

PME

PORTRAIT

Marc Bürki,
le pionnier
de la banque
en ligne

FINANCE

Le crédit lombard,
prochain volcan
de la finance?



BUSINESS MODEL

Copier n'est plus
un vilain défaut

L'envol des PME l'après vers covid

L'esprit entrepreneurial fait preuve de résilience en Suisse. Coup de projecteur sur les entreprises qui se battent, innovent et préparent activement leur avenir.



Le momentum du private label

Roventa-Henex fait partie des leaders historiques de la montre à façon, maillon aussi essentiel que discret de la sous-traitance. La structure se trouve à l'épicentre de la transformation en cours du secteur horloger et tire son épingle d'un jeu tendu entre baisse des volumes et montée en complexité. **Stéphane Gachet**



200 000 à 250 000 montres sont produites chaque année par Roventa-Henex.

Il y a encore une décennie sa production comptait jusqu'à **600 000** montres par an.

L'horlogerie n'est pas à l'euphorie en ce moment, mais, pour Roventa-Henex, c'est un beau momentum. «Beaucoup de nouveaux projets. Beaucoup de réactivité. Une bonne période, aussi en matière de développement et d'innovation sur des projets qui nous sortent un peu du pur produit horloger.» Jérôme Biard, CEO de Roventa-Henex, n'en dit pas plus car l'objectif n'est pas de les commercialiser en direct, mais à travers

des marques partenaires, et il est très probable que le grand public ne saura même jamais qui se trouve vraiment derrière ces inventions.

Car, si Roventa-Henex compte parmi les grands fabricants de montres en Suisse, son nom n'apparaît jamais. L'entreprise a même précisée pour vocation de s'effacer dans l'ombre de ses clients. Ainsi va la vie de l'un des principaux acteurs du private label du pays – et des plus anciens: 61 ans d'activité cette année.

Le private label fait partie du grand ensemble de la sous-traitance horlogère et joue un rôle essentiel dans la chaîne de production des montres. La plupart des marques y font appel, même les plus prestigieuses, même celles qui possèdent leur propre outil de production et se présentent comme des manufactures intégrées. Mais il ne faut pas le dire. Chez Roventa-Henex, c'est la discrétion qui règne et la direction laisse à ses clients le choix de se dévoiler ou non.

Dans le contexte immédiat, outre ses excellents résultats (*lire encadré*), le momentum se traduit surtout par la forte dynamique interne, validation du nouveau modèle d'affaires que le dirigeant met en place depuis son arrivée à la direction, en juin 2019 – Jérôme Biard dirigeait auparavant les maisons Corum et Eterna. Ce nouveau modèle est basé sur une définition large du private label, une spécialité qui a longtemps

«Aujourd'hui, nous sommes vraiment écoutés par les dirigeants de marques.»

Jérôme Biard CEO de Roventa-Henex



été lestée d'une image réductrice, confinée dans l'exécution en grande série de montres bon marché.

Mais les temps ont changé. Le segment d'entrée de gamme a été abandonné en Suisse (à l'exception de Swatch Group) et Roventa-Henex a dû composer avec la nouvelle équation: plus de clients, moins de volume, production en petites séries et globalement des produits plus complexes. La priorité, explique Jérôme Biard, reste néanmoins de «sécuriser le volume et maintenir la capacité de production». Le défi est d'y parvenir sans perdre de vue la rentabilité sur une demande toujours plus fragmentée: les grandes séries qui pouvaient atteindre plusieurs milliers d'unités se limitent aujourd'hui au mieux à quelques centaines de pièces.

La réponse tient dans la transformation de l'entreprise, qui ne fonctionne plus aujourd'hui comme

un simple prestataire, mais comme un partenaire avec services intégrés. L'objectif est d'accompagner la clientèle au plus près de ses besoins spécifiques, en déployant les services à la carte, du développement à la gestion intégrale du produit fini, logistique et service après-vente compris. Afin, précise le dirigeant, de «permettre aux marques de se concentrer sur leur cœur de métier: la distribution et le marketing».

Jérôme Biard veut aller plus loin encore en faisant de Roventa-Henex une vraie force de proposition. Le rôle des équipes R&D, prototype et design a été renforcé et mobilisé pour développer des projets en interne, en imaginant de nouvelles complications horlogères, ou même en concevant des marques clés en main. «Notre chance est de compter de grands clients qui se portent bien malgré le covid et de petites marques en plein développement.»

Roventa-Henex en chiffres

Roventa-Henex appartient à la société de participation munichoise Findos et n'est lié à aucun sous-traitant ou fournisseur.

Des ventes en hausse de 28% et un volume en croissance de 33% au premier trimestre par rapport à la même période en 2020. Chiffres à relativiser toutefois, souligne Jérôme Biard, étant donné le comparatif: -23% du chiffre d'affaires en 2020.

Près de 90 employés aujourd'hui (et plus aucun au chômage partiel), répartis entre les sites de Bienne et de Tavannes, qui seront réunis à Tavannes dans le courant de l'été. L'entreprise compte encore une filiale à Hongkong.

De fait, Roventa-Henex se trouve aujourd'hui à l'avant-poste de toutes les mutations que connaît l'industrie horlogère. L'une des grandes tendances du moment est l'afflux de micro-marques, principalement des entrepreneurs étrangers, surtout anglo-saxons, dont les demandes affluent, et parmi lesquels se trouvent quelques perles

Publicité

Banque 

«Un cadre adéquat pour votre réseau.»

Laurence Stamm, Hôtel Beaulac, Neuchâtel, participante au réseau WIR

Ouvrez un paquet-WIR pour PME

wir.ch/paquet-pme

que Jérôme Biard s'efforce de repérer et d'accompagner – comme le britannique Farer (ventes en hausse de 40% depuis le début de l'année) ou le français ZRC 1904 (+50%).

Le phénomène dominant reste la fin des grands volumes et la nécessité pour les marques de travailler de manière plus ciblée, clientèle par clientèle, pays par pays, niche par niche. Cette approche, exigeante, complexe, est bien connue du grand luxe et atteint maintenant l'ensemble des segments de marché, jusqu'à la montre d'entrée de gamme à quelques centaines de francs. Ce qui a pour conséquence de resserrer les marges des marques et de renforcer l'intérêt du private label, beaucoup plus souple en termes de flexibilisation des chaînes de production et de contrôle des contraintes incompressibles de la fabrication de montres.

C'est là que le private label prend d'ailleurs toute sa valeur et c'est là que Jérôme Biard fait valoir sa position de partenaire industriel: «Il faut tout analyser avec profondeur.» Ce qui, au passage, remet en lumière le «Swiss made», que Jérôme Biard (également membre du comité de la Fédération de l'industrie horlogère suisse) défend avec pragmatisme, sans idéologie: «Il y a un vrai savoir-faire local. Sur les projets complexes, c'est ici que l'on trouve les solutions. De manière générale, la Suisse se montre toujours plus compétitive. Le coût d'un composant ne se limite pas au prix de souscription; il faut tout prendre en compte, les taux de rebus, la logistique, les répercussions en cascade.»

Le discours commence apparemment à être entendu, Jérôme Biard perçoit un signe qui ne trompe pas: «Aujourd'hui, nous sommes vraiment écoutés par les dirigeants de marques.» Cette «écoute» reflète en réalité un réveil plutôt brutal dans l'industrie, qui «remet les pieds sur terre» après des années de «folie des grands», car, en réalité, rares sont les marques à être véritablement profitables – foi d'expert.

VTX investit des dizaines de millions dans la fibre optique

Pour les PME, disposer d'une connexion rapide et dédiée est devenu un enjeu crucial. VTX veut devenir le leader suisse dans ce domaine. **Thierry Vial**



**Stratégie
Des hommes
alignés**



**Nicolas Aubé,
Celeste**

Fondateur et président de Celeste, il a racheté VTX en janvier dernier.



**Yves Pitton,
VTX**

Confirmé à son poste de CEO, il va implémenter la nouvelle stratégie du groupe en Suisse.



**Marilyn
Le data
center écolo**

développé en France par Celeste est une innovation mondiale.

Marilyn consomme 35% d'énergie en moins que ses concurrents de puissance équivalente.

En janvier dernier, l'opérateur télécom vaudois VTX annonçait son rachat par Celeste, un groupe français en progression fulgurante dans l'Hexagone depuis que le fonds institutionnel InfraVia, avec ses 4,7 milliards d'euros sous gestion, est entré à hauteur de 75% dans son capital en 2019. En France, Celeste a pris le pari de développer son propre réseau de fibre optique, avec 9000 km posés à ce jour, pour offrir des connexions dédiées aux entreprises. «Aujourd'hui, les PME, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, se rendent compte de l'importance stratégique de disposer d'une connexion rapide et de très haute qualité, explique Nicolas Aubé, fondateur et président de Celeste. Téléphone, cloud, informatique, vente, télétravail, tout passe désormais par le réseau.»

Parallèlement, la responsabilité des opérateurs envers leurs clients s'est logiquement accentuée. «En tant qu'opérateur, la seule manière de proposer un service irréprochable à nos clients, notamment la réactivité nécessaire en cas de panne, passe par le déploiement de notre propre réseau. Ce qui nous permet aussi de nous libérer de la dépendance vis-à-vis des opérateurs historiques.» Cette stratégie, qui a déjà fait ses preuves de l'autre côté de la frontière, est en phase de déploiement en Suisse avec VTX, qui représente pour Celeste la première pierre de son développement international. «Nous avons réalisé une étude préalable pour estimer le potentiel de la fibre optique dédiée sur le sol helvétique, poursuit Nicolas Aubé. Les résultats montrent une croissance probable de 9% par an.» Des perspectives intéressantes qui justifient des investissements massifs. «Nous allons engager plusieurs dizaines de millions de francs dans ce projet, confirme Yves Pitton, CEO de VTX. Et nous avons l'intention d'aller très vite. Dès la fin

de l'année, 50% des PME suisses de plus de dix personnes seront éligibles sur notre réseau.» Cinq zones prioritaires ont été définies pour la première offensive. Il s'agit de Genève, Lausanne, Bâle, Zurich et Berne. Dès 2022, le cap pourrait être fixé vers l'est avec Saint-Gall, Winterthur, le Tessin et le Valais. VTX, qui compte déjà la moitié de ses 30000 clients en Suisse alémanique, n'a pas peur d'afficher ses nouvelles ambitions. «Notre feuille de route est très claire, affirme Yves Pitton. Nous voulons devenir rapidement un véritable opérateur national et nous y parviendrons par une croissance organique et par des acquisitions.»

VTX ciblera en priorité des opérateurs régionaux complémentaires, mais aussi des data centers ou des PME actives dans la sécurité numérique. «En nous affranchissant de notre dépendance à Swisscom pour la location de lignes, nous pourrions proposer des services sur mesure pour les PME, adaptés à leurs besoins, avec une politique de prix très attractive», se réjouit le CEO de la PME vaudoise. Si ce nouvel actionnaire donne des ailes à VTX, ne sonne-t-il pas du même coup la fin de l'indépendance opérationnelle de l'entreprise vaudoise? «Pas du tout, assure Nicolas Aubé. Nous partageons les mêmes valeurs que VTX et les mêmes ambitions. La meilleure façon de les atteindre consiste justement à lui assurer une large marge d'autonomie et de manœuvre.»



**Les avantages d'une ligne
de fibre optique dédiée**

«Pour une PME, c'est l'assurance de disposer d'un service réactif en cas de problème (moins de 4heures), d'une très haute vitesse et d'une qualité de débit constante», déclare Nicolas Aubé.