

## Quand une PME fait le grand saut en Inde sous l'aile du Rafale

BRUNO TREVIDIC | Le 03/03 à 08:50 | Mis à jour à 09:56 |     



La PDG du groupe Ametra, Anne-Charlotte Fredenucci (debout sur la photo) a piloté en un an la création d'une coentreprise en Inde. - JEAN-FRANCOIS MONIER/AFP

### La commande indienne de 36 Rafale a poussé Ametra un sous-traitant de Dassault Aviation, à installer son premier site de production dans le pays.

Implanter un centre de production de pièces aéronautiques à Hyderabad, dans le centre de l'Inde, en créant une coentreprise avec un industriel local, n'est pas chose aisée. Le faire en seulement un an, quand on est à la tête d'une grosse PME française de 700 salariés et 50 millions d'euros de chiffres d'affaires, relève de la gageure.

C'est le tour de force auquel s'est livré Anne-Charlotte Fredenucci, **la PDG d'Ametra**, pour contribuer aux « *compensations industrielles* » promises aux autorités indiennes par ses principaux clients, Dassault Aviation, Safran, Thales et MBDA, en contrepartie d'une commande de 36 avions de combat Rafale par l'Inde.

## « Nous devons le faire »

Pour le groupe Ametra, dont la filiale Anjou Electronique fabrique les câblages et les boîtiers électroniques de plusieurs systèmes clef du Rafale, la commande indienne signée fin 2016 était une opportunité à ne pas manquer. Mais aussi un grand saut dans l'inconnu.

Jusqu'à présent, l'**entreprise familiale** ne s'était pas aventurée plus loin que la Tunisie. « *C'est notre premier grand saut à l'international, mais nous devons le faire pour poursuivre notre développement,* explique **Anne-Charlotte Fredenucci**. *Cela répond à la demande de nos principaux clients qui se sont engagés à acheter des équipements fabriqués en Inde, mais cela va aussi nous permettre de renforcer notre compétitivité* ».

## Choisir le bon partenaire

Décidé fin 2017, **le processus d'installation** démarre en 2018 par l'embauche d'un consultant franco indien chargé d'identifier des partenaires possibles. « *Prendre un partenaire indien à 51 % n'était pas une obligation, mais c'était la solution la plus simple,* raconte **la PDG d'Ametra**. *Nous avons défini nos critères : nous voulions une entreprise avec un savoir-faire et une taille comparable à Ametra, disposant des habilitations aéronautiques et de défense et avec une culture d'entreprise familiale, proche de la nôtre* ».

Sur la soixantaine d'entreprises présélectionnées, la patronne d'Ametra en visite cinq et ouvre des négociations avec deux... Pour finalement choisir Nucon Aerospace. « *C'est une entreprise familiale créée il y a 60 ans, qui fabriquait à l'origine des systèmes pharmaceutiques et s'est diversifiée dans l'aéronautique civile et militaire. Ils ont l'habitude des partenariats internationaux, puisque nous sommes leur 5e coentreprise* », dit Anne-Charlotte Fredenucci.

## Répartition des rôles

Dans ce partenariat, Ametra apporte un million d'euros, mais aussi et surtout sa clientèle européenne, avec une première commande « *d'un grand équipementier français de la défense* » d'une valeur de 250.000 euros. Nucon Aerospace fournit le site industriel et la main-d'oeuvre, à l'exception de deux experts d'Ametra envoyés en Inde pour former les 20 premiers câbleurs indiens.

## Ne pas compter que sur le Rafale

De quoi permettre un démarrage rapide, avant même la livraison des premiers Rafale à l'Inde, qui seront encore entièrement fabriqués en Europe. « *Nous commencerons à transférer certaines productions liées au Rafale dans 12 à 18 mois. Mais cette usine ne devra pas dépendre à 100 % des commandes de Rafale, souligne-t-elle. Elle doit aussi nous permettre de remporter d'autres contrats. Et pas nécessairement dans les secteurs de la défense et de l'aéronautique* », souligne la patronne d'Ametra, qui travaille également pour les secteurs ferroviaire, naval et médical.

## Les risques du pari

Objectif affiché de la coentreprise : augmenter le **chiffre d'affaires** d'Ametra de 15 millions d'euros sur 5 ans. Le pari n'est pas sans risque. *« Nous devons générer d'ici 24 mois un volume d'affaires suffisant pour atteindre l'équilibre financier, indique la patronne d'Ametra. Mais le risque principal est de perdre des clients, si nous ne parvenons pas à atteindre rapidement le même niveau d'excellence qu'en France. C'est seulement de cette façon que nous réussirons ».*

Bruno Trévidic