent
des échan-
tillons de
nouveaux
produits.



**DEMO
PLASTIK**
Atelier
d'injection.
Contrôle par
Mme Tansu
Yiğit de pièces
de sécurité
de la boîte
de vitesses de
véhicules PSA.

pour travailler sur ces chantiers et faire appliquer les standards du Groupe. À Xuzhou, les opérateurs étaient payés au tonnage. Une fois les objectifs remplis, on passait en heures supplémentaires. Certains prenaient les plus grosses pièces, gagnaient plus en travaillant moins longtemps. Il faut à présent redéfinir l'ensemble des grilles de rémunération et trouver de nouveaux mécanismes d'intéressement compatibles avec la culture chinoise. Une vraie gageure !

III.4 DEMO DANS LE SILLAGE DE SES CLIENTS

Demo en Turquie

Plus que toute autre branche, Demo est incitée à suivre ses deux grands clients, Autoliv et TRW, partout dans le monde. C'est la rançon d'une chaîne qui, des constructeurs automobiles aux équipementiers de rang 2, amène à globaliser une offre mondiale. Dans les années 1990, la Turquie draine les grands constructeurs. En 1999, le pays anticipe la fabrication de 450 000 voitures en 2001 contre 350 000 en 1998. Il est temps pour le Groupe d'accompagner sur place la croissance d'Autoliv, son client le plus ancien. Hervé Longatte, qui a rejoint le siège du Groupe pour accélérer le développement international et la recherche de cibles industrielles, se met en quête de la

future usine de Demo. Il visite trente-cinq sociétés pour finalement faire affaire avec Plamat, la première qu'il a visitée. L'usine est située dans la vallée dite de l'automobile, à Bursa, au sud de la mer de Marmara.

En avril 2001, Demo Plastik est créée. Quelques années plus tard, le site est dirigé par Erkan Korhan, un jeune ingénieur turc francophile. À son arrivée, ses patrons lui fixent un challenge : multiplier le chiffre d'affaires par quatre pour « arriver à 15 millions d'euros en 2015 ». Pas de quoi impressionner ce fils d'un maçon turc qui a grandi dans la banlieue stéphanoise des années 1970. L'activité avec Autoliv ne suffit pourtant pas. Pour y parvenir, Demo Plastik devra remplir son usine en développant une stratégie particulière afin d'être compétitive sur une large palette de produits et de clients.

En République tchèque

L'alter ego d'Autoliv comme acteur majeur et mondial de l'airbag est l'américain TRW. À la différence de son concurrent, TRW privilégie généralement la production dans ses propres usines. Pourtant, au début des années 2000, TRW Europe a un patron américain qui prend la décision de réduire ses sites et ses effectifs en Europe. Deux sites sont concernés : Aschaffenburg près de Francfort en Allemagne et Celakovice près de Prague en République tchèque. C'est ce second site qu'Albert Lopes, discutant avec le patron des achats de TRW Europe, propose de reprendre. Les deux sociétés s'accordent. À terme, Aschaffenburg sera fermé, laissant Demo seule sur le terrain. L'affaire est conclue par Hervé Longatte.

En mai 2002, Celakovice et son effectif – environ soixante-quinze personnes – rejoignent AFE dans une nouvelle société dénommée Demo Autoplast.

Les affaires commencent fort ! Dès 2003, la production s'envole. Les premiers couvercles d'airbags produits par Demo Autoplast sont ceux du conducteur pour les VW Golf, au démarrage de la plateforme PQ35. Ils sont une des toutes premières applications à être peintes en République tchèque. Mieux encore : l'unité de fluorisation de Demo Autoplast est la première de ce type à être installée dans le pays ! Quelques mois ont donc suffi pour mettre en place les quatre processus-clés des cycles de production de Demo³⁰. Certes, comme lors de chaque développement, il a fallu triompher de problèmes, en l'occurrence un grain qui apparaissait sur les couvercles après la phase de peinture. Rien de nature à décourager les équipes. Elles ont planché et trouvé une solution avec l'ionisation.

« Il ne suffisait pas
d'être leader mondial.
Je voulais être leader mondial
dans chaque continent. »

Gérard Mura

Après le couvercle VW Golf, toute une série d'autres airbags suivent³¹. Quatre presses de trois cents tonnes ont été ajoutées à l'outil existant de fin 2003 et de nouvelles presses seront acquises en 2005. Pourtant, alors que Demo progresse remarquablement, un grain de sable, humain cette fois-ci, vient perturber sa position : TRW Europe change de président. Allemand, le nouveau venu s'oppose à la fermeture de l'installation d'injection plastique du site d'Aschaffenburg, en dépit des engagements écrits pris par son prédécesseur. Entre Demo Autoplast et TRW, le rapport de force n'est pas en faveur du sous-traitant. Un accord est cependant trouvé. Il garantit des volumes sur plusieurs années à Demo Autoplast mais, loin de fermer Aschaffenburg, TRW investit au contraire dans une ligne de peinture ! Cette concurrence frontale avec ses propres clients est une spécificité de Demo. Elle contribue à pousser la branche à aller toujours plus loin dans l'innovation, à avoir toujours un, voire deux coups d'avance sur ses clients et néanmoins concurrents. Le prochain coup de la partie se joue au Mexique !

Le Mexique

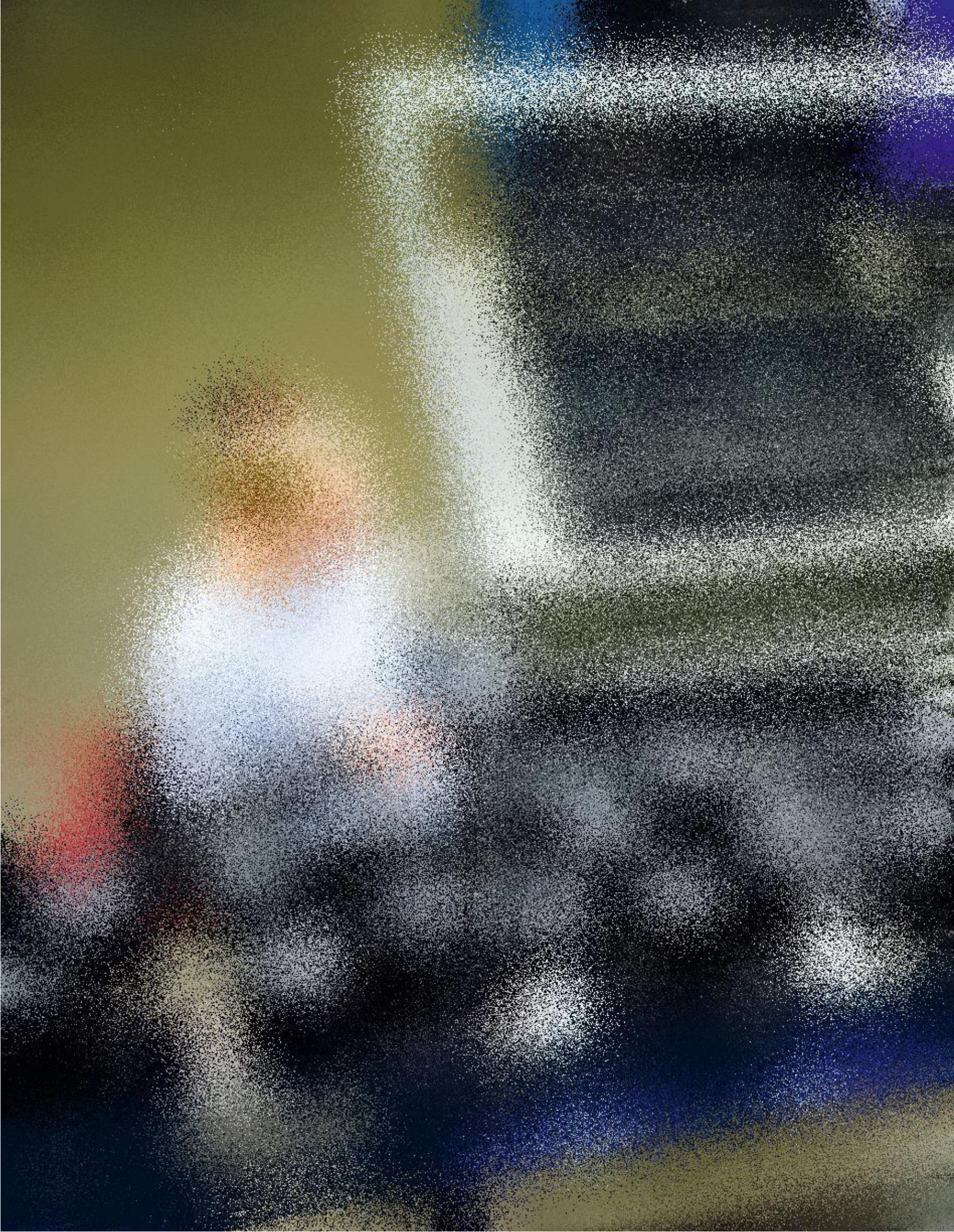
La République tchèque et la Turquie confèrent une nouvelle dimension à Demo aux yeux d'Autoliv et de TRW. Plus le Groupe s'étend, plus il gagne en légitimité et en crédibilité. Les patrons engagent alors des discussions sur la possibilité de livrer Autoliv et TRW dans le monde entier, à commencer par l'Amérique du Nord. Sur ce continent, les deux grands équipementiers ne trouvent pas de fournisseurs aussi compétitifs et spécialisés que Demo. AFE se met en quête d'un lieu. Ironie de l'histoire, après avoir cherché sans succès au Canada et aux USA, le Groupe arrive finalement au Mexique. AFE y est déjà présent depuis 1999. Capitaliser sur l'expérience ne déplaît pas aux dirigeants. La mise en application du traité de libre-échange, Alena, signé en 1992 est un plus. Et où Demo s'implante-t-il au Mexique ? À Chihuahua. Eh oui. C'est presque un retour aux sources, un clin d'œil à FWF de Mexico. Équipés des plateaux d'attelage fabriqués à Cuauhtémoc, d'immenses camions remontent la route nationale vers la frontière de Ciudad Juarez et, au-delà, aux États-Unis. Construite autour d'une rue principale, avec



son église, son petit kiosque où un cireur courageux brûle sous le soleil implacable, Chihuahua s'étend aujourd'hui en largeur, se niche dans les replis du désert rouge. La nature est rude. Dans le ciel, de petits vautours tournoient et, au sol, quelques oiseaux courent à une vitesse effrénée. Les Américains, qui les ont surnommés les *road runners*, les ont pris comme modèles pour le dessin animé de Bip Bip. Demo, pour sa part, vient s'installer dans une de ces zones industrielles qui se sont développées au Mexique grâce à un régime fiscal spécifique déjà utilisé par FWF de Mexico³². Les ouvriers viennent de Chihuahua, ou des *pueblos* de cultivateurs dans la montagne.

Le Groupe français a repris l'usine d'injection plastique de Technimark, un américain qui a déserté la zone pour suivre son principal client, John Deere, en Chine. La mondialisation est un jeu de domino géant. En 2005, pour les quelque cent salariés encore présents, l'arrivée de Demo est plus qu'une excellente nouvelle. Fait du hasard, le site en question se trouve à quelques mètres d'une belle usine de TRW. Il faut maintenant lui donner vie. L'activité démarre en 2006 dans la nouvelle société Demo Technic. Naoufël Menadi en est le premier directeur. Très rapidement, décision est prise de lancer une ligne de peinture sur place. Tous les flux et l'organisation sont repensés. Le Groupe procède à de nouvelles embauches, bénéficiant de la proximité de nombreux

**DEMO
PLASTIK**
Atelier de
montage.
Opération
de contrôle
sur compo-
sants de frein
à main d'une
Volvo.



**DEMO
AUTOPLAST**

Opératrices
peinture
déchargeant
et contrôlant
la qualité
du couvercle
airbag pour
VW Touareg
en 2013,
avant l'im-
plantation
de la société
à Jirny.
À droite,
Marcela
Pešková.



DEMO TECHNIC

Chargement
et déchar-
gement d'un
couvercle
airbag
conducteur
sur ligne
de peinture
par Alfredo
Caraveo et
Mayra Perez.

plasturgistes pour recruter ses cadres. En 2008, Demo Technic a trois ans. C'est peu ou prou le temps qu'il aura fallu pour faire d'un site réalisant des pièces plastiques d'outillage – essentiellement pour le secteur du jardinage – une société travaillant sur des pièces d'aspect et de sécurité, aux normes et aux standards de la branche Demo. D'ici peu, Demo Technic franchira une étape supplémentaire en relevant par lui-même le défi de la peinture métallisée. Demo acquerra ainsi une compétence complémentaire à d'autres innovations, développées à Chambly dans le sillage de la fabrication des airbags.

III.5 CRONITE À LA CONQUÊTE DU MONDE

Hasard et nécessité : l'histoire de Belog Guss

Il est un épisode que nous avons volontairement laissé de côté jusqu'alors : la reprise dès 2005 par la branche Cronite d'une

société en République tchèque. Cette acquisition a été la conséquence d'un imprévu, en l'occurrence les excellentes performances d'une fonderie locale. Héritière de la grande tradition industrielle tchèque, à Brno en Moravie, capitale des fonderies, la SVUM était, après la guerre, l'entité chargée par l'État de la recherche métallurgique. Avant la Seconde Guerre mondiale, la Tchécoslovaquie était la septième puissance mondiale et Brno – le berceau de la fonderie – sa capitale industrielle. La région possède cinq cents ans de tradition de fonderie et, au cours des deux derniers siècles, tous les hauts-fourneaux de Moravie étaient concentrés à une trentaine de kilomètres autour de Brno.

En 1993, quatre ans après la révolution de velours, Arnost Svoboda, un ingénieur métallurgiste de l'institut universitaire, prend la tête de la fonderie de SVUM. Très spécialisée, celle-ci manque de capitaux. Arnost les trouvera auprès d'Allemands. Les clients principaux sont Bode Panzer, un fabricant de coffres-forts ou Gherlich, qui fait des cabines téléphoniques. La fonderie obtient également une commande importante pour Skoda. Il s'agit de grilles pour le traitement thermique. C'est un premier pas sur ce marché. En 1998, un nouvel actionnaire, Paul Funk, embauche un jeune commercial, Radek Houdek, pour accélérer le développement. Deux ans suffisent pour prendre le leadership sur le marché tchèque et conquérir des positions significatives en Allemagne. Très compétitive et très technique, Belog Guss, la nouvelle société, manque en revanche de moyens pour créer les nouveaux modèles dont le coût est si onéreux.

Fin 2004, Paul Funk annonce qu'il faut ouvrir une nouvelle fonderie ou chercher un partenaire auquel s'adosser. Celui-ci est tout trouvé. Les incursions de Belog Guss sur ses territoires ont attiré l'attention d'AFE, le leader européen. Plusieurs fois, les sociétés se sont combattues frontalement. Pour le français, une fois n'est pas coutume, l'acquisition de Belog Guss est d'abord défensive : il s'agit de contenir un concurrent potentiellement dangereux. En même temps, elle répond parfaitement au tempo de l'internationalisation de la branche. Grâce à la fonderie tchèque, le Groupe français pourra viser la Russie et accompagner le mouvement des sociétés allemandes vers l'Est de l'Europe. Du côté de Belog Guss, l'arrivée d'un nouvel actionnaire est plutôt bien accueillie. On passe de la main et du marteau pneumatique à la ligne de moulage. La transition se fait en douceur. Les Tchèques se sentent en confiance. Comme l'exprime Radek Houdek, ils sont « sous la protection d'un grand Groupe présent dans de nombreux pays ». Comment mieux dire le poids désormais pris par AFE ?



Pierre Wittmann

Recruté en 2000 par le Groupe, Pierre Wittmann découvre la force de l'histoire et l'attachement des équipes à leur fonderie. Il a porté Safe Cronite au rang de leader mondial par l'innovation et développé un nouveau marché prometteur : la sidérurgie.

L'aventure chinoise : la fonderie de Wuhan

Dans un premier temps, la branche n'envisage pas de fabriquer quoi que ce soit en Chine. L'incidence du transport sur le prix des produits est faible pour les supports de traitement thermique. Il n'est donc pas compliqué d'exporter les produits pour des clients, tels que Jatco, le géant des transmissions japonais. Un agent sur place suffit à la branche Cronite pour assurer le suivi et la représentation commerciale. Mais la situation évolue rapidement. D'une part, Jatco ne cache pas qu'il serait sensible à un raccourcissement des délais de livraison. D'autre part, les perspectives de développement des marchés sont très prometteuses.

En 2002, Cronite met en place à Beijing une structure identique à celle d'AFE Metal en prenant appui sur ce qui existe déjà. Des négociations s'engagent avec DFIC (Dong Feng Investment Casting³³) pour créer un Joint-Venture³⁴. En 2004, les lois votées en Chine sur l'économie³⁵ lèvent de nombreuses entraves, libérant l'investissement étranger direct. AFE infléchit alors sa stratégie et décide d'avoir sa propre filiale à 100 %. Les discussions avec DFIC ne sont pas simples, car le projet initial était un leadership partagé avec les Chinois. Alors que les négociations semblent achopper, un consultant appointé par AFE reformule la proposition, la présentant comme « une volonté d'aller vers le bien, d'être "en mission" au service de la Chine ». Le dirigeant chinois de la délégation, membre du Parti communiste, se laisse convaincre par ce discours. Le Groupe reprend l'activité acier moulé de DFIC. En août

« Lorsqu'il a fallu choisir
un nom pour notre branche,
Cronite s'est imposé.
Il avait une signification
- Chrome, nickel -
et une réputation internationale
car les Anglais avaient traversé
les mers, étaient allés au Japon
et aux USA bien avant les autres.
Nous nous sommes d'abord
appelés AFE Technology Cronite,
puis AFE Cronite,
puis Safe Cronite. »

Pierre Wittmann, Safe Cronite

2006, une petite équipe opérationnelle se monte. Située à Wuhan, ville carrefour de l'industrie automobile sur les routes de Canton à Beijing et de Shanghai à Tianjin, la nouvelle fonderie à cire perdue est construite en six mois et inaugurée en juin 2007, en grande pompe, avec feux d'artifice et tous les officiels locaux. Dès le mois suivant, les premières coulées sont réalisées. À l'instar de Cromex, Wuhan souffre de la crise dès son démarrage fin 2006. Heureusement, les anticipations de la branche Cronite sur la croissance du marché chinois n'ont pas été vaines. En peu de temps, le marché potentiel de Cronite en Chine progresse de manière exponentielle. Étendant sa couverture territoriale, l'usine, qui a démarré avec des groupes chinois comme clients, commence à travailler pour les équipementiers européens et américains déjà en nombre dans le sillage des grands constructeurs automobiles. Une multinationale comme Volkswagen a un plan d'investissement de près de dix milliards d'euros pour la construction de sept usines avant 2015. Tous ces groupes sont clients d'AFE. Au final, les prévisions les plus optimistes seront dépassées. Pour contrer les deux principaux concurrents locaux et suivre la demande anticipée en éoliennes, un chantier en sable à prise chimique est ouvert en 2012 sur un terrain réservé dès l'origine dans cette perspective. Avec ce nouveau chantier, les prix de fabrication des outillages les plus lourds sont abaissés de 15 à 20 %. Surtout, Wuhan devient, sur son marché, la troisième fonderie la plus importante en Chine. La marche en avant vers le leadership se poursuit. Elle suppose, comme cela a



○ CROMEX
Mise en place
de noyaux
dans un
moule de
sable à vert
par Carlos
Alberto
Castillo.

été le cas aux États-Unis, de réussir à tirer les clients vers le haut en se battant sur les plans technique et commercial car les concurrents chinois sont extrêmement agressifs et disposent d'une organisation beaucoup plus simple et nettement moins coûteuse.

Cronite au Mexique !

Terre d'élection pour les deux branches Metal et Demo, le Mexique le deviendra également pour la branche Cronite. En 2000, Gérard Mura a tracé la feuille de route du directeur de la branche, Pierre Wittmann : « Tu m'en fais un leader mondial. » Cette injonction stratégique impose de conquérir le monde morceau par morceau. Partir à l'assaut de la forteresse américaine n'est pas une mince affaire. D'une part, le marché est très mature, d'autre part la concurrence y est extrêmement bien implantée et depuis longtemps. Mais Cronite possède de solides atouts. Tout d'abord le Groupe dispose sur place d'une tête de pont. C'est la société North American Cronite (NAC), créée au temps de la splendeur de Cronite Castings par Tony Parsons. Elle se bagarre durement avec les fournisseurs nord-américains. Là-bas, on aime travailler entre gens du pays. AFE stimule NAC en lui affectant un spécialiste de l'international, Marco Möser. Ce Flamand d'origine, anciennement agent de Klefisch, aura pour mission de rabattre des clients vers la

société américaine de Cronite. Dans sa manche, il a un fameux joker : le Mancellium. Mis au point quelques années plus tôt à la Mancelle de Fonderie, l'alliage a des qualités rares de résistance à la carburation et donc de durée de vie, en particulier pour un tout nouveau procédé de traitement thermique : la cémentation basse pression. Ce procédé propre, qui réduit fortement la durée du traitement, finira par devenir le standard automobile. Depuis son adoption par les constructeurs automobiles français en 2004, le Mancellium est un produit star : cher, mais supérieur et compétitif à l'utilisation par les clients. Ironie de l'histoire : la nuance qui a servi à l'élaboration de l'alliage a été rapportée des États-Unis par un commercial français assistant à un salon de l'aéronautique. « Curieusement, les Américains qui étaient, d'une certaine manière, à l'origine du Mancellium, ne savaient pas le produire », s'amuse Marco Möser. La Mancelle de Fonderie s'en est emparée. Chimie, métallurgie, intuition et analyses ont donné naissance à l'alliage. À Cronite de le faire adopter aujourd'hui par... les Américains. La partie n'est pas gagnée. La culture est très différente. Ici, on attache moins d'importance au design et à la durée de vie de produits. C'est un défi dont Cronite va se saisir pour en faire une opportunité. Car la branche possède deux atouts : le design et les alliages.

La naissance de Cromex

Coup de chance pour AFE : les usines américaines de transmission ont été délocalisées au Mexique. Sur ces terres que le Groupe connaît bien maintenant, la partie sera plus équilibrée pour contrer les fournisseurs américains.

En février 2008, Cronite de Mexico (Cromex) démarre à Monterrey, dans l'État du Nuevo Leone. C'est à nouveau une société constituée pour bénéficier du régime des *maquiladoras*.

La mise en route s'effectue alors qu'il n'y a pas encore d'arrivée d'eau potable. Les salariés apportent l'eau de leur maison ; cela dure quelque temps. Les températures extérieures montent jusqu'à 45°. Ce sont de rudes débuts. De plus, l'activité n'a pas démarré depuis bien longtemps que l'irruption de la crise fin 2008 menace l'ensemble américain. La brutale contraction des ventes de Chrysler, Ford et General Motors fragilise NAC, le distributeur, et Cromex, le producteur. Les concurrents locaux, Alcon, Wirco et Alloy Engineering, n'entendent pas lâcher le marché qu'ils contrôlent et font preuve d'une grande agressivité commerciale. Chez Cromex, la directrice commerciale, Marie-Carmen Garcia, une ancienne de la fonderie espagnole d'Aranzabal, témoigne : « En février 2008, la crise pointait. Nous



l'avons surmontée en transférant sur place des productions de France et d'Angleterre. En juillet, toutefois, les choses empiraient encore et, de février 2009 à août 2010, il nous a fallu réduire nos effectifs. » Toutefois, Cronite fait mieux que résister. Aux clients automobiles déjà conquis dans les années 1990 s'en ajoutent de nouveaux, car la société réalise de belles percées dans de nouveaux secteurs tels que l'aéronautique ou l'éolien. On voit ainsi le Groupe vendre à des multinationales qui se mondialisent et offrent l'oxygène nécessaire pour

franchir le redoutable écueil de 2009. Au total, en cinq ans, le Groupe a multiplié par quatre ses parts de marché en Amérique du Nord.

Là où se trouve la réalité des marchés

De fait, une fois passée la crise, le choix du Groupe s'est révélé des plus heureux. La croissance du marché mexicain est remarquable. En peu de temps, le pays devient le sixième fabricant automobile mondial et un pôle majeur d'implantation pour les constructeurs de véhicules. Audi et Honda y investissent des milliards de dollars dans des usines de transmission. Formée à la culture du Groupe, Cromex n'hésite pas à faire souffler le vent frais de son enthousiasme et de sa jeunesse, comme le signifie Pierre Prade, son directeur : « Ayant peu d'expérience et portés sur l'innovation, nous secouons des habitudes anciennes, bousculons les fondeurs qui disent : "Nous avons toujours fait comme ça", en proposant une approche nouvelle du processus et des méthodes de production. »

Cette démarche et ce volontarisme attestent de la maturité du processus d'internationalisation. En cinq ans, constate un salarié, « l'usine a fait un pas de géant en matière de qualité. Cela se voit dans la peau des pièces. » Dans le va-et-vient des échanges, la connaissance de l'autre est une richesse dans laquelle le Groupe fondateur peut trouver matière à régénérer son énergie et enrichir sa culture.

Transfert
du métal
liquide
du four de
600 kilos à
la poche de
60 kilos sur
la plateforme
de fusion
de Cronite
Mancelle.

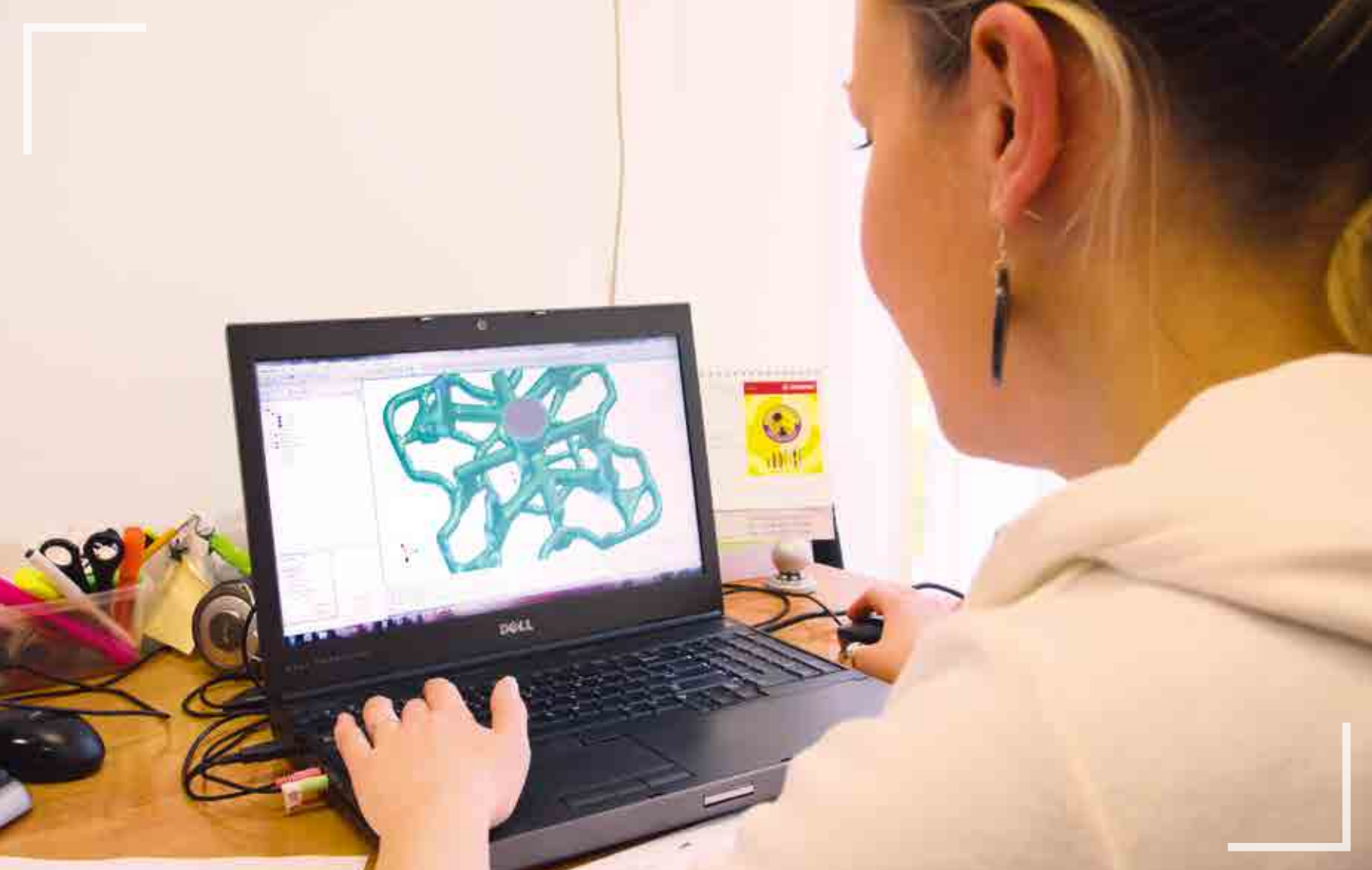
Une seule personne dans une seule entreprise de taille humaine

Nous avons tout le temps été en partenariat avec AFE. Ce partenariat s'exprime à la fois sur les plans technique et humain. Techniquement, nous avons en permanence des sujets spécifiques sur lesquels nous sollicitons le groupe Safe, par exemple en 1998 lorsque Renault Cléon a décidé de mettre en place la cémentation basse pression. Cela a demandé deux ans de mise au point avec des montages spécifiques

pour chaque type de pièces ; une des solutions a été l'emploi du Mancellium. Mais, au delà de la qualité technique, un aspect de notre relation qu'il est fondamental de souligner est l'élément humain. Je suis pour ma part au département traitement thermique de Renault depuis plus de vingt ans. Après Joël Bardet, j'ai eu Didier Clisson comme interlocuteur au bureau d'étude de

la Mancelle : toujours une seule personne dans une entreprise de taille humaine. Cela compte énormément. C'est même la base. Elle transforme une relation client - fournisseur en un partenariat qui se prolonge dans la relation commerciale où nous trouvons toujours de la disponibilité et, peut-être, plus de réactivité encore aujourd'hui qu'hier.

Hervé Douere
Ingénierie Renault



○ **CRONITE CZ**
Simulation
de coulée et
de solidifica-
tion par Léa
Ondrusova
à l'aide de
Procast,
logiciel de
simulation
de procédés
de fonderie.

Un centre de recherche et développement à Brno

Mais l'usine acquise est entourée de hautes tours d'habitation et il n'est guère possible d'y travailler en deux équipes. Pour concrétiser ses nouveaux développements et moderniser ses équipements, AFE Cronite Cz loue en 2007 une vaste halle en vue d'y transférer l'usine existante et de commencer la production. Cependant, au moment de conclure l'achat du lieu, les Français se heurtent à diverses organisations locales hostiles au projet, car ils avaient vécu le précédent fâcheux d'une fonderie très polluante implantée au même endroit par les Russes. Malgré le soutien des autorités locales, le projet doit être abandonné et, finalement, la production sur place sera éclatée entre la France et l'Angleterre. « Regardez, nous allons d'Est en Ouest, à contre-courant des mouvements habituels », annonce Radek Houdek aux clients, ce qui les inquiète, car ils craignent une augmentation des prix de 20 à 40 %. Radek s'empresse de les rassurer : « Vous verrez, les gains de productivité compenseront. » Effectivement, en 2008, Cronite réalise une très belle année. L'intéressé reconnaît que la société a été un peu chanceuse. « En 2009, cela aurait été beaucoup plus difficile. » L'aventure de Brno aurait pu s'arrêter là. Il n'en est rien.

Car, dans les bagages de Belog Guss, Cronite a trouvé une équipe remarquable de métallurgistes – formés à l’université de Brno qui dispose d’une chaire réputée en métallurgie – et un fonds de recherches remontant, pour certaines, avant l’ère de la domination russe. C’est pourquoi la branche décide de regrouper, dans un bâtiment tout neuf situé non loin de l’ancienne SVUM, les fonctions de ventes pour l’Europe de l’Est, de design et de recherche et développement. Ainsi va se perpétuer la fonction initiale de recherche au profit de toute la branche Cronite. En 2009, Cronite CZ obtiendra l’agrément scientifique et la qualification de centre de recherche par les ministères français et tchèque de la Recherche. Dans un laboratoire dédié et équipé pour les besoins du Groupe, les ingénieurs se lancent des défis permanents pour accroître l’avance technologique de la branche. Au carrefour des continents, Brno est le lieu du mariage des cultures du Groupe, celui aussi où les savoirs sont appelés à circuler entre les pays, comme entre les générations.

CRONITE MANCELLE

Contrôle
d’un plateau
bicouche à
la sortie du
décochage à
l’atelier chaud
par Ludovic
Dewez, Stevie
Renou, Andy
Guimont.



IV. Safe, L'ESPRIT INDUSTRIEL

IV.1 RECENTRAGE

Sorties de piste

Sous l'impulsion de Gérard Mura, soutenu par les actionnaires financiers partenaires des LBO³⁶ successifs, le développement du Groupe à l'international a nécessité qu'il se transforme. Pour respecter la ligne qu'il s'est impartie, « être présent sur des niches technologiques, sur lesquelles il peut occuper le leadership mondial », le Groupe a en effet dû se séparer de sociétés et d'activités reprises au fil du temps. Cela a commencé par Sefac Équipement. Maintenir et consolider les positions acquises par le leader des colonnes mobiles pour levage aurait nécessité de reprendre les numéros un de tous les pays concurrents : « Une tâche énorme pour un résultat plus qu'incertain », explique Hervé Longatte.





DEMO INJECTION

Démontage
d'un moule
d'injection
à Chambly
par Christian
Caux.



Hervé Longatte

Entré dans le Groupe en 1991 pour diriger la société Polyfont, il est devenu l'homme du développement de nouvelles unités et des acquisitions, parcourant sans cesse le monde pour trouver les meilleures opportunités.

Conformément à leurs principes, les dirigeants cherchent à garantir l'avenir des sociétés vendues. En 2001, le Groupe cède Sefac à son concurrent anglais, qui souhaitait mener la consolidation européenne de ce métier. Malheureusement, ils échoueront dans leur gestion de cette entreprise avant de périr à leur tour.

Ce sera ensuite le tour de Demo Tableaux de commande. L'entreprise française, située à Cerans-Foulletourte (Sarthe), dans une ancienne couveuse à poussins, n'a en effet pas répondu aux espoirs placés, en son temps, par les précédents actionnaires du Groupe. Structurellement déficitaire, souffrant de la concurrence de ses propres clients, Demo Tableaux de commande se trouve en outre confrontée à la migration du marché vers les tableaux de commande électroniques. AFE, après l'avoir redressée sous l'impulsion de son dynamique dirigeant, Bernard Tsachiris, s'en sépare en 2003 en la vendant au groupe anglais TT Electronics qui, positionné sur les tableaux de commande électroniques, complétait ainsi sa gamme de produits.

Ce fut ensuite à la branche carrosserie (Sofaco, Polyfont et FIT) de quitter le giron du Groupe. Cette sortie est souhaitée par les nouveaux actionnaires financiers entrés en 2004, le fonds d'investissement Sagard. En effet, celui-ci ne veut pas de la branche carrosserie, activité jugée trop risquée sur un marché européen qui est resté très fragmenté. Gérard Mura trouve des solutions pour reprendre la branche et cède ensuite séparément ses différentes spécialités à des



concurrents. Il conservera cependant Polyfont, devenue depuis leader sur le marché européen des panneaux composites pour poids lourds.

Nouvelle organisation et recentrage sur trois branches

Début 2006, après la crise économique de 2003, l'euphorie gagne à nouveau les milieux financiers. C'est dans ce contexte qu'un nouveau LBO est mis en œuvre pour permettre au fonds Sagard de valoriser sa participation – acquise seulement deux ans auparavant – au capital du Groupe. Pour le remplacer, Gérard Mura et Pierre Prudhon font appel, sur la recommandation de Luc Farriaux, à un investisseur français, Euromezzanine, dont les dirigeants partagent les valeurs managériales

DEMO INJECTION

Partie d'un
couvercle
d'airbag de
Lamborghini
Gallardo.

et industrielles du Groupe, et qui se déclarent prêts à accompagner sa stratégie de croissance et de leadership mondial. Le nouveau capital et les financements bancaires sont bouclés le 2 mai 2006, et le nouvel organigramme se met en place : un holding financier (Financière Safe), regroupant tous les actionnaires et les financements, détient un holding opérationnel (AFE) basé à Montrouge, doté des fonctions d'expertise du Groupe, notamment la fonction financière très structurée, contrepoids nécessaire à l'autonomie des branches et à l'organisation décentralisée du Groupe. Ce holding opérationnel chapeaute les holdings de branches AFE Metal, AFE Cronite, AFE Plasturgie (Demo) et AFE Valdi. L'épisode de la diversification se clôture véritablement à ce moment-là, même si le périmètre à l'intérieur des branches est encore amené à évoluer avec la cession de l'usine de Redon en 2006 au Groupe français LFA, troisième fondeur européen en fonte GS. LFA poursuivra l'action de modernisation de la fusion (deux fours à induction de 12 t remplaçant le cubilot) entreprise par AFE en investissant une deuxième ligne de production, Disamatic, de grande capacité et en fera une fonderie extrêmement performante, capable d'exporter jusqu'au Brésil ! Symboliquement, les familles fondatrices, Génot et Maître, qui avaient investi en 1993 pour soutenir le Groupe dans la tourmente, ne sont plus actionnaires à partir de 2004. À l'inverse, Gérard Mura, qui avait participé dès 1995, réinvestit tout ce qu'il peut à chaque restructuration du capital. Toutes les forces du Groupe se concentrent désormais sur trois branches, celles de l'origine, Metal, Cronite, née des acquisitions des trois leaders nationaux, et Demo, issue de la diversification. La branche Valdi (AFE Environnement) est une pure création d'activité de la branche Metal, dans les secteurs du recyclage de piles domestiques et de catalyseurs. Elle sera cédée début 2010 au Groupe Eramet, leader mondial du recyclage des catalyseurs de pétrochimie. Presque étrangement, ces trois branches réunies par un mélange d'opportunités et d'esprit visionnaire partagent désormais plus qu'une histoire : une destinée commune. L'internationalisation y est pour beaucoup. Seule, aucune n'aurait en effet la taille suffisante pour accompagner sur tous les continents ses clients mondiaux. Ensemble, elles légitiment le Groupe, dont la surface et le pouvoir de négociation et de représentation sont accrus de manière significative. Le Groupe sécurise par sa solidité financière et la stabilité de son management ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires financiers et, bien sûr, son personnel. Les différents cycles des activités et des zones géographiques permettent d'amortir le choc des crises. Comme se plaît à le dire Gérard Mura : « En 2009, Metal a perdu 60 % de son chiffre d'affaires, Cronite 40 %, et



Demo seulement 15 %. Ces différences ainsi que les effets décalés en fonction des continents et des branches ont fortement aidé à traverser la crise. »

En outre, l'identité des méthodes et des systèmes de gestion crée une synergie, même entre la plasturgie et l'acier moulé. La première apporte la culture de l'industrie automobile qui redescend dans les deux autres branches. Demo s'enrichit aussi de la force du Groupe et de son image. Pour toutes ces raisons, lorsque l'on interroge Gérard Mura sur la réalité du Groupe dans cette configuration, il répond positivement : « Une performance collective extraordinaire, un véritable jeu d'équipe. »

**DEMO
INJECTION**
Ring de l'Audi
TT 2.

IV 2 L'INNOVATION EN MARCHÉ

Révolution numérique

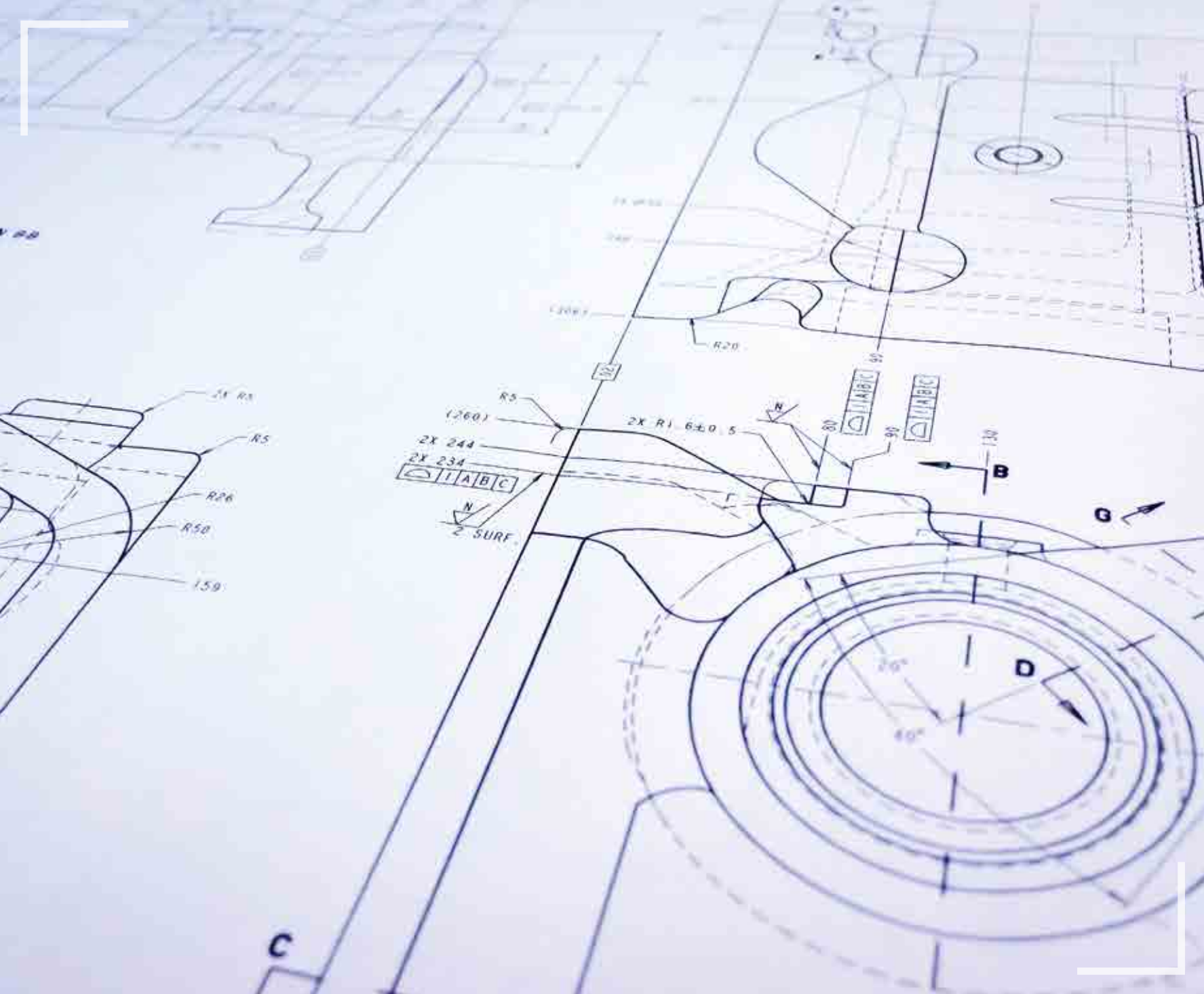
La maîtrise totale de la qualité passe par celle de « la pièce bonne » la mieux adaptée aux problèmes du client. À ce moment-là, il bascule





DEMO INJECTION

Réglage
d'une presse
par Ridha
Boussetta
(à gauche),
Fabien Martins
(au centre)
et Franck
Yeboah
(à droite).



○ CASTMETAL FEURS

Bien avant l'introduction du numérique, les plans papier en 2D étaient reproduits sur des calques à l'ammoniac.

pour devenir un véritable partenaire. C'est vers ce point stratégique que le Groupe concentre son énergie, sa capacité d'anticipation et d'innovation. Ainsi, en repoussant les limites, les équipes ont su gagner la confiance des grands clients et nouer les partenariats nécessaires pour progresser. Du plateau d'attelage à l'airbag en passant par les bras de suspension, les outillages pour le formage de composite et tous les supports de traitement thermique, AFE a toujours su proposer à ses clients des solutions innovantes. Seule une collaboration étroite avec les équipes des bureaux d'étude et la connaissance des méthodes des clients a permis de développer les gammes de produits répondant à des exigences précises, et même de les devancer. À cet égard, la CAO (conception assistée par ordinateur) a joué un rôle crucial. Elle a

« L'introduction du numérique
a suscité beaucoup de méfiance.
Tout ce qui concernait
la simulation était un peu
de la "pensée magique".
Les gens disaient : "Qu'est-ce
que c'est que ces ingénieurs qui
nous amènent des incompetents ?"
Il fallait de la pédagogie
pour expliquer aux fondeurs qu'on
aurait toujours besoin d'eux,
que les solutions étaient dans
leur tête et que l'outil
permettait de les valider
sans avoir à fabriquer les pièces. »

**Marc Mandard,
Safe Metal**

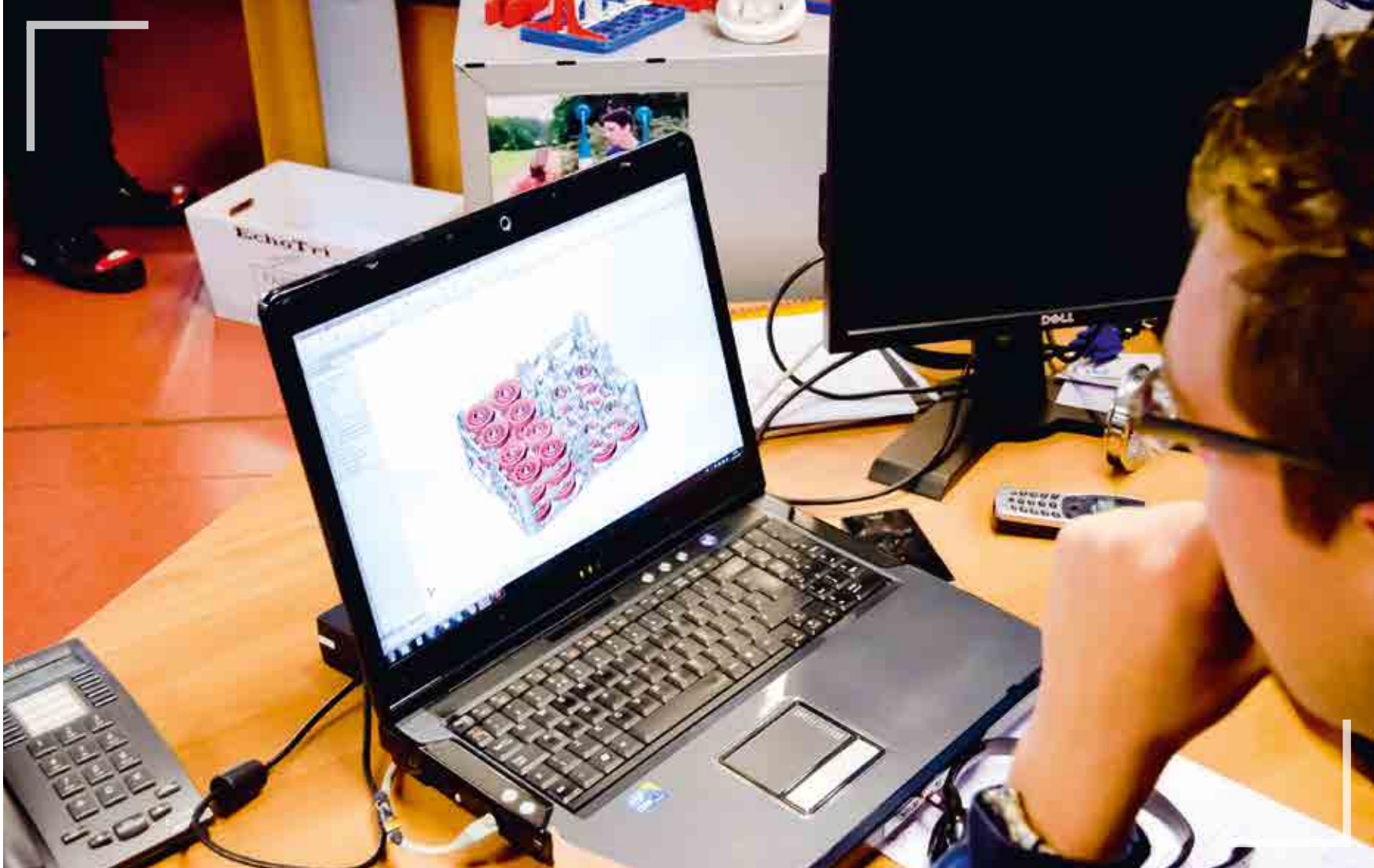
en effet permis d'affiner et d'accélérer la définition et la précision des formes des produits tout en rendant possibles des simulations rapides de résistance et des modes de production. Que désirer de mieux pour tester les idées, optimiser les systèmes de coulée, procéder aux ajustements, etc. ? Son introduction dans le Groupe ne date pas d'hier. Chez Cronite, elle a eu lieu dès la fin des années 1980 et de manière quasi simultanée dans toutes les fonderies, où elle a conforté sa dimension de conseil et d'expertise des formes et des alliages. Chez AFE Metal, on a pris le temps de la réflexion même si, en définitive, la branche a été l'une des premières en France à l'introduire dans l'acier moulé. Elle a eu ses Géo Trouvetout, ici Serge Gabriel de Colombier-Fontaine qui a créé l'embryon du Charlyrobot. Dans la foulée, l'usinage à grande vitesse des modèles de fonderies a constitué une nouvelle révolution. Taillés dans la résine par des automates pilotés par ordinateur, ils ont une précision et une durée de vie sans commune mesure avec ceux produits par l'art ancien du modelage en bois. Du coup, la fabrication des outillages, qui était sous-traitée, revient dans le giron des usines, réduisant sensiblement les délais de développement des nouvelles pièces en permettant des ajustements très rapides. Du dessin de la pièce à son contrôle final, toute une chaîne numérique se met en place.

« Un jour, j'ai vu, sur le sol d'un client, une pièce moulée qui m'a parue intéressante. Je l'ai interrogé sur cette pièce. Il m'a répondu qu'elle était fabriquée en invar. L'invar ? Je n'en avais jamais entendu parler. De retour au bureau, j'ai fait part de cette conversation. "Nous pouvons le faire", ont dit les ingénieurs-designers. Il nous a fallu du temps pour y parvenir. Beaucoup d'essais ont été nécessaires pour apprivoiser le process et la métallurgie de cet alliage aux qualités remarquables. »

Ian Denmann, Cronite Castings

Le déploiement des réseaux informatiques

Accompagner le développement international du Groupe, faciliter la communication et le partage d'informations entre les membres du personnel et nos partenaires extérieurs sur chaque site, entre les sites et avec les sièges opérationnels des branches et du Groupe est devenu, avec l'évolution rapide des technologies, un enjeu stratégique de productivité, mais aussi de sécurité. Dès 2005, le Groupe crée une organisation dédiée chargée de construire l'architecture des réseaux, une infrastructure centrale de serveurs, et de définir les standards des systèmes d'exploitation pour l'ensemble du Groupe (messagerie, active directories...). Cette organisation, baptisée AfeOnline, monte en puissance, externalise un premier Data Center à Lyon, puis un second en banlieue parisienne, et s'appuie sur Equant, depuis racheté par Orange Business Services, pour créer son propre réseau mondial sécurisé largement dimensionné pour supporter les flux de la messagerie, du *reporting* centralisé Hyperion, et des logiciels de gestion opérationnels choisis par les branches. Grâce à une équipe réduite, mais implantée sur les trois continents, AfeOnline assure un service vingt-quatre heures sur vingt-quatre aux mille utilisateurs des systèmes d'information. Depuis, sous son nouveau nom, SafeOnline, cette organisation a encore fortement accru son expertise et ses champs d'intervention : la virtualisation des serveurs démarrée très tôt en 2008 permet aujourd'hui une augmentation très sensible des volumes de données ; l'intégration des



smartphones et tablettes dans l'environnement commercial et industriel améliore l'accès aux informations et enrichit la documentation des processus de qualité ; l'installation de nouveaux outils de visioconférences à grands écrans sur une grande partie des sites du Groupe rapproche les équipes opérationnelles en limitant les déplacements. Dans de nombreux domaines, SafeOnline s'est révélé être un pionnier en faisant confiance à des partenaires innovants : Tagetik, un éditeur italien de logiciels de *reporting* venu détrôner Hypérion, Zimbra, la nouvelle messagerie *open source* remplaçant Lotus Notes, et surtout Inter-Route qui héberge les deux nouveaux Data Centers, l'un en région parisienne, l'autre à Genève, chacun étant en permanence la réplique de l'autre.

Innover au service des clients

Grâce à l'innovation, le Groupe cherche à pérenniser la compétitivité de ses usines françaises et à en faire le terreau d'où les pousses vont ensuite grandir partout dans le monde. À tout instant et en tous lieux, AFE est en effet challengé par ses concurrents, ses clients, les cycles économiques, etc. Évoluant dans un environnement mouvant et incertain, le Groupe doit perpétuellement remettre en question ses acquis. Comment penser au-delà, repousser les limites ?

**CRONITE
MANCELLE**

Christopher
Elisé vérifie la
fonctionnalité
du nouveau
montage
de grille
gerbable.



DEMO TECHNIC

Inspection d'un
couvercle
airbag
conducteur
Fiat sur ligne
de peinture
par Isabel
Zubia.

Dans la tradition des maîtres, Charles Pasqualini ou Lyonel Picard, Feursmétal (devenue Castmetal Feurs) développe des partenariats avec des laboratoires et des universités et se penche, au-delà même de ses frontières, sur d'autres univers, tel celui des verriers. Pourquoi ne pas réfléchir à la transposition de certains procédés ?

Chez Cronite, l'innovation a été constante que ce soit dans le dessin des outillages, dans les procédés de production permettant de faire des pièces très fines, dans la métallurgie, dans les systèmes de gestion permettant de produire un outillage dont les composants viennent de plusieurs usines, etc.

Au sein du Groupe, Demo est « condamnée » à être la championne de l'innovation. Incitée par ses clients TRW et Autoliv à accompagner tous leurs développements, la branche a toujours su proposer des solutions compétitives et innovantes³⁷. Là où cela se corse pour Demo, c'est que ses deux grands clients n'hésitent pas à entrer en concurrence frontale avec leur fournisseur. Implantée dans le sillage d'Autoliv en Turquie, Demo Plastik a immédiatement été mise en concurrence avec les sociétés locales et a dû se battre pour prouver la supériorité de la qualité de ses produits. Et que dire de la création par TRW d'une ligne de peinture concurrente dans l'usine d'Aschaffenburg, après que Demo

eut repris l'usine en République tchèque... à la demande de l'équipementier ? Cet épisode a beaucoup perturbé les responsables du Groupe. Confrontés aux revirements stratégiques et aux aléas d'un rapport de force défavorable, ils ont réagi avec un objectif : innover plus rapidement que les clients. C'est de là qu'est né le projet Decotech (PVD), qui vise à trouver des marchés de substitution à l'airbag si celui-ci venait à décliner. En s'appuyant sur les compétences et les connaissances acquises au fil du temps dans son premier métier, les pièces décorées, Demo imagine de proposer une offre nouvelle de décoration des pièces plastiques basée sur une technologie innovante. L'éclosion de Decotech dénote les grandes qualités de Demo, sa force, sa cohésion et sa créativité collective. L'interaction avec le Groupe a également joué à plein. L'expérience et la sensibilité de Gérard Mura y ont pris une large part. Quand il s'est agi d'identifier une technologie adéquate, le président s'est souvenu du chromage PVD utilisé par Valeo pour réaliser l'intérieur des phares. Surtout, au plus profond de la crise de 2009, le Groupe a su trouver des moyens financiers importants pour permettre à Demo de rattraper puis dépasser un concurrent allemand qui utilisait déjà la technologie PVD mais rencontrait des problèmes avec les vernis. L'industrialisation a débuté en 2011. Dans la foulée, l'industrie automobile allemande a fait le choix de Demo, seul capable de tenir les cahiers des charges exigeants du Groupe VW. C'est dire la réussite ! En défrichant de nouvelles pistes peu explorées, Demo a ouvert un chemin qui débouche sur de larges possibilités, au-delà même des marchés classiques. Moins chère, moins polluante, permettant de réaliser de nouveaux *looks*, des dégradés et des combinaisons de toute couleur, des textures nouvelles, la nouvelle technologie ouvre des champs multiples. On peut même faire passer de la lumière à travers la pièce tellement la couche de décoration est fine. Sur le bureau de Miroslav Opa, à Celakovice, trône ainsi une lampe rétro éclairée. Quand elle est allumée, elle devient rose à travers la nano couche. Le directeur de Celakovice l'a achetée chez Ikea et apportée à Chambly comme symbole de l'existence de toutes les nouvelles applications possibles.

Qualité et innovation : à l'école de Demo

Innovation et qualité allant de pair, à Chihuahua, chez Demo Technic, l'appropriation de la culture du Groupe par ses managers a suscité la création d'une école de la qualité. Afin que chaque opérateur ou technicien puisse s'entraîner sur les principes basiques d'injection ou sur la peinture, connaître les fonctions techniques de l'ensemble des pièces produites, leurs points critiques, leurs spécificités, etc., des formations





CRONITE
KLEFISCH

Transport
par grue d'un
tube par Peter
Obrushnik.

« À l'issue d'une réunion,
MM. Mura et Lopes
m'ont interrogé sur l'état
de l'art des aspects chrome.
C'est par là qu'est arrivée
l'idée du PVD
(Physical Vapeur Deposition).
Notre patron nous a payé
une petite cabine d'essai
avec une machine PVD
et, de là, nous avons cherché
des vernis, trouvé des solutions
techniques innovantes
et finalement conçu un
nouveau process industriel. »
Fabien Piot,
Demo Injection

sont assurées au cours de sessions techniques. Dans un même esprit de management participatif, Demo Technic a instauré des trophées techniques : en 2012, ce sont les Affengers qui les ont remportés, en trouvant comment améliorer de 40 % le coût de non qualité des U Shape, un nouveau produit de Demo.

En 2012 également, Demo Plastik déménage des anciens locaux de Plamat que l'usine occupait depuis sa création à Bursa. Il y avait un certain temps déjà que le projet était dans les cartons. La crise de 2008–2009 l'avait retardé. Challengee sur son terrain par Autoliv, qui pourtant a été à l'origine de son arrivée en Turquie, Demo Plastik a parfaitement réagi en cherchant des volumes ailleurs, des pièces très variées, au-delà des seules pièces de sécurité³⁸. L'effectif de la société a fortement progressé. Demo Plastik s'est alors implantée dans la zone industrielle de Nilüfer, tout près des usines d'Oyak–Renault de Bursa, qui comptent à elles seules pour environ la moitié de la production automobile turque. Sur une surface d'un hectare, la société a conçu son usine qu'elle louera à 80 % puis en totalité en 2014. Pour l'heure, au-delà de l'usine, des champs remontent encore vers la ville et des terres agricoles marquent une frontière ténue avec l'urbanisation galopante. Car, à l'instar de la Chine, Bursa est une ville en plein développement. Des



quartiers neufs surgissent dans les espaces délaissés ou périphériques. Quel contraste avec le centre de la ville où bat encore le cœur de la première capitale de l'empire ottoman ! À Nilüfer, dans les nouveaux locaux de Demo Plastik, trois halls de production ultramodernes se succèdent, chacun hébergeant des presses de capacité différente, les plus importantes étant de trois cents tonnes. Ici, la qualité s'affiche sur un mur dédié, situé tout près du laboratoire de contrôle. Les pièces qui sont rejetées par les opératrices du contrôle attendent auprès du mur la sanction d'expertises plus poussées.

Inaugurée en grande pompe en présence des autorités locales et de l'ambassadeur de France en Turquie, mais aussi et surtout des clients potentiels, cette nouvelle usine se révèle un excellent atout commercial. Après dix ans de présence à Bursa, la société, qui a démontré sa maîtrise de la qualité, sera désormais considérée comme un partenaire potentiel par l'ensemble de l'industrie automobile locale.

La mise en place en 2015 d'une ligne de peinture de dernière génération va, de plus, lui ouvrir de larges possibilités de développement dans le marché des pièces peintes car elle sera la seule à maîtriser les technologies injection et peinture sous le même toit en bénéficiant de l'avance technologique de Demo en peinture.

○ Contrôle d'aspect dans la cabine lumière au laboratoire de pièces PVD à Chambly. ○

À LA CONQUÊTE



Quelques dates d'une expansion continue

- 1967 : Naissance du Groupe en France
- 1990 : Safe Cronite en Allemagne
- 1992 : Safe Cronite en Angleterre et aux États-Unis
- 1997 : Safe Metal au Mexique
- 2001 : Safe Demo en Turquie
- 2002 : Safe Demo en République tchèque
- 2005 : Safe Demo au Mexique
- 2007 : Safe Cronite en Chine et au Mexique
- 2009 : Safe Metal en Chine
- 2012 : Safe Demo au Brésil
- 2013 : Safe Metal en Espagne
- 2015 : Safe Demo en Chine

DU MONDE



- Safe Metal
- Safe Cronite
- Safe Demo



○ DEMO PLASTIK

Carter de
siège pour
la Renault
Fluence.

IV.3 LA TRAVERSÉE DE LA GRANDE CRISE FINANCIÈRE DE 2009

Arrivée de Frédéric Schwartz...

Gérard Mura annonce son départ et ... reste.

Le LBO de 2006 réalisé dans de bonnes conditions, le Groupe voit l'avenir fait de croissance organique des branches sur leurs marchés et de poursuite de l'expansion géographique mondiale. Les augures sont plutôt favorables. Pierre Prudhon, qui a participé au redressement du Groupe en 1993 et constitué depuis une solide équipe financière et juridique, annonce son intention de partir à la retraite et de quitter les responsabilités opérationnelles qu'il exerce depuis quatorze ans. Son départ est programmé pour 2008.

Cette décision ne ravit pas Gérard Mura, les deux hommes ayant tissé des liens très étroits, mais elle suscite dans la tête de l'entrepreneur de nouvelles réflexions.

Après douze années passées aux commandes d'un Groupe auquel il a imprimé sa marque, Gérard Mura songe donc à préparer sa succession, à se consacrer davantage à la stratégie du Groupe et à s'engager dans d'autres missions sociales. La décision est prise : au tandem qu'il

formait avec Pierre Prudhon succédera un nouveau tandem, à recruter à l'extérieur, ce qui reste un pari pour diriger ce Groupe riche d'une longue histoire et des managers qui l'ont construite.

Malgré tout, Gérard Mura s'engage dans cette voie. Fin 2007, ces recrutements sont réalisés, et il présente le futur directoire lors de la convention managers de 2008.

Le successeur de Gérard Mura est un polytechnicien venu de l'industrie métallurgique française, rôdé à l'analyse des processus et des flux. Il apporte à l'entreprise une méthodologie nouvelle pour améliorer la sécurité : l'analyse des « presque accidents graves » qui se révélera très efficace. Mais ses méthodes très analytiques déroutent les managers, davantage habitués à l'action qu'à la réflexion. De plus, il songe à remettre en cause les principes de la décentralisation. Le fossé se creusera encore plus à l'arrivée de la crise fin 2008, qui nécessite des actions rapides et énergiques. En avril 2009, le nouveau venu quittera le Groupe.

Le successeur de Pierre Prudhon est Frédéric Schwartz. De formation économique et financière, il a connu les grands groupes industriels américains, et vient de passer douze ans à la tête des opérations en Europe de l'Ouest d'une ETI allemande, dont le profil familial, la vision à long terme et le niveau d'exigence sont des points communs avec le Groupe AFE. De plus, c'est un marin à ses heures, détail qui, dans l'orage qui va suivre, a son importance : car les marins sont habitués à affronter de gros grains et à rester humbles face aux éléments

Safe fait partie de nos gènes

« ...Chaque partie s'implique fortement dans un joint-venture et sur la durée, il se crée certaines tensions. Cela est inévitable dans une histoire longue déjà de près de 30 ans. Ainsi, lorsque SAF (Allemagne) et Holland (USA) ont fusionné, certains dirigeants allemands se sont interrogés sur l'opportunité de maintenir le joint-venture... L'arrivée de Steffen Schewerda a permis

de dénouer la situation. Nous avons commencé à travailler ensemble et à mieux nous connaître. Le JV a tenu et je peux affirmer que, d'une certaine manière, il a la valeur d'un véritable actif pour notre compagnie. Le monde entier connaît l'excellence de la qualité de nos produits et sait que nous sommes très compétitifs. C'est le point fondamental : Safe a toujours été au top de la qualité et

de la fiabilité. Parmi nos fournisseurs, nous les avons toujours classés au plus haut. Nous les considérons comme des partenaires, et je peux dire qu'ils occupent une place spéciale. Tout en étant nos meilleurs fournisseurs ils sont presque une part de nous-mêmes. D'une certaine manière, ils font partie de nos gènes. »
Jack Gisinger,
Président de
SAF Holland Inc.

« Nous sommes des petites PME
et nous nous connaissons
tous. Je vois bien que les
métallos ou Cronite ont
sans doute plus d'affinités
au niveau métier entre eux,
mais quand j'entends parler
de la Mancelle ou d'autres
sociétés du Groupe, je vois que
c'est la même gestion, la même
confiance dans la prestation. »

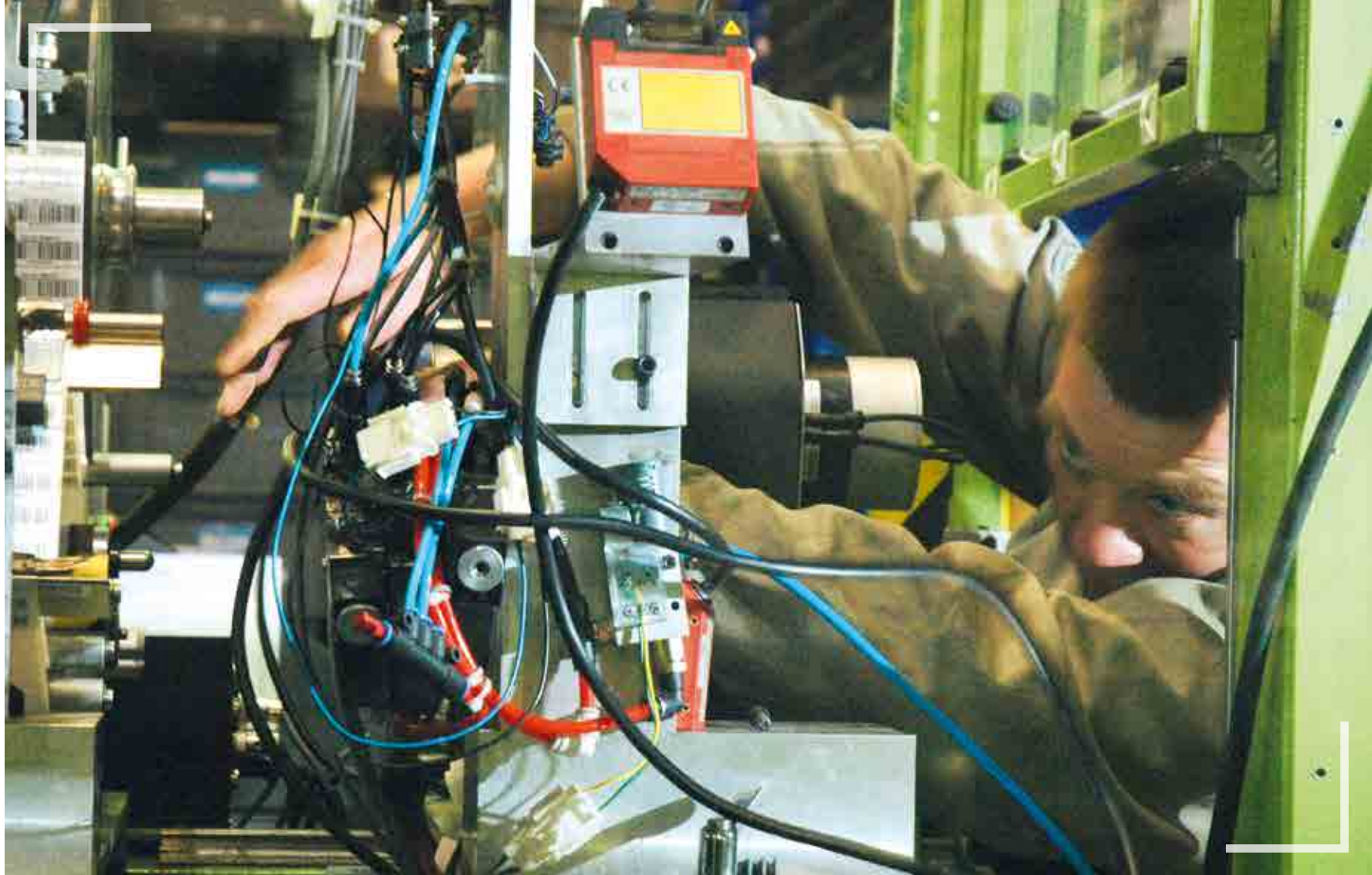
**Vincent Delerue,
Demo Injection**

incontrôlables. Lui aussi mettra un certain temps à s'adapter au fonctionnement du Groupe et à ses métiers de la fonderie.

Alors que le nouveau binôme est là depuis quelques mois, la crise arrive brutalement en septembre 2008. Elle va bouleverser la donne. Le successeur pressenti de Gérard Mura se révèle incapable de manœuvrer à la vitesse nécessaire. Théoriquement en partance, Gérard Mura est toujours présent. Le Groupe commence à vaciller. Les équipes en place sont inquiètes et s'interrogent dans cette phase délicate de transition. C'est alors que le futur ex-PDG décide, en février 2009, de reprendre seul la barre. Il était temps...

De septembre 2008 à mai 2009, le niveau d'activité plonge et personne ne sait où se trouve le fond. La chute du chiffre d'affaires est vertigineuse, tout particulièrement dans les branches Metal et Cronite, où elle atteint respectivement près de 60 % et de 40 % du chiffre d'affaires en six mois ! Moins prononcée chez AFE Plasturgie, elle dépasse tout de même 15 %. Des sociétés comme Cronite de Mexico sont touchées de plein fouet alors qu'elles viennent à peine de naître. Chez FWF de Mexico, soixante-cinq personnes sont licenciées et les autres salariés acceptent momentanément de «variabiliser» leur salaire en fonction de l'activité. Un plan social de même ampleur touche Cronite Castings en Angleterre. La plupart des fonderies sont mises en chômage partiel durant plusieurs mois. Sainte-Suzanne sera même complètement fermée pendant quatre mois.

Dans ce contexte grave et tourmenté, Gérard Mura et Frédéric Schwartz ont une discussion « libératrice » en février 2009. Elle scelle



le début d'une collaboration véritable. Ensemble, les deux hommes affrontent la tempête. Il y a urgence.

Il faut s'adapter rapidement sans casser la dynamique future du Groupe. Tout est mis en œuvre pour être prêt le jour où les marchés repartiront. Encore faut-il que le Groupe ait les moyens de redémarrer, ce qui est loin d'être gagné, dans un environnement contaminé par l'irrationnel et la peur panique du krach financier.

Tous les acteurs financiers perdent confiance. Frédéric Schwartz se souvient de l'accueil que lui réserve un responsable de la Coface (compagnie d'assurance-crédit) : « Vous êtes dans l'industrie métallurgique, de surcroît en LBO, donc vous êtes mort à 99 % dans moins de six mois. » En conséquence, les fournisseurs du Groupe, assurés par la Coface, menacent d'arrêter les livraisons. Le système se paralyse.

Le retour de la confiance

Sans l'appui des banques, le naufrage ne pourra être évité. Or, HSBC, qui était rentrée en 2006 compte tenu de son implantation en Asie, décide de quitter le navire. C'est un électrochoc.

Il n'y a pas besoin d'être expert financier pour le savoir : en la matière, tout le monde est de tempérament plutôt suiveur. Il faut donc agir vite

DEMO INJECTION

Réglage d'une
main de robot
par Christian
Lesueur.





CASTMETAL FEURS

Aire de coulée
chantier 4.

pour stopper l'hémorragie et la prise de décisions analogues par les autres banques. Retirer à AFE ses crédits d'exploitation équivaldrait à une condamnation à mort.

Pourtant, AFE va sortir victorieux de cette épreuve. Mieux encore, le Groupe obtient une possibilité d'emprunt supérieure à celle qu'il avait avant la crise et l'acceptation du report de deux à trois ans du calendrier de remboursement de la dette LBO, ce qui devrait lui permettre de faire face à ses obligations, même si la reprise d'activité est lente.

Pour bâtir ce succès, les dirigeants placent habilement, fin mars 2009, AFE sous mandat ad hoc³⁹ en faisant appel à maître Laurence Lessertois. Conquise par le projet industriel de Gérard Mura et son engagement personnel, elle comprend immédiatement l'enjeu et l'envergure du plan de sauvetage à mettre en œuvre.

Autour de Frédéric Schwartz, les équipes du holding à Montrouge se mobilisent à fond pour bâtir de nouvelles prévisions, définir les besoins de trésorerie, et regagner la confiance des banques au fil des longues réunions qui se succèdent, y compris durant les week-ends de ce second trimestre.

En juin 2009, les mesures drastiques d'économie, démarrées dès octobre 2008 et amplifiées ensuite, commencent à produire leur effet. En dépit de l'énorme chute d'activité, les pertes sont enrayées. Gérard Mura peut se présenter face à ses partenaires financiers et aux banquiers en leur disant : « Donnez-nous deux ou trois ans, remettez-nous du crédit court terme. »

La personnalité du dirigeant est ici capitale. À un moment crucial, il matérialise à nouveau la confiance qu'il a dans le Groupe, en « remettant au pot » de sa poche. Cette confiance rejaillit sur les différents protagonistes. Reconnaisant son intégrité et sa capacité d'entrepreneur, Laurence Lessertois l'a suivi et a défendu son Groupe. Deux jeunes banquiers de Natixis présentent des solutions ingénieuses et fédèrent les neuf autres banques qui acceptent le plan.

Quant à Euromezzanine, il fait mieux que de jouer le jeu : il accepte de convertir ses obligations convertibles en actions, autrement dit de reconstituer les fonds propres mis à mal par les énormes pertes de 2009, ce qui ne peut que rassurer les clients, les fournisseurs et surtout... les banquiers. Il se comporte en véritable partenaire plutôt qu'exclusivement en investisseur financier, car il a confiance dans la stratégie et les dirigeants du Groupe. Un sentiment de grand soulagement s'empare du Groupe à l'issue de cette opération qui se concrétise par un protocole d'accord signé fin juillet 2009.

Gérer aussi les crises

La gestion de la crise a finalement eu des répercussions bénéfiques. Certes, il a fallu prendre des décisions douloureuses, parfois « trancher à la hache », mais beaucoup de choses importantes se sont passées en peu de temps.

En interne, la crise a été un catalyseur de confiance à tous les niveaux : celui de l'équipe dirigeante qui, amenée à se découvrir dans l'adversité, sort soudée par l'épreuve ; celui des branches, prenant conscience



FWF MEXICO
Parachè-
vement
d'un Ring
Caterpillar.

que, seules, elles n'auraient pas pu s'en sortir et aurait été dépecées; celui des équipes, rassurées par l'engagement de leur président et sa capacité à les tirer d'affaire.

À l'extérieur, l'image d'AFE en sort grandie tant auprès des banquiers que des clients. Surtout qu'en deux ans, le Groupe récupère son chiffre d'affaires, une prouesse qui, remarque Frédéric Schwartz, est saluée par les grands comptes clients assez admiratifs. Cette récupération ne doit rien au hasard. Au plus fort des difficultés, le Groupe a choisi de porter – autant que faire se peut – l'effort sur ses structures en préservant les compétences et le savoir-faire des métiers, en maintenant en survie toutes ses usines et en conservant les programmes d'investissements stratégiques.

C'est en 2009 qu'il confirme la décision d'investir dans le PVD⁴⁰ de Demo, une véritable innovation et une diversification à long terme que les partenaires financiers valident. C'est également en 2009, en pleine gestion de crise, que le Groupe confirme la décision d'investir dans une nouvelle unité en Chine pour la branche Metal.

Indirectement, la crise a confirmé le Groupe dans ses choix en l'incitant à aller plus loin et plus vite. Pour ne pas subir de plein fouet les effets du marasme de l'économie européenne, AFE décide en effet d'accélérer son développement international et ses investissements

« Début 2009,
au grand étonnement
des banquiers qui ne comprenaient
pas pourquoi nous le faisons
si tôt, nous avons renégocié
une restructuration de nos dettes
court terme. Tout était bouclé
en juillet et, alors que la crise battait
son plein, les conditions obtenues
grâce à notre modèle ont été
meilleures que pour les autres.
Grâce à notre sens de l'anticipation,
nous avons réussi à franchir le cap. »

Guy Gueugnon,
Directeur financier Groupe

sur l'automatisation et l'augmentation de la compétitivité des usines européennes. En 2012, c'est le lancement de l'implantation de Safe Demo au Brésil. En même temps, une véritable stratégie d'innovation est mise en action avec une revue annuelle de l'avancement des projets, et surtout un renforcement des moyens des centres de R&D des branches.

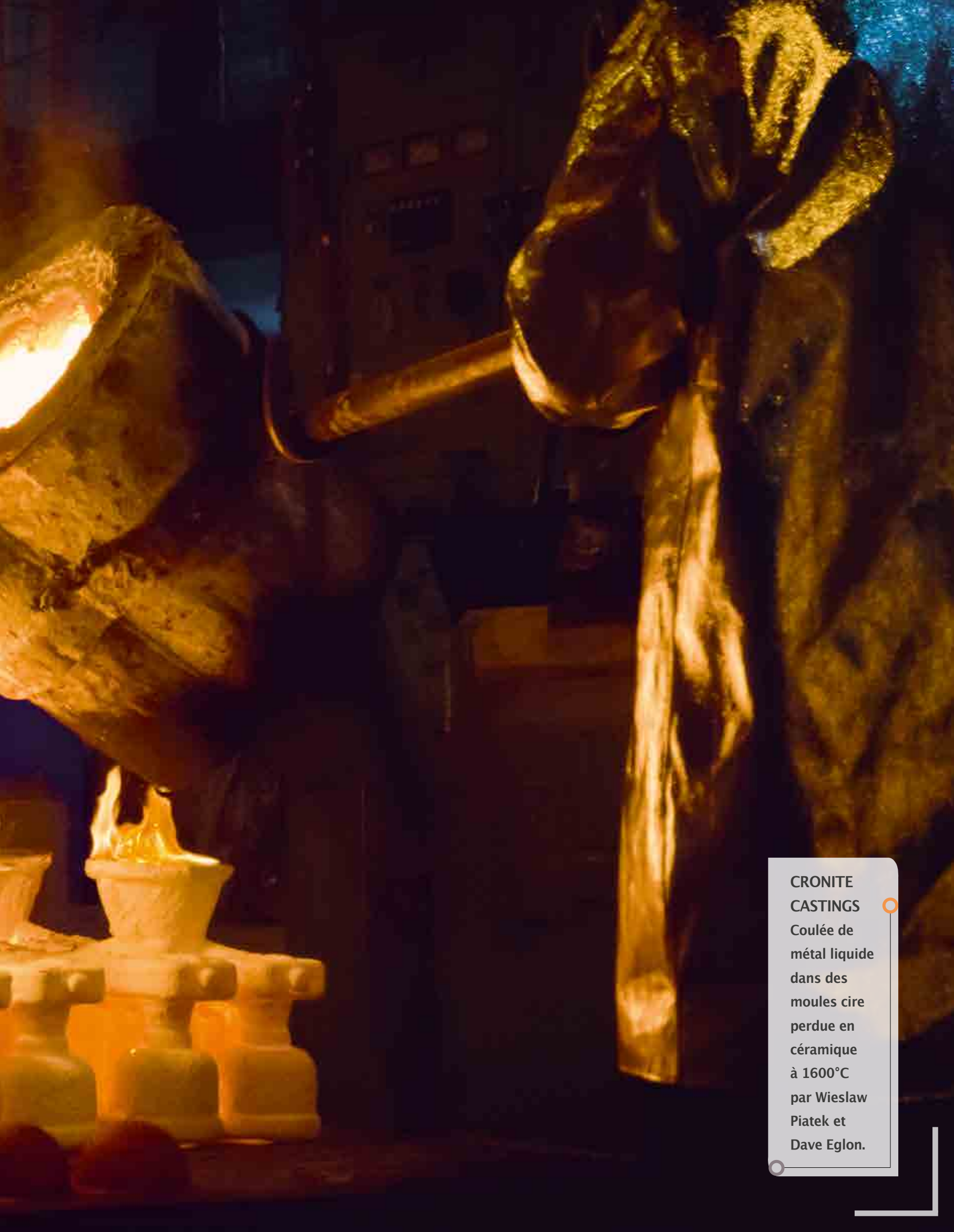
Pour assurer le financement de ces plans de développement et d'investissements, qui pourraient paraître audacieux aux banques, lesquelles attendent en priorité la réduction de l'endettement, le Groupe se dote dès 2009 d'un outil de prévision de gestion à six mois. L'outil et le processus bien intégrés aux branches par la fonction financière progressent rapidement. Les résultats semestriels sont au rendez-vous des prévisions. Les banques sont étonnées et éclairées sur la conduite du Groupe. Elles reprennent confiance semestre après semestre.

IV.4 L'IDENTITÉ DE SAFE

En avant, ensemble...

Jouer en équipe implique la maîtrise de règles communes et de valeurs partagées. Celles choisies par les dirigeants d'AFE supposent le respect et l'amélioration de la sécurité et de la qualité ainsi que l'engagement





**CRONITE
CASTINGS**
Coulée de
métal liquide
dans des
moules cire
perdue en
céramique
à 1600°C
par Wieslaw
Piatek et
Dave Eglon.

de tous. En même temps qu'il se modernise de manière incessante pour accroître sa productivité, qu'il robotise le parachèvement de ses unités ou automatise ses chantiers de moulage, le Groupe déploie les instruments de sa cohésion et construit son identité. Celle-ci passe notamment par l'établissement d'un langage commun entre usines d'une même branche avec l'introduction des ERP (Planification des Ressources de l'Entreprise), avec ce que cela suppose en termes d'implication et d'adaptation de la part des personnels concernés. La gestion fine des flux fait gagner beaucoup en efficacité et en fluidité, grâce à une grande précision et une large disponibilité immédiate de l'information. C'est très important au moment où la pression sur les prix augmente tandis que les délais demandés par les clients se réduisent. Comment répondre aux exigences drastiques des équipementiers, se battre contre les bas coûts des pays *low-cost* ? C'est tout le travail réalisé en interne dans la décennie 2000-2010. Ces années ont marqué une transition et une consolidation indispensables pour relever les défis de la mondialisation.

Dès 2001, dans le cadre de la démarche de progrès permanent, AFE a initié un programme pour renforcer la sécurité à l'échelle du groupe. Dans le feu de l'action, il est si simple de négliger une précaution, un geste et d'en payer les conséquences à vie ! Dès lors, les animateurs sécurité sont entrés dans le quotidien des usines. En 2008, une nouvelle étape a été franchie avec la *Sécurité totale*. Au cours de cette décennie, des clivages ancestraux et des rivalités non encore surmontées étaient destinés à s'effacer. Ainsi la création de postes d'administration des ventes assurant l'interface entre les usines de Cronite et Klefisch a créé du lien entre les fonderies, leur histoire et la réalité des marchés. En Angleterre et en France, les livraisons effectuées dans les temps sont ainsi passées de 60 % à plus de 90 %, voire plus de 95 % ! Certes, les traits culturels et les caractéristiques propres perdurent, mais ils ne s'opposent plus comme ils ont pu le faire par le passé. Comme le remarque Sue Staddon, l'administratrice des ventes de Cronite Castings, « le Groupe devient un peu comme une famille ». Cette « famille » rassemble plusieurs générations de cultures différentes qui se côtoient et vivent au quotidien ensemble.

Une forte identité et une solide cohésion

La transmission des valeurs et de la culture est fondamentale pour conserver sa cohésion à un Groupe qui accueille des jeunes dans toutes ses usines et se développe si rapidement dans le monde. Dans un premier temps, il a été décidé de privilégier dans les nouveaux pays des



dirigeants biculturels en qui le Groupe avait confiance. Ainsi, lorsque Naoufël Menadi de Demo Injection est parti au Mexique pour donner vie au projet de Demo Technic et en diriger les débuts, il fut le messager de la culture de l'entreprise. Par la suite, celle-ci a été portée par ceux qui sont restés et qui, à leur tour, ont pu la faire évoluer à partir de l'héritage qui leur a été confié. Ils ont développé un modèle où chacun se sent appuyé et fait partie d'une équipe qui lui offre les moyens de donner le meilleur de lui-même. Les groupes transverses imaginés dans les années 1990 pour rapprocher les techniciens, commerciaux et autres ont disparu, mais des passerelles et des points de contacts ont été développés. C'est le rôle des multiples formations, et en particulier du CEDEP, des congrès internes et des conventions annuelles. Certes, cela ne suffit pas à ce que tous se connaissent et, en production du moins, beaucoup de fondeurs restent ancrés dans un lieu, un territoire, voire, pour les plus anciens, une histoire. Pourtant, progressivement, le regard semble se transformer. De nombreux signes et témoignages montrent que femmes et hommes du Groupe savent partager une communauté

CRONITE CASTINGS

Opérateur en formation, Jack Fussek enrobe la couche finale de la carapace céramique d'une grappe en cire perdue.



Frédéric Schwartz

Entré dans le Groupe fin 2007 pour succéder à Pierre Prudhon dans le pilotage de la finance, Frédéric Schwartz forme un tandem complémentaire avec Gérard Mura pour adapter avec succès la structure du Groupe à ses nouveaux challenges.

de destin. Comme l'exprime le directeur financier de la branche Safe Demo, Thomas Dendievel : « Aujourd'hui, nous souffrons des souffrances des autres. Ce n'était pas le cas avant... » Ce constat n'efface pas les différences entre les branches ni à l'intérieur des branches. Gérard Mura a voulu préserver et consolider le modèle d'une fédération de PME qu'il avait trouvé en 1995, « ce compromis idéal entre un grand groupe et des PME ». L'autonomie et la décentralisation des circuits de décision sont de précieux atouts pour affronter les fluctuations rapides de l'économie et pour réagir au plus vite aux demandes des clients, tout en profitant du support du Groupe. Cet équilibre fragile doit être préservé pour maintenir le pouvoir de décision opérationnel au plus proche des compétences et une forte motivation des managers et du personnel.

D'AFE à Safe !

Au total, AFE rassemble sous un même chapeau des entités qui partagent des méthodes communes, contribuent à la même cause, tout en se sentant très distinctes. C'est ce dont s'est aperçu Frédéric Schwartz lorsqu'il a posé la question : « C'est quoi AFE ? » Ses interlocuteurs lui renvoyaient des questions sur le sens du Groupe, la convergence entre les branches, son avenir, la succession entre les générations... Chef d'orchestre, le directeur général se retrouvait avec trois pupitres qui avaient le sentiment de chanter ensemble des partitions différentes. De là est né un projet transverse qu'il a eu vocation à mettre en musique

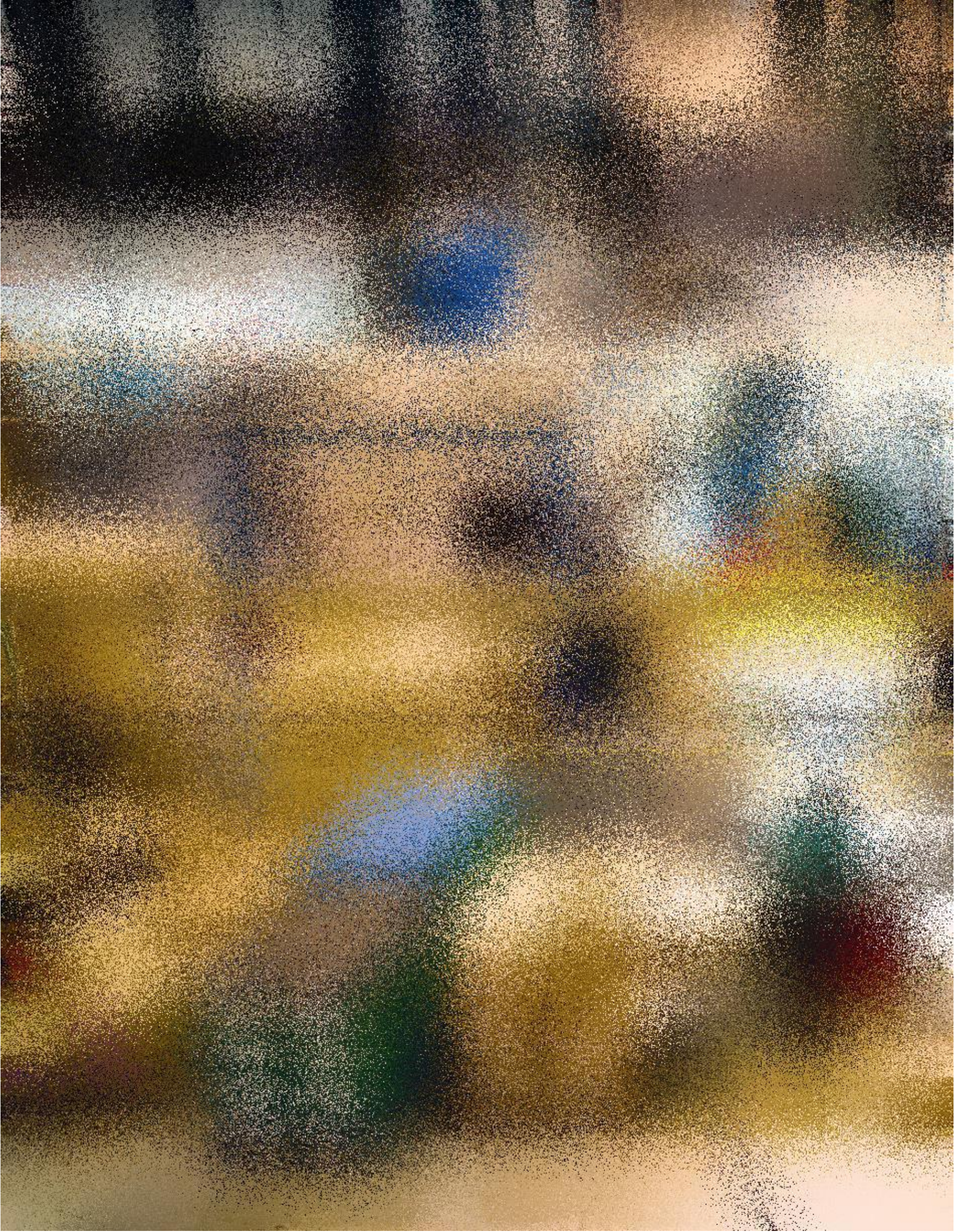
« Cette phase, très intense,
a eu beaucoup de répercussions
bénéfiques. Elle a soudé
l'équipe dirigeante;
elle a également montré
aux différentes branches
l'apport du Groupe car,
individuellement, aucune
d'entre elles ne s'en serait sortie. »

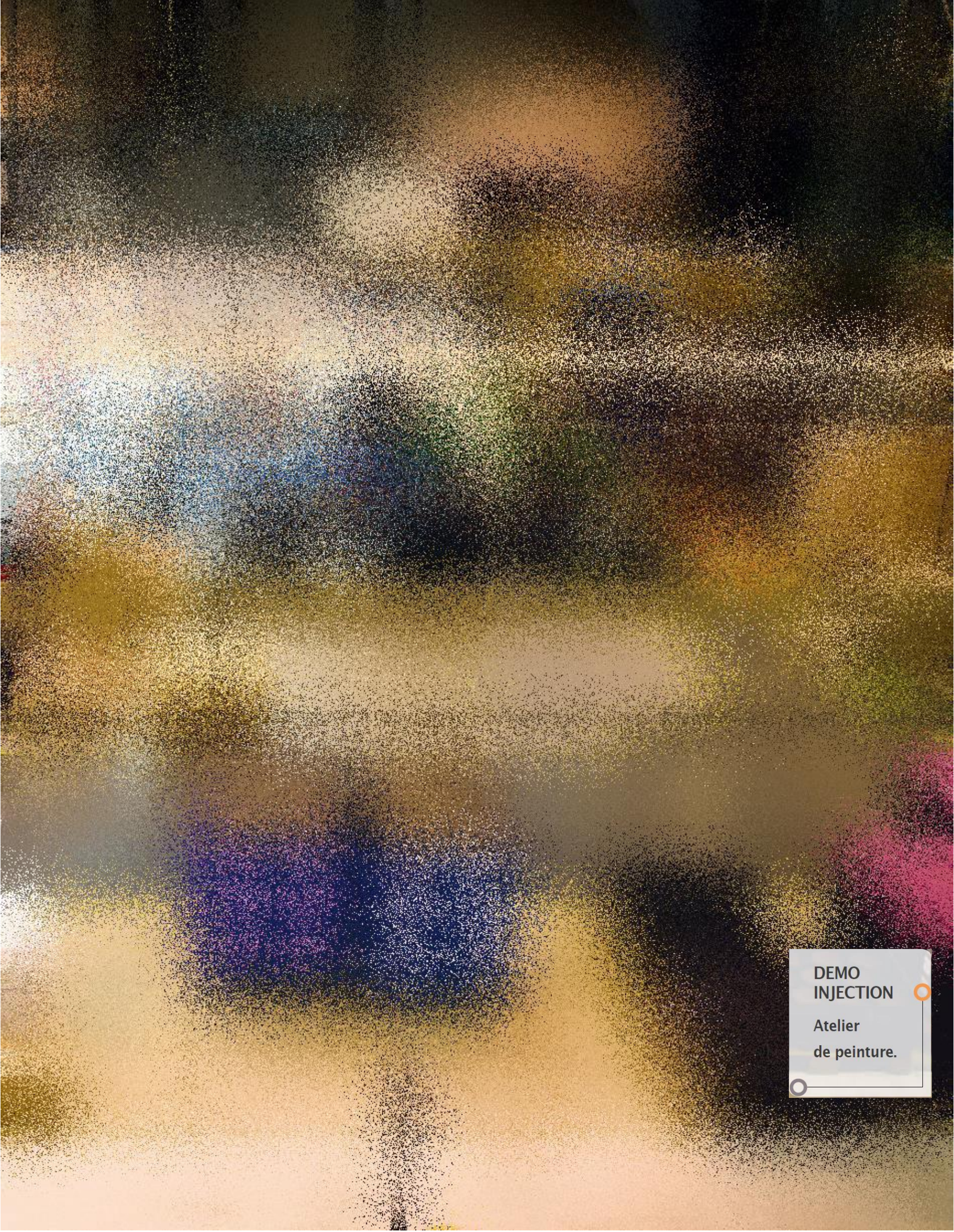
Frédéric Schwartz

pour accompagner l'évolution culturelle du Groupe. L'appui de regards experts a abouti à la conclusion suivante : il fallait renforcer l'identité du Groupe, rendre les Valeurs plus lisibles, accompagner cette étape refondatrice d'un nouveau nom fédérateur et d'un nouveau logo plus moderne. Il fallait aussi que Gérard Mura réaffirme sa vision, donne, d'une certaine manière, plus de couleur, plus de chair à la stratégie d'un holding paraissant trop financier et lointain, voire désincarné aux yeux des managers du Groupe. C'est à la suite de cette analyse que les trois Valeurs ont été précisées et que le Groupe a changé de nom...

Le secret a été remarquablement bien gardé. Il n'a été dévoilé que le jour de la convention managers de janvier 2013, à laquelle participaient les 220 managers du Groupe. Ceux-ci, nous nous en doutons, venaient de partout, du Japon pour Taka, des États-Unis pour Tod Radell, du Mexique avec un GRP d'ouvriers de Cromex ainsi que se l'était promis Pierre Prade en arrivant en 2012, de Chine, de Turquie, d'Allemagne, d'Angleterre, de République tchèque, de France, d'Inde ou de Corée du Sud, où Cronite a ouvert récemment un bureau. Devant toutes ces femmes et tous ces hommes, le nouveau nom a été dévoilé. Ce sera Safe, avec, comme signature, écrit en français : « l'esprit industriel ». Ainsi l'international et les origines sont-ils indissolublement liés.

Les Valeurs du Groupe ont été reprécisées. Il y en avait eu cinq depuis 1996. Trois seulement ont été retenues – dynamisme, innovation, engagement. Par-delà les Valeurs, le sentiment qui se dégageait ce jour-là était celui de la proximité. Celle, évoquée, entre des personnes venues de tous les continents. Celle entre le président, que les salariés ont l'habitude de voir parcourir les usines à l'occasion notamment de la visite du président⁴¹ au cours de laquelle il discute librement avec les





DEMO
INJECTION

Atelier
de peinture.

ouvriers et les participants à la Convention annuelle des managers fin janvier. Gérard Mura a dévoilé un peu plus son intimité, a rappelé son parcours, parlé de sa vie et détaillé sa vision. Il a rappelé celle qu'il avait exprimée plus d'une dizaine d'années auparavant et que les branches ont toutes réalisées. Les groupes industriels meurent – entre autres – de sacrifier au court terme et à la finance. Ce n'est pas dans le caractère de Gérard Mura. Il a également évoqué les ETI allemandes et plus particulièrement les ETI familiales. Groupe original, Safe ressemble à ces ETI. Son capital est aujourd'hui à majorité familiale et seulement deux présidents s'y sont succédé en cinquante ans. Marc Génot était de la famille des fondateurs mais ne pensait pas que le Groupe devait rester parmi les siens. Au contraire, il se méfiait de la transmission familiale. Avec Gérard Mura, il a trouvé le fondateur d'une nouvelle famille, qui s'est engagé à assurer la pérennité de l'actionnariat du Groupe. Le passage d'AFE à Safe peut également se lire dans cette transmission. Gérard Mura a également, au cours de cette convention, rappelé la force du collectif, des femmes et des hommes qui sont le principal atout du Groupe. « Je suis fier de la réussite du Groupe et cette réussite est collective », a-t-il souligné. Ce sera sans doute l'un des grands défis du Groupe, dans les années à venir, que de savoir perpétuer cette force remontant du terrain en conservant la proximité, le dialogue et la transparence entre le personnel, les managers et les dirigeants.

IV.5 ASSURER LA STABILITÉ À LONG TERME

Gérard Mura a promis, au cours de la convention managers de 2013, qu'il assurerait la stabilité managériale et actionnariale du Groupe. Cette déclaration fait écho à une question ouverte : « Que se passera-t-il lorsqu'il prendra sa retraite ? Qui peut assurer la relève ? Quel devenir pour le groupe ? » Faute de ne pas avoir préparé leur succession, nombre d'entrepreneurs mettent en effet involontairement l'avenir de leur entreprise en péril. Les conséquences peuvent être fatales. Gérard Mura en a conscience. Deux ans sont nécessaires pour construire une réponse à la hauteur de l'enjeu et des ambitions affichées : assurer dans toutes les circonstances la pérennité de Safe.

Assurer la continuité opérationnelle

En 2013, Gérard Mura annonce également que son successeur sera issu de l'équipe de direction interne. Ce choix est fondé sur le vécu : la tentative précédente pour introniser un dirigeant venu de l'extérieur



s'est soldée par un échec. La crise y était pour quelque chose mais pas seulement : « La greffe est difficile à prendre avec un dirigeant venu d'une autre culture, surtout aux côtés d'un président et actionnaire majoritaire très présent », a constaté Gérard Mura. C'est ainsi qu'en 2014, les membres du directoire élargi aux six membres du comité exécutif du Groupe (Comex) sont invités à donner leur avis sur celui d'entre eux qui leur paraît le mieux armé. Un consensus s'établit autour de Franck Lacroix, le patron de Safe Metal. Tout le désigne : c'est un industriel, il s'est frotté à la fonderie et a significativement réorganisé et redressé les résultats de la branche Safe Metal après la difficile période 2007-2010. En outre, il a, comme Gérard Mura, une expérience antérieure dans les grands groupes et l'automobile. Il possède donc les clefs pour prolonger, impulser et mener le projet stratégique. Tout en conservant ses fonctions à la tête de Safe Metal, il devra faire connaissance avec les deux autres branches et sera progressivement impliqué plus largement pour se préparer à ses futures responsabilités.

○ CRONITE WUHAN

Première
étape de
fabrication
d'une pièce
en cire perdue.
Zhi Yan Tang
assemble
les éléments
en cire.
La pièce
finale sera
en alliage
nickel-
chrome.



CASTMETAL XUZHOU

Nettoyage
de poche par
les opérateurs
Wu Taihong
et Li Qing.

Assurer la continuité actionnariale

Le futur président aura pour mission de conduire un groupe dont l'actionnariat est désormais stabilisé et détenu par la famille de Gérard Mura. Rappelons ici succinctement la trajectoire symétrique entre les deux hommes qui ont régné sur la destinée d'AFE, puis de Safe pendant cinquante ans : Marc Génot, héritier et entrepreneur, ne voulait pas que ses enfants lui succèdent ; à l'inverse, Gérard Mura, qui a débuté avec une bourse de l'État, croit en l'actionnariat familial. C'est à ses yeux le meilleur véhicule pour préserver le Groupe de l'appétit de financiers (qui pourraient être tentés de le faire éclater en le cédant par branche) tout en créant les conditions d'un développement industriel solide – car fondé sur des valeurs reconnues et partagées. Gérard Mura intéresse progressivement ses deux enfants à la vie du Groupe, et les prépare au difficile rôle d'actionnaires majoritaires d'un groupe industriel.

La consolidation de l'actionnariat et la mise en œuvre d'une solution adaptée ont été réalisées dans un nouvel environnement. Euro-mezzanine, présent au capital depuis 2006, compagnon de route exceptionnel et dont l'action au cœur de la crise a été déterminante,

« Nous devons notre travail
à la qualité de ce que
nous produisons.
Parfois, c'est pratiquement
de la dentelle. »
Jean-Luc Levacher,
Cronite Mancelle

avait fait part de son désir de sortir avant fin 2016. Il fallait donc à la fois faire entrer de nouveaux partenaires et augmenter la part de capital de la famille. Une fois encore – la quatrième depuis son arrivée aux commandes – Gérard Mura a réinvesti entièrement la plus-value retirée de ce dernier LBO. Compte tenu de la dilution des actions de la famille en 2009, cela ne suffisait pas pour en faire l'actionnaire majoritaire. Il lui a fallu mobiliser d'autres ressources. Ces dernières ont été obtenues grâce à un autre LBO, réalisé sur Polyfont, cette ex-société du Groupe dont il a conservé le contrôle et qui est devenue depuis, sous la direction de son frère Patrice Mura, leader sur le marché européen des panneaux composites pour poids lourds. Au final, la famille Mura se retrouve courant 2015 avec deux tiers du capital, aux côtés des managers historiques qui ont largement réinvesti, de nouveaux managers récemment entrés dans le Groupe et d'un nouveau pôle d'investisseurs financiers.

La crise de 2009 a fortement durci les procédures et les conditions financières de ce type d'opération qui a été plus difficile et complexe à mettre en œuvre. Mais, une fois encore, l'engagement de Gérard Mura, l'opiniâtreté de l'équipe du siège, la crédibilité du Comex et l'excellent historique du Groupe ont séduit banques et investisseurs. La structure financière s'en trouve renforcée avec des capitaux propres supérieurs à la dette, donnant au Groupe les moyens de nouvelles ambitions d'expansion et de développement.

Un nouveau siège opérationnel

Intégrant le besoin de renouvellement de son image et les évolutions prévues de sa gouvernance, le Groupe a pris la décision de créer un nouveau siège mondial à Genève, ville francophone, facile d'accès,



Franck Lacroix

Un coup de cœur pour Gérard Mura et les valeurs du Groupe le pousse à rejoindre Safe en 2008. Il dirige la branche Safe Metal et succédera à Gérard Mura le moment venu.

dans un pays dynamique, international et ouvert sur le monde. Toutefois, ce projet interroge, surtout pour un groupe qui a toujours revendiqué ses racines françaises et affirmé son patriotisme industriel. Il faut se replonger dans ce climat très particulier du début des années 2010. En crise d'identité, hésitant entre plusieurs modèles, la France – comme d'autres pays, mais de manière peut-être plus accentuée – vit de manière complexe sa relation à la mondialisation. Les multiples incertitudes sont sources de tension, voire de méfiance des puissants partenaires du Groupe. Société internationale, Safe est sollicitée par ses très grands comptes. Ceux-ci pressent pour échanger dans un climat de stabilité qu'ils disent ne pas trouver dans l'hexagone. Leur demande fait écho à la recherche de la solution optimale pour consolider l'actionnariat familial, et à la volonté de rapprocher la direction des branches et la direction générale du Groupe. C'est après l'étude de plusieurs options que le choix est fait, en novembre 2013, d'installer le nouveau siège à Genève. Frédéric Schwartz ouvre les bureaux, face à l'aéroport, le 1^{er} mai 2014 ; Marie-Sophie Dupouy, directrice juridique du Groupe, l'y rejoint rapidement. Puis c'est Pierre Wittmann qui implante en septembre la direction de la branche Safe Cronite. Les effectifs croissent progressivement, à la plus grande satisfaction des nouveaux venus. En définitive, cette étape importante peut se lire de plusieurs manières : elle répond aux demandes exprimées par de



très grands clients; elle renforce l'identité internationale et rééquilibre la place que pourra prendre chacune des nationalités membres du Groupe ; elle garantit un environnement financier, réglementaire et fiscal plus stable et mieux adapté à un Groupe international, sans modifier les implantations des usines, protégeant finalement l'actionnariat du Groupe qui pourra continuer à réinvestir massivement à long terme dans le développement du Groupe.

Une nouvelle gouvernance

Une conséquence de ces évolutions est la fin du système de gouvernance existant depuis 1967. Souvenons-nous : le Groupe AFE naissant avait été l'une des premières sociétés en France à adopter le nouveau statut de société anonyme à directoire et conseil de surveillance, cela afin de pouvoir répartir les pouvoirs entre les deux familles qui avaient présidé à sa naissance, les Maître et les Génot. Aujourd'hui, dans les différents holdings qui constituent l'architecture juridique du Groupe,

Traitement
thermique
à Colombier.



○ CRONITE WUHAN

Bo Luo vérifie
l'assemblage
des différentes
pièces avant
expédition
chez le client.



il faut revenir au schéma plus classique du conseil d'administration nommé par les actionnaires, qui contrôle la direction des activités et entérine les décisions importantes. Une nouvelle gouvernance à trois niveaux se met en place avec une claire répartition des pouvoirs et des responsabilités, et avec la volonté affichée de permettre aux générations futures d'y trouver leur place. Le comité exécutif de six membres est chargé du pilotage opérationnel, de l'évolution de l'organisation, de la coordination des branches et de l'élaboration des projets stratégiques du Groupe. Au niveau supérieur, les anciens

membres du conseil de surveillance, les représentants des nouveaux investisseurs et les conseillers des enfants de Gérard Mura forment le conseil d'administration du holding financier qui contrôle l'avancement des réalisations, valide les choix industriels et les décisions stratégiques d'organisation et de développement. Enfin au dernier étage, le holding familial Mura, en tant qu'actionnaire majoritaire, s'attache à assurer la pérennité du Groupe et son indépendance, à fixer les grandes orientations stratégiques, et à maintenir les valeurs, la cohésion et un fonctionnement harmonieux de l'ensemble. Pour assurer la continuité de la gouvernance, des choix de succession ont été préparés et sont prêts à être mis en place le moment venu. C'est notamment le cas au sein du holding familial dans lequel siègent Gérard Mura et ses deux enfants, chacun avec son conseil. Un administrateur indépendant les accompagne : sage solution puisque, en cas de désaccord – et donc d'égalité parfaite entre les enfants – elle pourra, car c'est une femme, contribuer à faire avancer la décision grâce aux quelques actions qu'elle détient. En effet, si gouverner c'est d'abord prévoir, c'est aussi savoir trancher rapidement.

CASTMETAL
COLOMBIER

Aire de
Remmoulage.



V. Safe ACCÉLÈRE À L'INTERNATIONAL

V.1 SAFE DEMO DÉCOLLE EN PIÈCES DÉCORÉES

Crise au Brésil

Pratiquement au même moment que la convention managers de début 2013, Safe Demo inaugure sa nouvelle usine brésilienne. Dans cet immense pays, une loi de 2009 a prévu qu'en 2014 tous les véhicules vendus devraient être équipés d'airbags frontaux. Dès 2010, Autoliv implante une usine d'airbags à Taubaté, à cent trente kilomètres à l'est de Sao Paulo. En février 2012, TRW démarre sa production à une distance équivalente de la capitale, mais dans la ville de Limeira, plus au nord. Logiquement, Safe Demo ne tarde pas à arriver. Produire sur place est d'autant plus important que les droits de douane sont prohibitifs et que la législation pour les importations est complexe. Demo do Brazil a fait le choix de s'implanter dans la région de Curitiba, complétant le triangle dont les sommets ont été posés par ses clients équipementiers !





DEMO
TECHNIC

Tourette
peinture
en rotation.

« Notre société accorde beaucoup de valeur à l'homme. L'administration est à l'écoute des autres départements. Les départements sont transparents les uns vis-à-vis des autres et cela crée à son tour des conditions d'écoute et d'ouverture. Lorsque l'un d'entre nous parle, il sait qu'il est écouté et ce savoir, cette conscience commune et cette confiance contribuent à créer une dynamique d'ensemble, d'ouverture et de réceptivité. »

**Levent Guroney,
Demo Plastik**

Malheureusement une crise profonde s'abat sur le pays. Mise à mal par la Coupe du Monde de football, son économie souffre d'une perte de compétitivité. Les fortes baisses du prix du pétrole et des matières premières réduisent son potentiel d'exportation. L'industrie automobile s'effondre et l'usine de Demo reste quasiment vide pendant deux ans !

L'équipe locale doit complètement se réorienter et rechercher des marchés de pièces peintes en dehors de l'automobile. Heureusement elle trouve, juste à côté de chez elle, un marché de peinture de boîtiers électroniques pour décodeurs TV. Les volumes sont du même ordre que ceux d'une plateforme automobile car, compte tenu des fréquentes coupures d'électricité dans le pays, ces boîtiers tombent souvent en panne !

Enfin, en 2015, elle gagne son premier marché local en couvercles d'airbags et repart de l'avant !

La première plateforme mondiale

Pionnier dans le développement des plateformes et maître dans l'art de mettre en commun les composants de ses différentes marques, VW franchit un palier en 2012. Le constructeur automobile dévoile la plate-



forme MQB. Partagée par la plupart des modèles du groupe à moteur transversal – de la Polo à la Passat – MQB est une plateforme modulaire. Elle est capable d'accueillir une diversité étendue de moteurs, de transmissions et d'équipements. En outre, et pour la première fois, l'ensemble colonne de direction/volant/pédalier est aussi réfléchi pour être identique sur toutes les voitures de la plateforme. Au total, MQB est pour VW la promesse d'économies très substantielles de temps et d'échelle. Chez les fournisseurs, on passe la surmultipliée : la standardisation de nombreux équipements laisse présager un véritable boom des commandes. TRW, Autoliv et KSS présentent leur offre pour les modules d'airbags et les volants. Safe est présent dans les trois. Le verdict de Volkswagen tombe : le constructeur répartit ses commandes d'airbags entre les équipementiers mais les confirmera en validant que le fournisseur mondial de couvercles soit Safe Demo ! Un triomphe et une magnifique reconnaissance pour Safe Demo, en perpétuelle rivalité avec ses trois grands clients. Comment expliquer un tel succès ? En remontant le temps, on constate qu'il récompense une stratégie décidée en 2007 et patiemment mise en œuvre depuis. Souvenons-nous qu'au plus fort de la crise, alors même que le groupe luttait pour sa survie, la décision a été prise d'investir dans le projet

DEMO INJECTION

Couvercle
d'airbag
conducteur
pour
Volkswagen.



DEMO PLASTIK

Équipe
d'assemblage
de Bursa
photogra-
phiée dans
l'atelier de
montage.

Decotech. Cette décision, qui visait à trouver des relais de croissance et à réduire la dépendance à ses deux grands clients-concurrents, a fait de Demo Injection, en 2011, la seule société capable de répondre aux exigences drastiques du cahier des charges de VW pour les pièces décorées. La suite logique, c'est :

- une pénétration de nouveaux marchés, tels que ceux des constructeurs automobiles allemands agissant comme prescripteurs ou ceux des constructeurs de poids lourds ;
- l'entrée chez un nouvel acteur de l'airbag, l'américain KSS ;
- l'entrée chez Takata pour les logos ;
- l'obtention de la plateforme mondiale MQB de VW.

Car c'est en présentant une offre conjointe – couvercles d'airbags et pièces décorées – que Safe l'a emporté sur ses rivaux. Le prix proposé pour l'ensemble par Safe Demo est tellement avantageux que personne n'a pu s'aligner. « À ce prix-là, ils ne savent pas faire », explique Gérard Mura. VW qui, bien sûr, a examiné toutes les offres dans le plus grand détail, a vite constaté que Safe lui faisait économiser des millions d'euros supplémentaires. C'est une preuve, s'il en fallait une, de l'avantage compétitif obtenu grâce aux investissements réalisés et au travail des équipes sur des solutions très

innovantes. Moralité, en investissant au plus fort de la tempête, Safe a gagné plusieurs longueurs d'avance. À tel point d'ailleurs que l'aventure Decotech ne fait véritablement que commencer. Au moment où le marché désinvestit dans la puissance des véhicules, la décoration devient un élément de différenciation stratégique pour les constructeurs. La force de la technologie PVD par rapport au chromage, c'est d'offrir une infinie variété de gammes, de couleurs et de textures. Safe Demo commence ainsi à avoir de nouveaux interlocuteurs : les designers des constructeurs automobiles. Si l'on se remémore qu'à l'origine, Demo, forte de sa maîtrise unique du moulage bimatière, travaillait pour Lancôme, Yves Saint-Laurent et d'autres grands noms de la parfumerie, on peut remarquer que l'axe du luxe et du design, c'est aussi un retour aux sources.

Et de 3 en Chine !

La commande de VW porte sur l'essentiel d'un marché de six millions de couvercles par an pendant les quinze ans de durée de vie estimée de la plateforme, à comparer avec des volumes précédents plafonnant à un million par an. L'impact organisationnel est loin d'être négligeable. Il concerne l'ensemble des sociétés de la branche Safe Demo : En République tchèque, l'ancien site est déménagé et une deuxième ligne de peinture y est implantée. Cela permettra d'augmenter la capacité de production en disposant d'un emplacement plus moderne et fonctionnel situé dans un proche périmètre de l'usine existante. Voisine d'Autoliv à Chihuahua au Mexique, Safe Demo prévoit de s'implanter également à Querétaro pour être à côté de TRW et faire face à l'augmentation des volumes.

Enfin, pour fournir KSS en Chine, il faut y être : toute autre solution grèverait trop les coûts. Pour Safe, cette implantation est sans doute la conséquence la moins évidente à gérer. Toute société dont les performances et la compétitivité sont tirées par l'innovation sait qu'une implantation en Chine requiert beaucoup de vigilance. Du côté positif, Safe commence à avoir une certaine expérience de ce grand pays. Celle-ci l'a amené à y changer son fusil d'épaule. Ainsi, le Groupe privilégie désormais le management local. Il choisit un responsable chinois pour Safe Metal et un adjoint chinois au directeur général pour Safe Cronite. Safe Demo aura également un patron chinois. Entre des cultures si différentes, il faudra beaucoup de temps pour se comprendre. Prudents, les dirigeants de Safe continuent de regarder l'empire du Milieu avec quelques réticences. Mais tout y est à construire sur un marché automobile qui sera demain aussi important





**DEMO
TECHNIC**

José Santillan
et Luis Morales
ouvrent un
moule pour sa
maintenance.



CASTMETAL XUZHOU

Contrôle visuel des noyaux avec Li Yueha, Ali Bojmehrani et Julien Léger.

que celui de l'Europe et des USA réunis ! Safe Demo crée de toutes pièces une nouvelle usine *green-field*. Comme dans toutes les autres usines, Demo Jiangsu aura sa ligne de peinture. La branche développée avec passion par Albert Lopes et ses équipes devient ainsi, sous le même toit, un véritable champion mondial de l'injection plastique et de la peinture.

V.2 SAFE METAL S'ATTAQUE AUX (TRÈS) GROSSES PIÈCES

Safe Metal en Espagne !

Quelques mois après le Brésil, le Groupe acquiert une nouvelle unité en reprenant la fonderie de son concurrent Novacero, située à Vitoria dans le Pays basque espagnol. Nous sommes cette fois sur le territoire de Safe Metal et de ses filiales Castmetal. En effet, à la suite du changement de nom du Groupe, les différentes fonderies de Safe Metal ont décidé de toutes s'appeler Castmetal (qui signifie acier moulé en anglais) suivi du nom de leur ville d'implantation, contribuant ainsi à renforcer l'image globale de leur branche. Il y a désormais Castmetal Feurs, comme il y a Castmetal Colombier, Castmetal FWF, Castmetal FWM, Castmetal Xuzhou et depuis peu... Castmetal Vitoria ! C'est le 1^{er} août 2013 que le tribunal de commerce de Vitoria a attribué les

« Prises séparément,
ces branches entraîneraient
une perte de valeur pour
l'actionnaire. Au final,
nous avons atteint en 12 ans
l'objectif fixé début 2001 :
nous sommes leader mondial
sur le couvercle d'airbag
en plasturgie, sur les outillages
de fours de traitement thermique
chez Cronite et sur les composants
acier en technologie sable à vert
pour Metal. C'est une performance
collective extraordinaire. »

Gérard Mura

Moyeu de
plus de 40
tonnes pour
éoliennes
offshore :
Le futur défi
de Castmetal
Leon !



actifs de la société Novacero à Safe Metal. Franck Lacroix est très satisfait de ce succès obtenu après dix-huit mois de négociations menées par Hervé Longatte : « Cela fait bien longtemps que le Groupe n'a pas fait de croissance externe en Europe, mais l'occasion était trop belle. Novacero est un concurrent frontal, dont le dumping a fait beaucoup de mal à Castmetal Feurs et depuis longtemps. »

C'est surtout une très belle fonderie de 8 900 mètres carrés, avec un bâtiment d'usinage de surface équivalente dans lequel 50 000 pièces sont traitées annuellement. La capacité de production annuelle est d'environ 8 000 tonnes réalisées en aciers au carbone faiblement allié. Novacero possède une énorme noyautreuse de deux cents litres. Le chantier de moulage automatisé équipé de châssis de très grandes dimensions (2 500 x 1 300 x 900 mm) permet la fabrication en série de gammes de produits parfaitement complémentaires à celles de Safe Metal. La fonderie espagnole travaille pour un nombre de clients limités avec un portefeuille concentré sur quelques produits phares. « C'est un peu un nouveau Sainte-Suzanne, avec un chantier plus grand que le chantier IV de Feurs », remarque un manager de Safe. Beaucoup d'anciens salariés sont repris avec de nouveaux contrats de travail pour constituer une base permanente d'environ 135 acteurs qui découvrent l'univers Safe et ses méthodes industrielles. Ils voient avec satisfaction leur ancienne entreprise se transformer rapidement et passer d'une entreprise à vocation « sociale » à une vraie entreprise « industrielle ». Ils montrent leur enthousiasme et leur engagement pour atteindre les objectifs fixés. Ils rejoignent ainsi les effectifs mexicains pour former une communauté hispanisante de plus de 600 personnes dans le Groupe, près du quart de l'effectif mondial.

Des gammes complémentaires et des produits nouveaux

En reprenant Novacero, le Groupe accroît sa présence auprès de ses grands comptes, Volvo, et surtout Caterpillar. L'américain compte pour plus des deux tiers des volumes fabriqués par la fonderie basque. Le produit phare est le carter de pont, que Novacero est la seule à réaliser pour Caterpillar en technologie sable à vert grâce à son chantier de grande capacité unique au monde. Viennent ensuite les cross-members et les essieux pour camions articulés. Safe conquiert également de nouveaux clients. Dans le ferroviaire, l'entreprise fabrique notamment des traverses de tramway pour l'espagnol CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles), un constructeur de matériel implanté dans le Pays basque. De nouvelles opportunités locales sont envisagées, comme avec la prometteuse société Grado Cero (G0)⁴².



À peine dans les murs espagnols, Safe Metal envisage déjà d'autres opportunités de développement. Les perspectives sont intéressantes car l'outil est compétitif pour de grandes pièces jusqu'à 450 kg. Cette usine est une nouvelle illustration du cap désormais fixé par Safe Metal : « bâtir une usine autour d'un produit ». Comme l'évoque Christian Gaillard à Feurs : « La voie a été montrée par FWF avec les plateaux d'attelage. Il n'est pas simple de la suivre mais le pari en vaut la peine. C'est le seul chemin permettant aux anciennes usines de conserver une longueur d'avance dans la compétition mondiale. »

DEMO TECHNIC

José Castillo,
technicien de
peinture, reçoit
le prix de
meilleur GRP.

Coup double en Espagne

En même temps qu'elle reprend Novacero, Safe Metal est impliquée dans le montage d'un projet substantiel. On y retrouve une nouvelle fois Caterpillar. À terme, l'américain et le français visent la construction d'une usine sur le sol américain, laquelle serait dédiée aux composants en acier pour le marché très cyclique des équipements de *mining*. Il s'agit de très grosses pièces qui nécessitent un maté-

« Aujourd'hui, nous appuyons
sur un bouton pour remplir
les modèles qui sont mieux équipés.
Quand de nouveaux modèles
arrivent, le bureau d'étude
nous donne une fiche technique,
où tout est inscrit : les noyaux,
les refroidisseurs, les godets,
s'il faut passer à la couche, etc.
Mais la part humaine reste
importante, ça ne nous empêche
pas d'interpréter.
Il y a toujours à améliorer,
des petites retouches à refaire,
des épaisseurs. Nous faisons
des pièces types. La première
pièce, si elle était bonne,
ça serait trop beau ! »

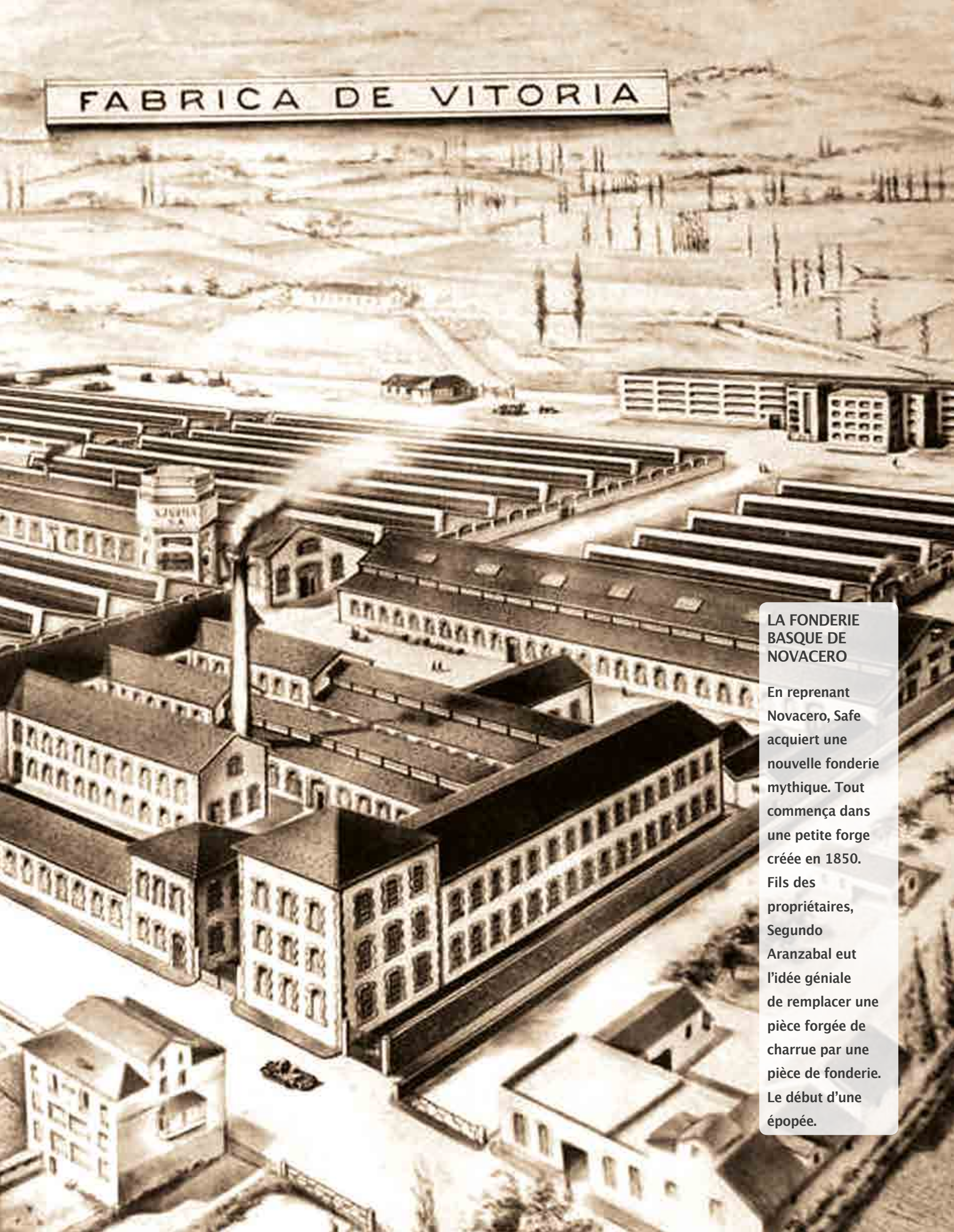
Gilles Mallayvien, Castmetal Feurs

riel de fabrication adapté et très coûteux. Safe Metal se met donc en quête de fournisseurs et recherche aussi des matériels d'occasion. Une fonderie est identifiée en Espagne, à Léon. Elle a été développée par un usineur de grand talent, qui a voulu ajouter la fonderie à son activité première – une intégration verticale vers l'amont. Son marché cible est l'éolien, et il compte parmi ses clients des sociétés réputées, telles que Gamesa ou Vestas. Mais les Chinois captent la technologie de fabrication des éoliennes et l'usineur, qui a très lourdement investi et perd une grande partie de son marché potentiel, se voit contraint de mettre la clef sous la porte.

Or, si la visite de la fonderie confirme l'adéquation des matériels pratiquement neufs à la fabrication de pièces de très grandes dimensions, l'idée de la reprendre fait long feu : le coût du transfert vers le continent américain serait prohibitif. Tout ceci se passe courant 2013. Mais, entre-temps, les perspectives du marché du *mining* se sont complètement effondrées, ce qui met un coup d'arrêt au projet mené avec Caterpillar.

Gérard Mura voit pourtant là une opportunité. Les machines en question ne pourraient-elles pas permettre de conquérir de nouveaux

FABRICA DE VITORIA

An aerial photograph of the Novacero foundry complex in Vitoria, Spain. The image shows a large industrial facility with several long, rectangular buildings arranged in a grid-like pattern. A central courtyard is visible, and a tall chimney is located on the left side. The surrounding area is flat and appears to be a mix of industrial and residential land. The title 'FABRICA DE VITORIA' is prominently displayed at the top of the image.

LA FONDERIE BASQUE DE NOVACERO

En reprenant Novacero, Safe acquiert une nouvelle fonderie mythique. Tout commença dans une petite forge créée en 1850. Fils des propriétaires, Segundo Aranzabal eut l'idée géniale de remplacer une pièce forgée de charrue par une pièce de fonderie. Le début d'une épopée.



LOGO
RENAULT

marchés en étendant encore vers le haut la gamme de Safe Metal ? Le Groupe n'a pas encore d'idées précises sur ce qu'ils pourraient être, mais la conception et l'implantation de l'usine sont excellentes et l'idée de pouvoir réaliser des pièces de très forte capacité séduit les équipes de Safe Metal. Qui sait ? Un jour ou l'autre, le secteur du *mining* aura des besoins de pièces pour engins de mines sur le sol européen... Le liquidateur a lancé un appel d'offres. Un premier tour de table n'a rien donné. Safe entre en piste au second tour et se trouve opposé à un espagnol, un allemand et un chinois qui, arrivé à la dernière minute, emporte la mise car il est le mieux-disant. Là-dessus, nouveau rebondissement : n'ayant pu offrir toutes les garanties financières dans les délais impartis, le chinois est disqualifié. Safe, deuxième de l'appel d'offres, est victorieux. Pour le président du Groupe français, l'excellente image de la société au Pays basque, à la suite de son implantation à Vitoria, a certainement joué favorablement.

Le marché des éoliennes offshore

Les fabricants d'éoliennes contactés se montrent enthousiastes. « Vous avez fait une excellente affaire car le marché des éoliennes offshore est sur le point de démarrer », expliquent-ils. Les chiffres

« Je communique ma fierté
à mes collègues des autres sociétés
lors des conventions annuelles
organisées par le Groupe.
Le fait d'être installés sur tous
les continents est, pour nous aussi,
un signe de réussite et d'orgueil. »

Asi Gokan, Demo Plastik

plaident en ce sens : tandis que la filière en France se structure, les investissements dans l'éolien offshore n'ont jamais été aussi importants en Europe et le parc de fermes ne cesse de croître. À l'image de Siemens, les grands constructeurs réalisent d'importantes avancées technologiques. C'est ainsi que, sans autre idée que d'offrir éventuellement une alternative à Caterpillar pour de très grosses pièces pour engins de mines, Safe se retrouve avec un outil capable de fabriquer des pièces géantes, jusqu'à cinquante tonnes – il faut savoir que les pales d'éoliennes offshore ont une longueur de quatre-vingts mètres, l'envergure d'un Airbus A 380 ! Gérard Mura est rassuré, même si la preuve de la justesse de cet investissement reste encore à faire : « Il me fallait prendre une décision les yeux fermés. Mais c'était une fonderie superbe, à côté d'un usineur superbe. Et les équipes de Metal portaient le projet. » En attendant, Safe vient d'investir dans une usine en fonte GS ! Après être sorti de ce secteur – on se souvient notamment de la vente de Redon – car il était impossible d'y être leader... Mais cette usine sera capable de produire des pièces en fonte GS et en acier, dont les cyclicités des marchés sont différentes, et la situation concurrentielle est beaucoup plus favorable car il y a très peu de producteurs mondiaux capables de faire des pièces aussi grosses.

V.3 SAFE CRONITE VISE LA SIDÉRURGIE

Un partenariat original

Leader absolu avec 25 % de parts du marché mondial des outillages pour fours de traitement thermique, Safe Cronite réfléchit depuis plusieurs années à d'autres gisements de croissance possible. En 2009, une première incursion sur un secteur nouveau a été réalisée, avec l'acquisition de la société britannique Scomark, productrice de tubes en acier réfractaire pour la pétrochimie. L'entreprise répondait aux critères spécifiés par le Groupe : l'extension de Safe Cronite





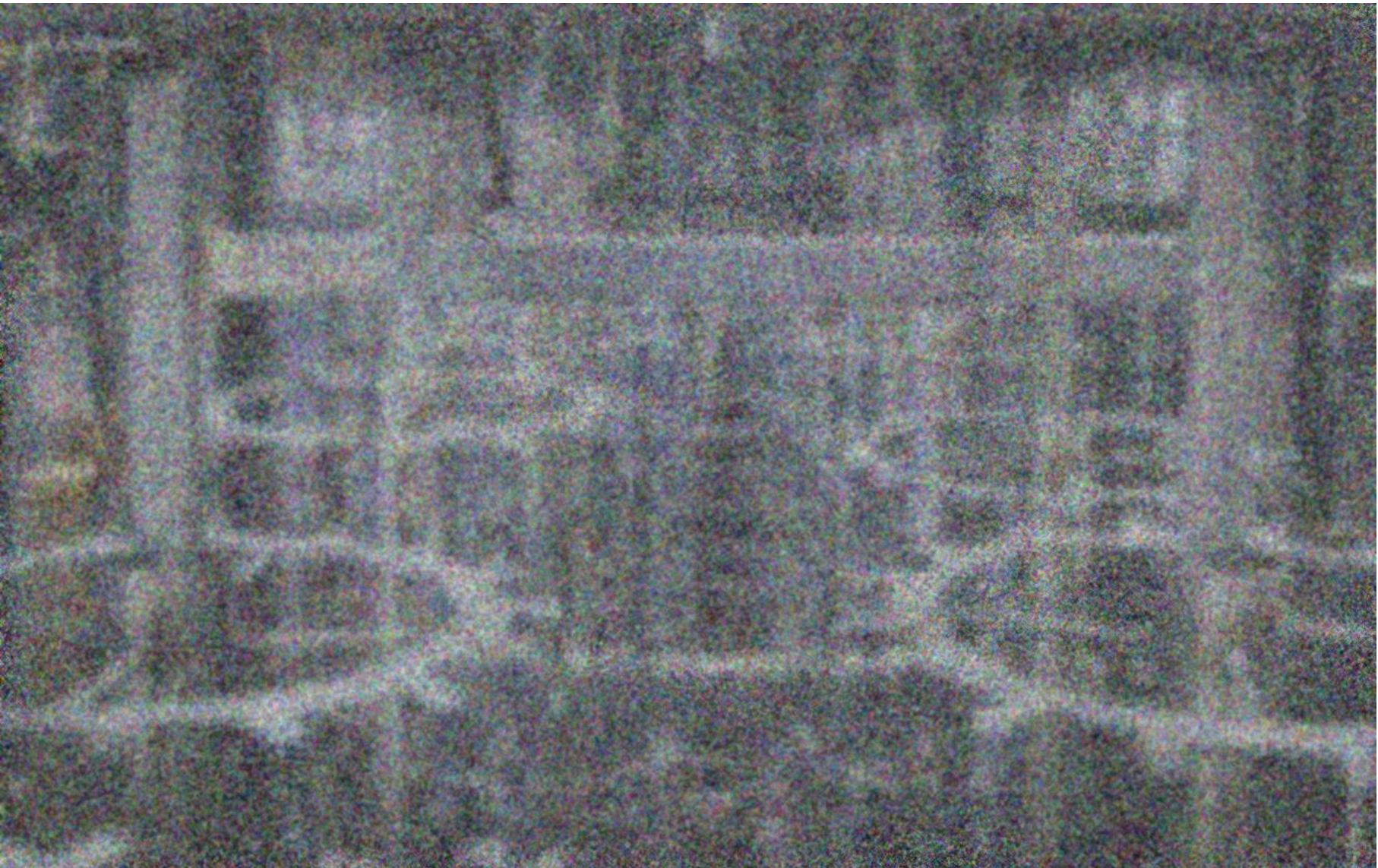
**CASTMETAL
FWM**

Ouverture
du four pour
rechargement
après transfert
de la fusion
dans la poche.

« J'ai eu à prendre
la décision les yeux fermés
car nous ne savions rien
sur le marché. Mais
il y avait une fonderie
superbe à côté d'un usineur
superbe. Mon raisonnement
a été le suivant. Au pire,
je récupérerai
la mise initiale sur la vente
du matériel. Les fabricants
d'éolienne sont venus
nous voir et nous ont dit :
"vous avez fait le coup du siècle. »
Gérard Mura

doit se réaliser dans des métiers proches, soit utilisant la technologie de la branche, soit avec la même base de clientèle. En l'occurrence, le savoir-faire de Safe Cronite pourrait permettre de fabriquer des tubes avec une qualité et une durée de vie améliorées. Détentrice de 3 % du marché mondial, Scomark challenge trois géants mondiaux. Ils barrent à Safe l'accès aux accréditations internationales indispensables. Devant cette situation, le français se retire, cède Scomark sans y perdre de plumes – car la société avait été reprise à la barre d'un tribunal de commerce anglais – et garde finalement un pied sur les supports des tubes pour la pétrochimie.

Depuis, le Groupe reste en veille avec d'autant plus d'acuité que le décollage des ventes de voitures électriques fonctionnant sans boîte de vitesses, donc sans les traitements thermiques correspondants, se profile à l'horizon. En 2014, une société brésilienne d'outillage de traitement thermique toque à la porte de Safe Cronite : c'est la deuxième fois en dix ans qu'elle manifeste le désir de s'allier. Le Groupe, qui ne serait pas mécontent de se développer sur le marché brésilien, très protégé par ses barrières douanières, examine cette nouvelle sollicitation avec attention. Il s'avère que la reprise serait périlleuse. L'obligation faite à tout acquéreur de reprendre l'inté-



gralité du passif, quel que soit le montage juridique retenu, est un énorme risque. La dette est très conséquente et le jeu des taux de change défavorable. En revanche, Safe découvre que la société en question a une seconde activité, la fabrication de rouleaux sidérurgiques. Ces rouleaux qui, sur les trains de laminoirs emmènent les lingots très chauds au sortir des fours de coulée, s'inscrivent parfaitement dans l'axe des diversifications envisagées par Safe Cronite. Ce sont des pièces très techniques, soumises à de fortes contraintes et à un niveau d'usure d'autant plus élevé qu'elles sont proches des fours. Le savoir-faire et la technologie de la branche pourraient apporter une véritable valeur ajoutée. Safe Cronite négocie alors avec les Brésiliens un accord de reprise de cette activité et des matériels clés, qui seront installés dans l'usine mexicaine de la branche nettement plus compétitive que le Brésil. C'est alors que tout s'accélère. Au moment où les investissements et le transfert débutent, la société brésilienne est contrainte de déposer le bilan. Pour ne pas perdre les clients, c'est une course contre la montre qui s'engage car il faut monter à Monterey pas moins de deux nouveaux chantiers, une centrifugation et un procédé « Alphaset ». On imagine le travail des équipes... Mais une nouvelle aventure s'ouvre pour Safe Cronite.

**DEMO
TECHNIC**
Stockage des
tourettes de
peinture.



CONCLUSION

Une réussite comme celle de Safe, devenu leader mondial en douze ans dans chacune de ses trois branches, est avant tout collective. Une des grandes forces du Groupe est d'avoir réfléchi et mis en place des outils conçus pour optimiser la motivation de tous afin d'atteindre des objectifs clairement définis dans le cadre d'une vision partagée. Les différences avec les concurrents ne peuvent se créer dans la durée que si les hommes peuvent collectivement et individuelle-

ment retirer une réelle satisfaction des résultats de leurs efforts, en percevant clairement leur contribution personnelle au projet collectif. Cette attention prêtée aux hommes est un des apports fondamentaux du système mis en place par Gérard Mura lorsqu'il a pris la tête du Groupe en 1995. Le déploiement des politiques permet que les projets stratégiques s'expriment à partir du terrain pour remonter et s'enrichir dans le processus de décision. C'est ce pacte de confiance qui garantit la faisabilité des projets et maximise leurs chances de réussite. Il a fallu du temps pour qu'il produise son plein effet, mais ce n'est pas étonnant car il modifie en profondeur le rôle des dirigeants. Le Groupe s'enrichit aussi de sa diversité et de la qualité des communications permises par sa culture commune. Ainsi, dans ce monde ancien de la fonderie propulsé dans une ère d'excellence technologique, d'innovation permanente et de conquête internationale, la touche de culture automobile, sa rigueur et ses méthodes éprouvées ont pu prendre comme une greffe positive. En 2014, Gérard Mura a constaté les progrès de la réflexion stratégique des unités de Demo : « Ils se sont appropriés l'environnement, les concurrents, les clients et le potentiel de développement. C'est de l'usine mexicaine qu'est née et a été remarquablement préparée l'idée de réaliser une deuxième usine. » Les autres patrons de branches s'inspirent de ce modèle qui fait de chacun l'acteur potentiel du devenir de sa branche.

Le principe de décentralisation est une autre caractéristique majeure de Safe. Il permet un fonctionnement d'autant plus souple qu'il est garanti par des structures supports solides et éprouvées. Marc Génot lui-même s'en étonnait : « J'ai rarement vu un groupe de cette taille avec un contrôle de gestion aussi rigoureux », constatait-il quelques années après avoir cédé la présidence du directoire. L'appui des services centraux des branches et du Groupe permet à chaque unité de fonctionner comme une PME performante en se concentrant sur les besoins de ses clients, avec tout ce que cela induit en termes de réactivité, flexibilité, motivation et responsabilisation. Sur la période récente, la multiplication des entités et l'internationalisation ont nécessité de densifier l'image du Groupe. Il fallait gagner en visibilité et en rayonnement. C'est le travail mené sur son identité qui a notamment conduit au changement de nom de janvier 2013. Celui-ci offre à l'ensemble des entités une légitimité renouvelée et la possibilité de s'incarner dans un Groupe mieux identifié par l'environnement international. C'est un gage important de réussite future.

Ces différents traits ont été analysés par des dirigeants de grandes entreprises auxquels Gérard Mura, après leur avoir présenté le

CONVENTION DE GROUPE

En janvier 2013, Gérard Mura annonce le changement de nom. Ce sera Safe, l'esprit industriel.



Groupe Safe, a demandé de relever ses points forts et ses points faibles. Des faiblesses, il y en a toujours quelques-unes, heureusement ! Mais retenons les forces, les « surprises », comme les a désignées la trentaine de participants de haut niveau qui terminaient leur formation au CEDEP :

- un fort esprit entrepreneurial ;
- une vision claire soutenue par un discours lisible ;
- un fort niveau de décentralisation dans une structure simple et équilibrée ;
- des niches mondiales à haute valeur ajoutée ;
- la qualité des instruments de contrôle ;
- une organisation dédiée aux clients ;
- un fort niveau d'internationalisation pour un groupe de cette taille.

Pour notre part, nous retiendrons tout particulièrement la vision claire soutenue par une parole directe et un fort esprit entrepreneurial. Pouvoir exprimer ce que l'on fera, le dire et le réaliser, cela paraît si simple, mais c'est si rare et surtout sur une si longue période, sans jamais déroger de la trajectoire définie ! Nous nous souviendrons qu'il y a quinze ans, travaillant alors sur l'histoire de Sainte-Suzanne, le berceau du Groupe, nous parlions avec une certaine ingénuité de ces senteurs de myrtille sauvage dévalant le ballon des Vosges tout proche, et nous n'imaginions pas voir ce véhicule d'alors, composé des pièces parfois hétéroclites rassemblées par Marc Génot, qui tirait un peu dans tous les sens, restructuré, reconfiguré pour trouver une unité, se doter d'un fuselage de Formule 1 et devenir un Groupe mondial performant. Il y a chaque jour une part d'incertitude, et la réussite n'est jamais acquise. Mais la détermination et la motivation de tous sont des bases solides qui permettent de construire dans l'incertain. Ce chemin, cette détermination, ce sont ceux de Safe, un groupe qui peut rendre hommage à la force et à la motivation de toutes les femmes et tous les hommes qui l'accompagnent, le vivent et y travaillent au quotidien. La route est donc tracée pour l'avenir. Elle mène vers de nouvelles rencontres, de nouveaux défis que l'enthousiasme et la passion des équipes transformeront sans aucun doute en nouveaux succès.

LA FONDERIE DE COLOMBIER- FONTAINE

C'est ici que tout a commencé, le long du canal Rhin-Rhône, dans l'Est de la France. Une fonderie se maria avec une autre. C'était la naissance des Aciéries et Fonderies du Doubs, en 1967. Puis, ce fut la Mancelle, le traitement thermique. CC et Klefisch, le début de l'international. Demo, une acquisition surprenante. Puis l'Amérique, l'Asie... Un beau voyage qui se poursuit, comme un rêve au bord de l'eau.



NOTES

1. Le sable à vert est un mélange de silice (sable) et d'argile (bentonite).
2. Sable de haute pureté provenant de Belgique. (à vérifier)
3. 51 % sont détenus par AFE et 49 % par Sereg (groupe Schlumberger), l'un des plus gros consommateurs français d'acier moulé et le principal client de Decazeville.
4. Mecaest, les Fonderies et Aciéries de Feurs et d'une holding financière Noralpe – détentrice de titres de Richier pour une valeur de 2 MF. C'est à cette occasion que le nom de FAEF (Fonderies et aciéries électriques de Feurs) s'est substitué à l'ancien.
5. Pour absorber Feurs, les AFE ont créé la holding FACIFER qu'elles détiennent à 51 %, 49 % étant entre les mains des FAEF et de leur actionnaire majoritaire. Roland Fraysse en est le PDG.
6. D'après Francis Gaspar qui prendra la direction en 1983.
7. Des 11,5 millions de francs d'investissements prévus, le principal était dévolu à l'automatisation de la fonderie ; près d'un million de francs étaient dédiés à l'informatique.
8. Et accessoirement d'autres pièces, à condition qu'elles soient plates.
9. Rappelons qu'il s'agit d'un contrat pour produire des plateaux d'attelage pour le principal producteur de cette pièce aux USA.
10. Jacques est un ancien directeur de Decazeville recruté par le Groupe.
11. Activités exercées respectivement dans les sites industriels de Monthermé et de Chambon-Feugerolles.
12. Depuis le milieu des années 1970, la finance prône la répartition des risques en diversifiant les activités industrielles. Dans les années 2000, ce sera marche arrière. On parlera alors de recentrage.
13. À l'image d'Harrison, futur Delphi-Automotive.
14. D'autres facteurs jouent aussi. Esco a pris récemment de nouveaux licenciés pour commercialiser ses produits.
15. Feurs produit pour Esco 130 tonnes par mois en 1990 et 1991 et, en temps normal, 300 tonnes par mois.
16. C'est la raison pour laquelle il est à joint vertical : relativement à une coulée horizontale, la coulée verticale s'avère plus favorable à la tenue de la dent en service.
17. Technologie sable à vert, cire perdue, sable à prise chimique et centrifugation.
18. Cronite Alloys fait du négoce de ferraille pour la sidérurgie.
19. Une autre difficulté a été le temps nécessaire aux équipes commerciales allemande et française pour s'approprier les spécificités du process en cire perdue – le design, la tolérance serrée, la qualité surfaciale et la variété très importante des alliages.
20. Technique de management japonaise visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans l'entreprise.
21. Roue dentée pour engins à chenilles.
22. 5S, taux de rendement synthétique, polyvalence, maintenance préventive, etc.

23. Lors d'un voyage d'étude qui a fondé les principes de la future division embrayages poids lourds de Valeo.

24. Ce territoire gigantesque est une terre de hauts plateaux qui s'étendent dans le Nord du Mexique. Il faut huit heures de route pour le traverser en longueur comme en largeur. Chihuahua, la capitale, se trouve plus près du Texas que de Mexico.

25. À l'époque la robotisation du parachèvement sur le modèle de la cellule d'usinage américaine de Holland Hitch.

26. Knorr-Bremse a lancé en 1997 un appel d'offres pour un nouveau système d'accouplement automatique des wagons fret en Europe. Celui-ci ne verra finalement pas le jour, notamment pour des raisons politiques liées aux craintes des répercussions sur l'emploi en Allemagne.

27. Notamment en termes de maîtrise des défauts induits par la dilatation de la silice qui se produit à la première coulée.

28. Supports de suspension pour essieux de remorques de poids lourds (Beams).

29. Rapport de la quantité d'acier mise en fusion et du poids final de la pièce fabriquée.

30. Moulage, fluorisation, peinture et assemblage des logos par ultrasons.

31. En 2003, VW New Beetle, en 2004 BMW X3 et X5, les Skoda Octavia et Ford Focus.

32. C'est le régime des maquiladoras : les entreprises étrangères s'engagent à employer de la main-d'œuvre locale, à importer leurs matières premières et à exporter toute leur production hors du Mexique. En contrepartie, elles bénéficient d'avantages fiscaux.

33. Déjà en JV avec Renault, DFIC dispose d'une unité de fabrication de supports de traitement thermique.

34. Jusqu'en 2004, la loi oblige les entreprises étrangères qui veulent s'implanter en Chine à s'associer avec un partenaire local sous forme de Joint-Venture (JV).

35. Dites « les mesures ».

36. Pour sortir de bourse et consolider sa structure financière, le Groupe réalise trois LBO en 1999, 2004 et 2006 à l'issue desquels la famille Mura, qui réinvestit systématiquement, a pris le contrôle majoritaire du Groupe.

37. Cela a commencé avec les premiers airbags réalisés avec la technologie bi-injection. Puis Demo a réussi à produire des couvercles mono-matière tenant le même cahier des charges. Demo a conçu des moules multi-empreintes, permettant de mouler simultanément plusieurs couvercles, d'abord deux empreintes, puis quatre, ce qui suppose un travail de haute précision des moulistes, des régleurs et des injecteurs. Le procédé Mucell, qui permet de faire des pièces allégées et de formes plus complexes, prolonge cette tendance et, vers 2007-2008, Demo, avec quatre presses Mucell, possède le parc européen le plus important.

38. Parmi les clients, on trouve Plastic Omnium pour lequel la société réalise des grilles antibrouillard et des grilles de pare-chocs, Faurecia (pièces intérieures de tableau de bord), Tredin (enjolveurs), Johnson Control pour laquelle la société a réalisé les pare-soleil des Mercedes classe C, etc. 2012 a été une année exceptionnelle, en raison notamment de la Clio qui a permis à Renault (le client final) de multiplier par quatre le nombre de ses voitures vendues en Turquie.

39. En faisant intervenir un mandataire de justice extérieur dans la négociation, cette procédure discrète présente l'avantage de sortir d'un cadre conflictuel pour se donner le temps de concocter un plan de sortie acceptable par toutes les parties (actionnaires, banquiers, managers de l'entreprise). Elle empêche de plus les banques de se retirer individuellement pendant la phase de négociations.

40. PVD (Physical Vapor Deposition) : c'est un processus nouveau de décoration de pièces pour l'automobile basé sur le dépôt sous vide sur une pièce plastique de particules de métal suivi du dépôt d'un vernis translucide très résistant (voir plus haut le démarrage de l'activité Decotech).

41. Gérard Mura effectue huit à dix visites du président par an dans les usines. À cette occasion, il y rencontre les managers et les collaborateurs mais aussi des groupes d'ouvriers tirés au sort, en dehors de la présence de toute hiérarchie, pour mieux cerner l'ambiance sociale, les attentes du personnel, le fonctionnement de l'usine, les évolutions récentes. Il peut ainsi établir en une journée un diagnostic global de la situation de l'entreprise et proposer des pistes d'amélioration.

42. G0 est en effet l'inventeur d'un marteau à mouvement excentrique concurrent des marteaux-piqueurs installés sur les engins de travaux publics. Après avoir conquis l'Espagne, ce produit commence à rayonner mondialement.

CRÉDITS

Enquête et écriture : **Olivier Boudot**

Direction Artistique : **Arnauld de la Roulière**

Coordination éditoriale : **MHHE et Frédéric Schwartz**

Mise en page,
carte & retouches images : **Léa Chevrier**

Assistante éditoriale et relectures : **Hélène Atoun**

Relectures et rewriting : **François Claustre**

Reportage photographique : **Michel Brissaud**

Autres photos:

Arno: P.74; 75; 92; 137; 139, 141; 143; 150; 159; 183; 194

Théophile Seyrig: p 98-99 ; 173 ; 178 ; 188 / **Safe** p 119 ; 174

REMERCIEMENTS DE L'AUTEUR

Je remercie toutes celles et ceux que nous avons rencontrés au cours de ce projet, beaucoup trop nombreux pour être tous cités ici : l'enquête menée pour écrire ce livre a été réalisée sur plusieurs continents, auprès de très nombreux salariés du groupe dont les récits et les témoignages ont permis de construire cette histoire. Chacune et chacun d'entre eux, même s'il n'est pas cité, a apporté sa pierre à l'édifice.

Les multiples rencontres, la diversité des cultures, la richesse des parcours, l'implication et l'attachement de tous ont été, pour moi, une belle leçon de culture d'entreprise forte.

Je remercie l'équipe de communication fortement mise à contribution, Mesdames **Chrystelle Damiens** et **Sarah Blanc** au siège, **Nelly Boutier**, **Aurélie Echaroux** et **Catherine Kohler** dans les différentes branches, sans oublier nos interlocutrices et interlocuteurs dans les usines.

Je remercie **Marc Génot** pour m'avoir fait découvrir le groupe lorsque j'étais enfant et mis le pied à l'étrier pour la collection Mémoires d'Hommes, Histoires d'Entreprises.

Je remercie enfin tout particulièrement **Frédéric Schwartz**, initiateur et moteur de ce projet. Son apport, tant dans le fond que dans la forme, a été fondamental et je lui sais gré de nous avoir témoigné sa confiance.



L'esprit industriel

www.safe-industry.com



Mémoires d'Hommes,
Histoires d'Entreprises

www.anable.com – édition