

Acrotec, la «Confédération» de la micromécanique suisse

Constitué aujourd'hui de 13 sociétés fonctionnant en fédération, le groupe s'est lancé dans une politique d'acquisitions afin de maîtriser toute la chaîne de production de composants de haute précision dans deux secteurs, l'horlogerie et l'industrie. Et offrir ainsi une palette complète de produits à ses clients. Portrait et visite.

A Develier, une commune proche de Delémont dans le canton du Jura, c'est un vaste chantier d'agrandissement qui attend le visiteur se rendant au siège d'Acrotec, un groupe spécialisé en micromécanique et pièces de précision. Le bâtiment abritant les locaux administratifs de ce géant en devenir, dont les filiales s'étendent tout le long de l'Arc jurassien, est sur le point de s'agrandir. Tout comme ceux de sa filiale Vardeco et ses 200 décolleteuses, qui produisent plus de 60 millions de composants par semaine, principalement des broches de connecteurs utilisés par l'industrie automobile, électronique ou encore aéronautique.

Un peu plus loin, un bâtiment flambant neuf vient de sortir de terre: il s'agit du troisième site de la société STS, elle aussi appartenant au groupe Acrotec et active principalement dans le traitement de surface et les revêtements (galvanoplastie, nickel chimique, anodisation) pour l'industrie horlogère, mais aussi automobile. En attendant un quatrième site qui va bientôt voir le jour à Meyrin, dans le canton de Genève...

Attendant, on trouve le site de mu-Dec, spécialisé dans le micro-décolletage pour applications horlogères (axes, roues, pignons, tiges remontoirs,...). «Nous sommes actifs pour moitié dans la sous-traitance pour l'horlogerie et pour moitié comme fournisseur de composants de haute précision pour une palette d'autres industries», précise François Billig, qui préside cette fédération de sous-traitants actifs dans la micromécanique qu'est le groupe Acrotec, avec ses 13 sociétés, ses 700 employés sur 14 sites, exportant leur production vers une quarantaine de pays à travers le monde.

A l'image de la Suisse

Une fédération dont le fonctionnement est très proche de celui de...la Confédération suisse (toute proportion gardée), avec une large marge de manœuvre laissée aux directeurs des sociétés acquises – ou plutôt rejoignant la fédération – dont la plupart restent en place. «Il n'y a pas de hiérarchie trop forte dans le groupe: nous donnons des lignes directrices mais les responsables de filiales disposent d'une grande marge de manœuvre, poursuit François Billig. Nous voulons leur laisser l'esprit d'initiative et aussi une certaine liberté, afin qu'ils se sentent responsabilisés, fiers et motivés à croître!»

Il faut dire que depuis 2016, dans un secteur de la sous-traitance en pleine mutation, le groupe Acrotec n'a cessé de grandir avec les acquisitions de mu-Dec, DJC (pièces de précision décolletées), Precipro (usinage de métaux précieux) et Petitpierre (machines d'assemblage complexes) l'an passé, et de Mimotec (spécialiste de la technologie UV LIGA), H2i (outils de mesure), ainsi que Pierhor et Gasser-Ravussin (producteurs de pierres d'horlogerie et de pierres pour l'industrie) cette année. Et ce n'est sans doute pas fini, car la formule «fédéraliste» semble porter ses fruits, organisée autour des synergies existant entre toutes ces sociétés dont le point commun est la micromécanique. Le groupe vise du reste une entrée en Bourse une fois qu'une «taille critique» suffisante sera atteinte.



Maîtriser tous les éléments du calibre horloger

François Billig donne un exemple de cette force de frappe: «Si un client horloger nous demande de réaliser un kit, nous pouvons fournir un barillet complet via nos différentes filiales: l'arbre de barillet est produit chez Kif Parechoc, le couvercle et le tambour de barillet chez Décovi ou Kif Parechoc, le ressort chez Générale Ressorts, la galvanoplastie chez STS, enfin l'assemblage se fait chez Générale Ressorts. Quant à Petitpierre, ils nous permettent de concevoir les machines adéquates pour l'assemblage.» Une répartition des tâches pour l'heure surtout organisée autour des activités liées à l'industrie horlogère.

Le groupe Acrotec, à l'image de la Confédération suisse, tente donc de maintenir un équilibre subtil entre l'autonomie et l'identité propre à chacune de ses filiales, et la force de frappe et les économies d'échelle qui peuvent naître entre elles. «Bien entendu, nous centralisons certains éléments, notamment le controlling financier via un tableau de bord toujours à jour. Les ventes restent décentralisées puisque chacun de nos vendeurs représente d'abord sa société, mais également l'ensemble du groupe puisque nous partageons une grande partie de la clientèle», souligne François Billig. La production, elle, n'est en revanche pas centralisée. Après tout, la Suisse reste un petit pays fédéral – et les transferts de composants d'une usine à l'autre ne posent guère de problème!

Centre de compétences

Autre atout de cette union des forces entre différentes structures actives dans la micromécanique: le maintien des savoir-faire chez les employés et les ingénieurs de ces sociétés, qui échangent leurs connaissances. Un exemple frappe le visiteur de Vardeco à Develier: l'utilisation de machines relativement anciennes mais toujours performantes, car remises au goût du jour via une adaptation possible grâce au savoir-faire des employés. Nul besoin d'acquérir de nouvelles machines-outils plus onéreuses et souvent moins performantes, alors que celles qui ont fait leurs preuves peuvent être adaptées de manière très flexible. Avantage comparatif certain! Ce n'est pas le 1.5 milliard de pièces produites chaque année dans cette usine qui prouvera le contraire...

Parallèlement, de nouveaux bâtiments voient le jour sur le site industriel, afin d'allier le meilleur de la tradition micromécanique et les innovations les plus poussées, à travers un nouveau centre de R&D en train de se mettre en place entre les différentes structures du groupe. «Nous allons ajouter une surface industrielle de plus de 2'000 m² à Develier d'ici à un an, précise François Billig. Nous avons un avantage commercial en terme de force mécanique mais aussi de personnel, avec des ingénieurs qui ont les moyens de piloter ces machines complexes.»

Et le président de poursuivre: «Lorsqu'ils viennent nous voir, les clients sont en confiance car ils voient que nous maîtrisons



l'ensemble de la production et sont frappés par la performance de nos installations. Ils en sortent rassurés!»

Quelles raisons derrière les rachats?

Une logique forte préside à toutes les acquisitions récentes du groupe Acrotec. Ainsi, Petitpierre a été acquis en 2016 pour bénéficier de ses compétences d'automation. Gasser-Ravussin a été acquis pour sa complémentarité: cet achat stratégique visait à sécuriser l'approvisionnement de pièces critiques pour la montre, Kif Parechoc faisant face à des problèmes de livraison.

«Toujours dans le domaine de la micromécanique, nous avons acheté Pierhor car la demande baissait, il y avait trop d'acteurs sur ce créneau, poursuit François Billig. Aujourd'hui, il y a trois acteurs majeurs: les filiales de Rolex, du Swatch Group et nous. Le marché a été assaini. Nous fusionnons Pierhor et Gasser-Ravussin en un seul lieu et sous une seule identité. Nous fermons l'usine de Gasser-Ravussin à Lucens et déménageons les machines chez Pierhor à Ecublens.»

«Enfin, derrière le rachat de Mimotec, il y avait la logique d'ajouter une nouvelle technologie pour réaliser des pièces de micromécanique. Nous pouvons produire beaucoup de composants horlogers par des méthodes traditionnelles allant de l'étampage au décolletage, mais nous voulions ajouter la nouvelle technologie LIGA, maîtrisée par Mimotec, pour concevoir des pièces magnétiques très petites et ultra-précises.» Quant à Sigatec, société-sœur de Mimotec, elle réalise des spiraux en silicium, qui sont brevetés jusqu'en 2023.

Trouver l'équilibre entre l'homme et la machine

Le groupe Acrotec est ainsi en mesure de concevoir toutes les pièces d'un mouvement horloger, y compris l'échappement. «Certains clients commandent des pièces précises, d'autres l'échappement complet, mais toujours selon leur plan. Nous n'avons pas vocation à proposer «notre» échappement ou «notre» mouvement. Nous ne sommes pas actifs sur le produit fini», insiste le président, qui observe aujourd'hui une certaine reprise du marché horloger, principalement du fait de l'assainissement des stocks.

Une thématique se dégage très fortement actuellement: l'automatisation de la production. «C'est un processus très important dans le but de produire des pièces de manière plus précise et régulière, souligne François Billig. Cependant, nous ne faisons pas et n'allons pas faire de lignes de production entièrement automatisées, même si certaines peuvent fonctionner 24 heures sur 24. Par ailleurs, nous sommes convaincus que les séries commandées seront toujours plus courtes et avec des modifications de séries plus fréquentes via la personnalisation des montres. Nous devons donc créer des systèmes souples avec des délais de réglage des machines courts.»

Quant à la digitalisation des commandes – soit la possibilité pour le client d'avoir accès via un logiciel au niveau des stocks disponibles de composants et de commander en temps réel – elle est déjà proposée dans le domaine de l'électronique, mais pas encore en horlogerie.

Quid de la montre connectée? La réponse de François Billig est claire: «Nous voulons rester sur le créneau de la montre classique et ne pas tomber dans l'obsolescence programmée. Notre marché de prédilection concerne les montres au-delà de 3'000 francs. Le niveau d'activité va se stabiliser sur ce créneau.»

Diversification entre horlogerie et industrie

Les industries autres que l'horlogerie représentent aujourd'hui la moitié du chiffre d'affaires du groupe, à l'instar de Vardeco, spécialisé dans le décolletage de composants électroniques utilisés dans l'industrie aéronautique ou aérospatiale, ou DJC qui réalise le décolletage de pièces pour l'automobile. Cette diversification se poursuit aujourd'hui, des sociétés comme Mimotec ou Petitpierre cherchant à s'étendre hors de l'horlogerie.

«En ce qui concerne l'avenir, nous comptons fortement, outre une croissance organique, sur une diversification vers le domaine médical, tout en restant dans la pièce micromécanique qui fait notre cohérence de groupe, précise François Billig. Par ailleurs, en horlogerie, nous disposons d'un atout de taille: nous sommes assez «neutres» comme sous-traitants car nous ne faisons pas partie d'un groupe qui produit par ailleurs des montres. Nous constituons donc une alternative très crédible.»

Recherche appliquée et rachats stratégiques

L'innovation est encouragée entre les différentes structures, ainsi qu'en partenariat avec des établissements de recherche comme l'Université de Besançon, le CNRS ou l'EPFL.

François Billig cite certains fruits de ces recherches: les traitements NAC (alliage de platine anthracite) et le NAC noir chez STS; les ressorts Bioflex de Générale Ressorts; des matières plus performantes et qui s'usent plus rapidement... «Ce qui nous manque encore, c'est la technologie d'injection du métal, notamment pour le secteur automobile, permettant une résistance à la chaleur supérieur. Nous nous intéressons aussi à l'impression 3D.»

Mais plutôt que de partir d'une feuille blanche, la stratégie d'Acrotec consistera davantage à racheter une structure qui aura déjà développé des savoir-faire de pointe. «Nous souhaitons intégrer tous les précurseurs de technologies innovantes en composants de précision.» Et hors de Suisse? «Nous pourrions nous développer davantage en Allemagne sur le médical, mais il faut trouver des entreprises qui disposent de technologies haut de gamme et innovantes... et surtout qui vendent de la précision et de la nouveauté plutôt que d'avoir le seul prix comme argument!»

Hors de l'horlogerie, l'électronique est en train de se développer très fortement pour Acrotec. «Il y a quelques années, j'avais un peu peur du *wifi* et de la dématérialisation, mais à présent on trouve de la micro-électronique partout, par exemple la connectique dans les boîtes de vitesse des voitures! Il existe d'énormes besoins de petites pièces usinées, également dans d'autres secteurs.» Parallèlement à l'automatisation de sa production, le groupe a fortement recours à l'apprentissage pour former sa relève. Une vraie Confédération suisse!

Acrotec SA
Rue des Romains 1
CH-2802 Develier
Tel. +41 (0)32 421 47 10
www.acrotec.ch