

«La meilleure solution»

POLYDEC SA Cofondateur de l'entreprise spécialisée dans le microdécolletage avec son cousin Jean-François, Claude Konrad revient sur la saga de l'entreprise qu'ils vont remettre à la fin de l'année.

PAR PHILIPPE OUDOT

Chez Polydec, on a le micron au bout des doigts. Fondée par Claude Konrad et son cousin Jean-François en 1985 à Evillard, avant de prendre ses quartiers à Bienne en 1996, cette entreprise fait partie des quelques fleurons spécialisés dans le microdécolletage de pièces très complexes, dont les plus petites sont à peine visibles à l'œil nu. Deux ans après avoir repris de nouveaux locaux aux Champs-de-Boujean, les deux patrons ont annoncé la semaine dernière qu'ils allaient quitter le navire et transmettre le gouvernail à deux hommes du sérail: Pascal Barbezat et Thierry Mathez (voir Le JdJ du 22 novembre). Une succession préparée de longue date, souligne Claude Konrad, «bien avant notre déménagement au Chemin du Long-Champ. Notre retrait est l'aboutissement d'un long processus que nous avons mis en place progressivement avec des gens qui nous sont proches et en qui nous avons pleine confiance.»

Bon accueil

Même si la transmission d'une entreprise n'est jamais dépourvue de risques, il assure que ses collaborateurs ont «plutôt bien accueilli la nouvelle lorsque nous la leur avons annoncée, à fin août dernier. Beaucoup ont estimé que c'était la meilleure solution, car elle garantit la continuité et est bien moins risquée que l'arrivée d'un repreneur externe. Tous connaissent en effet Pascal Barbezat, très présent dans l'entreprise. Ils ont juste été étonnés que les choses se déroulent aussi rapidement.» Cela dit, Claude Konrad admet

toutefois que certains collaborateurs, en particulier les plus anciens, avaient presque la larme à l'œil, «car au fil du temps, nos rapports de travail sont devenus des liens d'amitié».

Couper les liens

Lors d'une remise d'entreprise, les anciens propriétaires gardent souvent un pied dans la maison, par exemple en restant membres du conseil d'administration. Mais Claude et Jean-François Konrad ont choisi de couper le cordon ombilical. «C'est en effet préférable que les nouveaux patrons aient les coudées franches et puissent prendre leurs décisions sans arrière-pensée. Nous estimons qu'il est malsain que les anciens dirigeants continuent de mettre leur grain de sel. Mais nous serons toujours là s'ils veulent un avis ou un conseil.» En fait, relève Claude Konrad, la reprise sera plutôt un changement dans la continuité, selon l'expression consacrée. «Nous nous connaissons de longue date avec Pascal Barbezat. Avant qu'il ne rejoigne Polydec en tant que directeur commercial, il travaillait chez un de nos clients dans l'horlogerie. Il connaît aussi parfaitement notre marché et nos clients avec qui il est en contact étroit.»

Plutôt confiants

Une manière de dire que ces derniers, tout comme ses partenaires, n'ont pas été inquiets par l'annonce de ce management buy-out. Au contraire, même: plusieurs gros clients actifs dans l'industrie horlogère très haut de gamme ont estimé que cette solution était la meilleure. En effet, explique-



Jean-François (à gauche) et Claude Konrad vont remettre l'entreprise Polydec, qu'ils avaient fondée en 1985 à Evillard. GUY PERRENOUD

« Si on est arrivé là où nous sommes, c'est grâce à ce travail d'équipe. »

CLAUDE KONRAD

Et si Pascal Barbezat connaît bien l'entreprise, c'est également le cas de son bras droit Thierry Mathez. «Il nous suit depuis plus de 20 ans. La première fois, en 1994, il était venu faire un contrôle pour l'AVS. Il s'est ensuite occupé en tant que fiduciaire de la révision des comptes de l'entreprise avant d'en devenir le directeur financier, il y a huit ans. C'est dire s'il sait tout de Polydec», souligne Claude Konrad.

Une bonne affaire

Aujourd'hui, l'entreprise est installée dans un grand bâti-

ment industriel de 10 000 m², propriété de Claude Konrad. Mais Polydec n'en occupe qu'environ 4000 m². En rachetant ces locaux il y a deux ans, l'entreprise n'a-t-elle pas eu les yeux plus gros que le ventre? «Non. C'était au contraire une très bonne décision, et même une occasion unique! D'autant que les taux hypothécaires sont bas. A l'époque, nous étions trop à l'étroit dans notre ancien atelier de 2000 m². C'est vrai que s'il avait fallu construire, nous n'aurions jamais fait un bâtiment aussi grand, mais l'occasion qui s'est présentée était très intéressante, et aujourd'hui, nous louons la moitié des locaux, ce qui génère des rentrées financières.» De plus, poursuit-il, cela offre des espaces disponibles pour s'étendre en fonction de la croissance de Polydec. C'est d'ailleurs ce qu'elle va faire prochainement, en agrandissant ses ateliers de quelque 1000 m². A l'heure de passer le témoin, notre interlocuteur se dit en tout cas très reconnaissant à l'égard de ses quelque 70 collaborateurs, «car si on est arrivé là où nous sommes, c'est grâce à ce travail d'équipe.»

A la pointe de l'ultraprécision

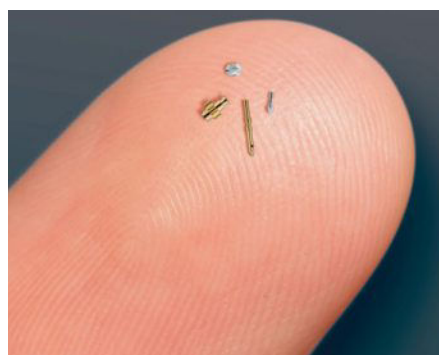
Comme l'explique Claude Konrad, Polydec a démarré ses activités en tant que sous-traitant d'une entreprise travaillant pour un constructeur automobile. «Sans le savoir, nous fabriquions les axes des micromoteurs pour les compteurs de vitesse et de tours-minute sur les tableaux de bord. Quand nous avons su quel était leur usage, nous avons contacté nous-mêmes d'autres constructeurs et, de fil en aiguille, nous sommes devenus leaders de ce marché.» Les premières années, Polydec produisait d'ailleurs presque exclusivement ces pièces complexes. L'entreprise a ensuite diversifié ses activités dans le microdécolletage, d'abord dans l'électronique, en produisant des pièces toujours plus petites et plus complexes, avant de mettre un pied dans l'horlogerie très haut de gamme. Un développement quasi exponentiel, puisque ce secteur représente désormais plus de 40% du chiffre d'affaires. Et de souligner qu'aujourd'hui, peu d'entreprises sont capables de produire des pièces décollées complexes dont le diamètre est parfois inférieur à un cheveu. Une des forces de Polydec, c'est aussi sa maîtrise dans le décolletage d'alliages spéciaux, difficiles à usiner. Claude Konrad cite l'exemple d'un alliage contenant des métaux précieux utilisé dans l'électronique, soulignant qu'il est fabriqué chez Cendres & Métaux, à Bienne. «Pour nous, c'est aussi un avantage d'avoir le fabricant sur place.» PHO

Il ne suffit pas d'être bon, il faut être le meilleur dans son domaine

Dans un secteur où la concurrence, notamment internationale, fait rage, il faut être en mesure de fabriquer des produits spécifiques, complexes et techniquement difficiles à réaliser si on veut tenir dans la durée, estime notre interlocuteur. «En Suisse, où les coûts de production sont très élevés, il est impossible d'être concurrentiel par rapport à des produits standards fabriqués dans des pays comme la Chine.» En somme, résume-t-il, «il ne s'agit pas seulement de faire partie des meilleurs, il faut être le meilleur dans son domaine et pouvoir proposer un produit unique, innovant, quelque chose que la concurrence ne fait pas. Cela peut prendre du temps pour y arriver, mais ensuite, quand vous êtes seul sur le marché, c'est très difficile pour la concurrence de marcher sur vos plates-bandes.»

Assurer la relève

Si Claude Konrad voit l'avenir de l'entreprise qu'il a fondée avec sérénité, c'est aussi parce qu'il a toujours veillé à assurer



la relève en formant des apprentis. En fait, explique-t-il, les jeunes futurs professionnels passent une année et demie ou deux ans au CAAJ, le Centre d'apprentissage de l'Arc jurassien, à Moutier, où ils acquièrent les bases du métier. Une fois «dégrossis», ils poursuivent leur apprentissage dans l'entreprise. Un mode de fonctionnement qu'il juge idéal, «car les exigences sont telles pour les pièces que nous fabriquons qu'il serait impossible de mettre ces apprentis sur une machine sans cette formation initiale au CAAJ.»

Il relève par ailleurs que lorsque Polydec engage un décolleteur, celui-ci a aussi besoin de suivre une formation interne pour s'imprégner de la culture de la précision de l'entreprise.

Claude Konrad en profite pour lancer un appel aux jeunes, déplorant que le métier continue de souffrir d'un déficit d'image. «Beaucoup continuent de croire qu'on travaille dans l'huile, sur de vieilles machines, mais il n'en est rien! Chez nous, les apprentis sont tout étonnés de se voir confier le pilotage de machines sophistiquées qui coûtent des centaines de milliers de francs!», commente-t-il.

Cette image négative, l'AFDT (Association des fabricants de décolletages et de taillages) essaie de la corriger en intervenant dans les milieux scolaires. «Nous essayons de dire aux élèves qui aiment les maths ou la technique qu'il n'y a pas que la voie gymnasiale, et que nos métiers offrent de belles perspectives professionnelles, avec de bons salaires, et que nos meilleurs décolleteurs sont de véritables artistes.» PHO