

Acrotec, quand la sous-traitance se verticalise

Carlyle, le géant américain du capital-investissement, annonce qu'il a conclu un accord pour acquérir Acrotec. La transaction devrait être finalisée au premier trimestre 2021. Acrotec est l'un des plus importants acteurs de la sous-traitance horlogère. Ce groupe, actif dans l'horlogerie, la medtech et la «Precision High-Tech», constitué d'une vingtaine d'entreprises et qui emploie à ce jour 1'200 collaborateurs, a connu une progression remarquable ces dernières années.

Le fonds d'investissement global The Carlyle Group, basé à Washington DC, est en voie de rachat d'Acrotec, qui fournit les industries horlogères et médicales, à Castik Capital pour une «somme non divulguée». Reuters avait déjà rapporté en octobre dernier que Castik Capital préparait Acrotec pour une vente d'une valeur maximale de 950 millions de francs suisses (1,07 milliard de dollars), dette comprise.

Acrotec fournit des applications industrielles de haute précision aux secteurs de l'horlogerie et des technologies médicales, ainsi qu'aux secteurs de l'électronique, de l'aérospatiale et de l'automobile. Il emploie environ 1'200 personnes. Ce partenariat «vise à élargir les activités medtech d'Acrotec en étendant ses applications à de nouveaux services et zones géographiques, en Europe comme aux États-Unis», a déclaré Carlyle. Nous nous sommes entretenus avec François Billig, PDG d'Acrotec (Note de la rédaction: avant l'annonce de l'acquisition par The Carlyle Group).



Générale Ressorts: barillet complet

Bulletin d'informations: Tous les sous-traitants horlogers que nous avons rencontrés n'ont qu'un mot en bouche: c'est le brouillard!

François Billig: Oui évidemment, il y a pour tous un manque de visibilité, une impression de volatilité, des hauts et des bas qui se succèdent sans cesse. Et on le constate dans tous nos secteurs d'activité, même si c'est un peu mieux dans la medtech. Au moins, dans le médical, on sait qu'avec l'atténuation progressive de la pandémie, les opérations vont reprendre et que le marché suivra presque automatiquement (ndlr, Acrotec est un des plus grands acteurs européens de la sous-traitance médicale, actif dans les domaines de la traumatologie, de l'ophtalmologie, de l'ORL, des équipements hospitaliers et de la chirurgie micro-invasive). Mais dans l'horlogerie, nous nous en tirons toutefois mieux que la courbe générale. Nous avons la chance d'être dans le haut et le moyen de gamme, donc de ne pas subir la concurrence de la montre connectée. Et nous sommes persuadés que la mécanique résistera à long terme dans ces gammes car la montre est devenue un objet purement émotionnel, de statut, et c'est aussi le seul bijou de l'homme.

Le groupe Acrotec

«Nous pratiquons une décentralisation organisée. Toutes nos entreprises, filiales à 100%, conservent une structure indépendante, indispensable à l'entretien de leur propre motivation. Le groupe agrège des savoir-faire complémentaires et apporte une synergie commerciale et technique. Ce n'est pas nous qui faisons l'acquisition d'entreprises, ce sont elles qui nous rejoignent.»



François Billig,
CEO du Groupe Acrotec

Le Groupe Acrotec, c'est 1'200 collaborateurs, 1'500 clients, 1'200 machines, 18 sites et plus de 40 pays à l'export. Chiffre d'affaires 2019: CHF 230 millions.

Au total une vingtaine d'entreprises réparties en trois divisions: Horlogerie et Joaillerie, Medtech, Precision High-Tech.

Dans la division Horlogerie et Joaillerie, on retrouve 13 entreprises, dont certaines anciennes et incontournables, comme Générale Ressorts, Kif Parechoc, Piehlor ou d'avant-garde comme Mimotec et Sigatec.

Le Groupe Acrotec se veut «une addition d'entreprises établies de longue date et dotées de fortes cultures d'entrepreneur». Il s'est constitué au début des années 2000, autour, notamment, de l'acquisition de Kif Parechoc, suivie de celle de Générale Ressorts puis de nombreuses autres (pour la liste complète, voir www.acrotec.ch).

Acrotec a été créé et est présidé par François Billig, anciennement associé de KPMG et PDG d'entreprises dans les secteurs de la construction et du textile.

Ceci dit, si le haut de gamme résiste mieux, nous avons néanmoins besoin de volume. C'est la quantité qui nous intéresse.

Tous ceux que nous avons rencontrés nous ont aussi dit que la clé de la sortie de crise est dans l'innovation.

Vous prêchez non seulement à un convaincu, mais l'innovation est au cœur même de la légitimité de notre groupe. Il est capital de se différencier par rapport à la concurrence par l'innovation, grâce à l'innovation. Celle-ci ne concerne de loin pas le seul produit visible. Elle est aussi derrière le produit. Nous travaillons beaucoup sur les processus de production. Nous cherchons et innovons dans l'appareil de production lui-même, dans les machines afin de toujours améliorer la qualité et, très important, sa répétabilité. En d'autres termes, la qualité dans la durée.

Durant la première vague du Covid, nous avons créé une nouvelle entité: Acrotec R&D SA. Elle travaille déjà sur 15 projets innovants, emploie aujourd'hui 6 personnes et nous cherchons à embaucher rapidement 3 ingénieurs supplémentaires.

La diversification, dont vous êtes un exemple frappant, semble être devenue une nécessité pour la plupart des sous-traitants?

Notre activité, en termes de chiffre d'affaires, se répartit à 50% pour l'Horlogerie, 25% pour la Medtech et 25% pour la Precision High Tech, dans l'automobile, l'aviation, la connec-

tique. Notre objectif est d'équilibrer à 1/3 pour chaque secteur. Mais la micromécanique est et reste le dénominateur commun de tous nos métiers. Et les passerelles sont nombreuses. Par exemple, en horlogerie nous travaillons énormément sur le problème des frottements dans un contexte de faible consommation énergétique. Les mêmes problèmes se posent dans la medtech. C'est le même métier mais dans des secteurs différents. Autre exemple de ces allers-retours entre les secteurs: on utilise depuis fort longtemps le titane dans la medtech. Puis il est passé dans l'horlogerie. Forts de notre expérience, nous avons déjà un savoir-faire sur le traitement de ce matériau exigeant, complexe à travailler, facilement inflammable.



Petitpierre: outillage haut de gamme.

Acrotec est un rare exemple de verticalisation de la sous-traitance. Est-ce ou était-ce une réponse face à la verticalisation des marques et des groupes?

La verticalisation progressive de notre groupe répond à une demande forte de la clientèle. De plus en plus de nos clients souhaitent, pour des raisons de simplification et de rationalisation, obtenir des kits et non plus des composants séparés qu'il faut assembler. Ils cherchent des fournisseurs qui puissent répondre à cette volonté le plus largement possible. Le groupe Acrotec s'est ainsi constitué de façon à pouvoir offrir l'ensemble des composants d'un mouvement, y compris mobiles, raquetterie... etc, dans tous matériaux et en utilisant des métiers, des process et des technologies diverses.

Mais Acrotec s'est constitué de façon tout à fait particulière, en agrégeant en quelque sorte des entreprises qui conservent par ailleurs une forme d'indépendance...

Je viens de France, un pays fortement centralisé et, en arrivant en Suisse, j'ai compris les vertus du fédéralisme. Nous pratiquons une décentralisation organisée. Toutes nos entreprises, filiales à 100%, conservent une structure indépendante, indispensable à l'entretien de leur propre motivation. Le groupe agrège des savoir-faire complémentaires et apporte une synergie commerciale et technique. Ce n'est pas nous qui faisons l'acquisition d'entreprises, ce sont elles qui nous rejoignent. Leurs dirigeants doivent le vouloir. Nous rachetons 100% de leurs actions mais ils doivent réinvestir de façon significative dans la holding. Nous nous définissons comme un regroupement d'entrepreneurs. Ils deviennent partie prenante de l'ensemble, participent aux décisions, sont impliqués et c'est aussi une façon d'éviter les conflits d'intérêts.

Dans cet esprit, vous conservez la plupart du temps les dirigeants historiques des maisons qui vous rejoignent...

Oui, la plupart des équipes managériales dirigent leur entreprise depuis plus de 30 ans et sont soit les fondateurs soit les descendants des familles fondatrices. Chacun a donc à cœur de développer son entreprise, petite ou grande, et de conserver ses savoir-faire spécifiques. Nous allons pour-

suivre cette politique mais pas pour devenir hégémoniques. Nous voulons rester des sous-traitants. Dans l'horlogerie, nous ne cherchons pas à augmenter nos parts de marché mais bien plus à étendre nos compétences dans leur complémentarité, à fédérer les talents pour mieux servir notre clientèle. Nous allons par ailleurs nous déployer encore dans la medtech.

A vos yeux, y a-t-il déjà des leçons à tirer de cette crise qui n'est pas encore terminée et qui aura certainement des conséquences sur le long terme?

Oui, la crise nous a déjà appris beaucoup de choses. Du côté positif, nous avons eu la confirmation que nos clients s'intéressent à la pérennité. Nous avons avec la plupart d'entre eux des relations stables et de longue durée. Et j'aimerais remercier publiquement ici certains d'entre eux – ils se reconnaîtront – qui se sont enquis de notre santé personnelle et de celle de l'entreprise, qui ont vite réglé leurs factures ou même qui ont avancé l'argent de leurs commandes.

Déjà lors des crises de 2001 et de 2009, ils sont restés à nos côtés. Cette stabilité est aussi affaire d'hommes. De ce point de vue, la dématérialisation apportée par la pandémie rend ce tissu relationnel encore plus précieux.

Ceci dit, il y a des difficultés, plus ou moins grandes selon les situations et les positionnements de chacun. Et ce que l'on a aussi pu constater, c'est que les groupes boursiers qui craignent pour leur cote ont des réactions plus violentes et envoient des messages à la source qui font des dégâts chez les sous-traitants.

La parade est plus que jamais d'accompagner au plus près du marché, en anticipant sans cesse. Il faut toujours être à l'écoute, agile – ce que sont toutes nos filiales –, en mesure de répondre aux exigences variables et aux contraintes imposées par le client. S'il est dur et progressif de monter, les chutes sont souvent brutales et rapides.

Pierre Maillard