«Je suis satisfait d'avoir préparé Lauener à se passer de moi»

Industrie Emmanuel Raffner a décidé de céder Lauener, son entreprise de décolletage de Boudry, au groupe Cendres+Métaux, installé à Bienne. Le futur ex-patron se confie. Et s'inquiète pour l'avenir de certaines PME.

Servan Peca

Il est plutôt serein, Emmanuel Raffner. Pourtant, le patron et propriétaire de Lauener, à Boudry, vient d'officialiser la vente de son entreprise au groupe biennois Cendres+Métaux. «C'est avec le personnel qu'il y a le plus d'émotionnel. C'est inévitable», concède-t-il. S'il reste aussi pragmatique, c'est notamment parce que «ce n'est pas moi qui ai créé l'entreprise», souligne-t-il, en rappelant que lui et son épouse l'ont rachetée en 2009. «Elle avait existé sans moi jusque-là. Et elle va pouvoir continuer ainsi.» Entretien avec celui qui est aussi président de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie.

Emmanuel Raffner, vous avez créé la surprise, en annonçant la vente de Lauener à Cendres+Métaux...

J'en suis conscient. Il faut dire que le processus a été rapide. Cela fait moins de six mois que le groupe s'est approché de nous. Nous nous sommes retrouvés sur de nombreux points: la vision industrielle, le tissu de clients dans le médical et l'horlogerie, les habitudes de nos marchés, l'importance de la formation... Notre ressemblance est frappante!

Aviez-vous envisagé d'autres options pour remettre l'entreprise?

Au vu de sa taille (réd: 145 employés, sur trois sites), donc des montants importants dont il est question, un rachat par les cadres et les employés (MBO) aurait nécessité d'endetter fortement l'entreprise et semblait compliqué. Nous ne souhaitions pas vendre à un fonds d'investissement. Et il était clair que mes enfants n'allaient pas reprendre Lauener. Cendres+Metaux est vraiment le repreneur idéal. Il est vrai qu'avant notre rencontre, j'envisageais plutôt une croissance externe.

C'est-à-dire?

Dans le métier du décolletage, avec les exigences réglementaires – sur les matériaux, les équipements, la traçabilité, l'écologie – Lauener a atteint une taille qui, si elle veut continuer de servir ses grands clients, doit grandir. Et ce plus rapidement que par sa croissance organique, qui est d'ailleurs très bonne ces dernières années. J'avais plutôt en tête de réaliser une acquisition. C'est l'inverse qui s'est produit.

Emmanuel Raffner aura œuvré 14 ans en tant que propriétaire et directeur de Lauener. archives Lucas Vuitel

Avec la vague de départs à la retraite de baby-boomers, les transmissions d'entreprises vont se multiplier. Quels conseils donneriez-vous à celles et ceux qui cherchent à vendre leur PME?

Quelle que soit la taille de son entreprise, il faut anticiper, se préparer à ce qu'elle puisse tourner sans nous. Chez Lauener, l'équipe de direction est au fait de tous les enjeux. Je suis très satisfait d'avoir préparé l'entreprise à se passer de moi.

Et que dire aux patrons et patronnes qui n'ont pas eu le loisir d'anticiper?

Je ne veux pas donner de leçon, mais je leur conseille d'interroger leurs clients, de leur demander ce à quoi devrait ressembler leur fournisseur dans cinq ou 10 ans. De même, il faut interroger les employés, tout du moins les cadres, sur leurs attentes pour la suite. Cela aide à réussir sa transmission, à trouver les bons candidats à un rachat.

Quels sont les risques que comporte la cession d'une PME?

Ce à quoi on assiste depuis des années me préoccupe. Beaucoup de PME historiques sont rachetées par des fonds d'investissement, ce que l'on appelle le «private equity».

En quoi est-ce un problème?

Pour la plupart d'entre eux, ces fonds ont une vision purement financière. La force d'une PME, c'est sa capacité à investir dans son outil de production. Autrement dit, les bénéfices, du moins une partie d'entre eux, nourrissent l'entreprise. Et s'il en reste quelque chose, on rémunère ensuite l'actionnaire, qui est souvent le patron. Avec ces fonds, la logique est très différente, la priorité est dans le rendement financier à court terme. Cela pousse, par exemple, à réduire les investissements ou à alléger la masse salariale. Et c'est un cancer! Il ne faut pas beaucoup d'années pour que ce genre de décisions fassent qu'une PME est dépassée.

Un cancer? Le terme est fort.

Je ne veux pas caricaturer. Certains fonds d'investissement ont, c'est vrai, une logique industrielle. Il y a, dans ce milieu, de nombreuses personnes compétentes et, qui plus est, disposant des bons arguments pour convaincre les vendeurs potentiels. Mais beaucoup de PME qui ont été rachetées par ces fonds ont perdu de leur superbe, quand elles n'ont pas disparu. Je connais des patrons qui en ont marre. Mais il n'y en a aucun qui se fiche de l'avenir de son entreprise.

Vous avez 56 ans. Comment allez-vous occuper vos journées, désormais?

Je reste au conseil d'administration pour que la transition se passe bien, mais je n'ai pas beaucoup d'inquiétude à ce sujet. J'ai aussi proposé mes services à Cendres+Métaux, s'ils considèrent que je peux les aider sur certains sujets. Mais je souhaite aussi sortir du tourbillon opérationnel pour m'ouvrir à d'autres idées. J'aimerais consacrer plus de temps à certaines activités bénévoles qui me sont chères.

Micromécanique, medtech, techniques dentaires, recyclage... Qui est Cendres+Métaux?

Luc-Olivier Erard

Cendres+Métaux est une entreprise spécialisée dans la fabrication micromécanique de produits semi-finis et finis en métaux précieux. Fondée à Bienne en 1885, elle est aussi active dans les medtech, les techniques dentaires et le recyclage des métaux précieux. Depuis 2008, l'entreprise s'est lancée dans un certain nombre d'acquisitions et de développements. Le dernier rachat est aussi le plus gros: celui du décolleteur Lauener, à Boudry.

Selon son directeur général Philipp von Büren, les développements récents de la société lui permettent désormais de «maîtriser de nombreux métiers de la sous-traitance»: usinage, assemblage, polissage, décoration, traitement de surface... «Notre cœur de métier, c'est d'être un fournisseur indépendant de composants finis ou semi-finis pour les industries médicales et horlogères.»

Le rachat «permet à Lauener d'offrir de nouveaux services à ses clients, et amène aussi des compétences qui seront utiles pour l'ensemble du groupe Cendres+Métaux», explique Philipp von Büren. Souhaite-t-il encore se développer? Quelle est sa prochaine acquisition? Le patron n'est pas pressé. «Nous avons acquis plusieurs entités dans les 12 derniers mois. Il s'agit désormais de les intégrer, et de le faire bien. Nous ne devrions pas faire de nouvelle acquisition dans l'immédiat.»

Le groupe emploie désormais 700 personnes et possède des filiales en France et en Espagne. Ses actions sont cotées par la société de négoce OTC-X, à Berne. Philipp von Büren explique que cette cotation permet essentiellement de petites transactions par d'anciens cadres qui détiennent des actions. En effet, le capital de la société est entièrement composé de petits actionnaires, qui sont plus de 300. «Cela assure la pérennité et la stabilité de la stratégie de la société», rassure le directeur.

Le rachat de Lauener portera le nombre d'employés du groupe Cendres+Métaux à quelque 700 personnes. dr

Installé dans l'Arc jurassien

Le siège du groupe Cendres+Métaux se trouve toujours à Bienne, et abrite une partie de la division luxe. Queloz, spécialisée dans les boîtes de montres, se situe à Saignelégier, et Cronal, qui effectue des décorations, notamment par gravage, à La Chaux-de-Fonds, tout comme Cornu. Elle développe et produit des boucles, des fermoirs ainsi que des bracelets métalliques. Enfin, Schlierholz, à Mittelhäusern, est active dans les revêtements de surface pour le secteur médical, les télécommunications, l'horlogerie et la bijouterie. Le chiffre d'affaires du groupe en 2022 approchait les 158 millions de francs (123 millions en 2021).