

14 Economie

«Notre stratégie vise le haut de gamme»

INDUSTRIE L'entreprise biennoise Cendres+Métaux ne cesse d'étendre ses activités, aussi bien dans l'horlogerie que dans le medtech. Elle emploie aujourd'hui près de 500 personnes et a enregistré une croissance de 18% au premier semestre

PROPOS RECUEILLIS PAR FANNY NOGHERO
@FNoghero

Pour rencontrer Philipp von Büren, directeur général de Cendres+Métaux à Bienne, il ne faut pas manquer de souffle pour gravir à pied les cinq étages du siège de l'entreprise. Economies d'énergie obligent. L'homme pousse le détail jusqu'à éteindre la lumière dans le vestibule de la salle de conférences en pénétrant dans la pièce. Le 9 novembre dernier, le groupe fondé en 1885 annonçait l'achat de Cornu & Cie à La Chaux-de-Fonds (NE), étendant ainsi ses compétences d'habillage en horlogerie dans le domaine des boucles, des fermoirs et des bracelets.

Avec cette étape, le groupe biennois coté poursuit sa stratégie d'entreprise en se concentrant sur son cœur de métier – le traitement des métaux précieux – et investit dans des domaines spécialisés avec le but de pérenniser et d'accroître le portefeuille des clients actuels et d'offrir une valeur ajoutée. Cendres+Métaux possède déjà Queloz à Saignelégier (JU), spécialisé dans les boîtes de montres et Cronal à La Chaux-de-Fonds, société active dans le domaine de la gravure.

Présentez-nous en deux mots Cendres+Métaux. La base historique de notre entreprise, ce sont les métaux précieux, la fonderie et le recyclage de copeaux issus de l'industrie. Initialement, nous étions reconnus pour nos compétences en matière d'alliage dentaire en or, mais également pour notre segment horlogerie et bijouterie. Il se dit qu'à une époque une alliance sur deux en Suisse était produite par Cendres+Métaux. Dans les années 1980-2003, nous possédions également notre propre marque de bijoux. Nous nous sommes ensuite concentrés sur la production comme fournisseurs et partenaires pour d'autres grandes marques joaillières en Suisse et à l'international. Nous maîtrisons le flux de métaux précieux de A à Z et retour. Cela veut dire que le client peut choisir ce dont il a besoin. Cela peut aller de la partie fonderie jusqu'au produit usiné terminé.

Dans la medtech, nous travaillons essentiellement pour le secteur dentaire, mais également pour tout ce qui est implants en neurochirurgie, ophtalmologie, angiologie, oto-rhino-laryngologie, chirurgie cardiaque et de la colonne vertébrale. Fraisage, décolletage, salles blanches, galvanoplastie, emballage: nous maîtrisons le flux complet, ce qui offre une grande flexibilité pour les clients.

Quelle est la proportion entre l'horlogerie et la medtech dans vos affaires? Le but visé est l'équilibre. Néanmoins, avec l'acquisition de Cornu & Cie, ainsi que précédemment Cronal et Guillod Gunther à La Chaux-de-Fonds et Queloz à Saignelégier, nous avons une proportion plus importante d'horlogerie.

Était-ce une stratégie de renforcer l'horlogerie? Nous avons renforcé notre offre pour nos partenaires dans le domaine de l'horlogerie au cours des dernières années. Ce sont les opportunités d'acquisition qui ont dicté nos choix. Nous prenons toujours le temps nécessaire pour mener le processus, dans le cas de Cornu & Cie, nous avons mis environ deux ans. Tout n'est pas planifiable, mais nous saisissons les opportunités qui sont stratégiquement importantes, qui entrent dans notre ligne de développement, notre cœur de métier, qui renforcent le savoir-faire du groupe et dont les synergies permettent un accroissement de l'offre à nos clients.

INTERVIEW

PROFIL

1975 Naissance le 5 septembre.

1999-2002 Etudes en gestion d'entreprise (management international), FHNW.

2002-2006 Contrôleur financier pour Synthes-Stratec, autrefois Mathys Medical.

2006-2018 DKSH Group, dont trois ans à Singapour et CFO de la marque Maurice Lacroix à partir de 2011.

Juin 2018 Rejoint Cendres+Métaux en tant que CFO et ensuite comme CEO de la branche Luxury+Industry.

Octobre 2022 Devient CEO du groupe Cendres+Métaux.



Philipp von Büren, directeur général: «Nous maîtrisons le flux de métaux précieux de A à Z.» (CENDRES+MÉTAUX)

Quelles sont les stratégies d'acquisitions futures? Après plusieurs acquisitions dans le secteur de l'horlogerie, que nous sommes en train d'intégrer, nous voulons développer le secteur fournisseur de la medtech où nous travaillons également dans la haute précision, avec des petites séries, très spécifiques et complexes. Nous offrons un plus aux clients, qui nous permet d'être concurrentiels. Nous avons un important département recherche et développement pour élaborer des projets avec nos clients et partenaires. Nous voulons non seulement augmenter et investir dans notre savoir-faire interne et nos capacités, mais également croître grâce à de nouvelles acquisitions. Notre objectif général pour le groupe est de poursuivre la croissance. Nous sommes aujourd'hui près de 500 collaborateurs et nous avons encore beaucoup de postes ouverts dans tous les secteurs pour satisfaire la demande de nos partenaires.

La diversité des activités est-elle un enjeu majeur? Oui, cela nous garantit une forme de stabilité qui rassure nos partenaires. C'est important de pouvoir surmonter les crises sans casse.

Quel est votre taux de croissance? Le chiffre d'affaires a augmenté de 18,6% dans le courant du premier semestre.

«L'or, sous toutes ses déclinaisons de couleurs, représente toujours l'essentiel de notre production»

Quels sont les marchés les plus importants pour vous? Très clairement la Suisse pour l'horlogerie, toutes les marques pour lesquelles nous travaillons étant helvétiques. Pour ce qui est du médical, le marché est mondial. Nous traitons beaucoup avec l'Allemagne, l'Europe et les États-Unis.

Dans l'horlogerie, quels sont vos champs d'activité? Notre focus est essentiellement mis sur l'habillage: les boîtes, les bracelets, les fermoirs et les boucles. L'autre pilier important porte sur la production des composants de mouvements, telle l'usinage des masses oscillantes

haut de gamme en or, que nous décorons également.

Les manufactures horlogères internationalisent de plus en plus, est-ce une concurrence? Oui, bien sûr, cela peut arriver, mais une situation concurrentielle nous pousse à nous améliorer afin de servir encore mieux nos partenaires et évoluer ensemble. Nos clients s'assurent généralement avec plusieurs sources, afin de garantir leur production. Il y a toutefois quelques produits pour lesquels cela ne fait pas vraiment de sens de produire en interne, parce que c'est trop coûteux. Dans ces cas, nous sommes présents et cherchons à établir des partenariats forts aussi bien avec les marques qu'avec d'autres sous-traitants que nous fournissons. Nous établissons ensemble des stratégies sur le long terme et effectuons nos investissements en fonction de ces discussions afin de poursuivre un développement commun.

Le secteur horloger se polarise de plus en plus et nous assistons à une montée en gamme. Quel impact cela a-t-il sur votre groupe? Notre stratégie et toutes nos acquisitions visent le haut de gamme, aussi bien dans la

medtech que dans l'horlogerie. Nous recherchons à pouvoir apporter le maximum de plus-value aux clients. C'est notamment ce que représente le + de notre logo, la plus-value. Nous produisons des petites et moyennes séries uniquement. Cela implique un savoir-faire et un parc de machines différents. Nous ne sommes pas équipés pour de très grandes séries. Ces dernières années, nous avons beaucoup investi dans l'automatisation et l'augmentation de nos capacités afin de répondre à la demande importante de nos clients. Mais nous possédons également de nombreux savoir-faire artisanaux, qui sont encore réalisés à la main, tels que la décoration et le polissage.

Quels sont les métaux que vous travaillez le plus? L'or, sous toutes ses déclinaisons de couleurs, représente toujours l'essentiel de notre production. Et nous travaillons aussi beaucoup le platine. Quant au titane, il est majoritairement utilisé dans le secteur médical, ou alors traité par Queloz dans l'horlogerie pour ses boîtiers.

En parlant d'or, et en particulier d'or recyclé, la difficulté à établir et garantir sa provenance est actuellement au cœur des débats. Comment gérez-vous cette problématique? La majorité de l'or que nous traitons et recyclons provient de clients industriels et partenaires que nous connaissons bien et uniquement en Suisse. En tant que raffineurs de métaux précieux, nous ne travaillons pas avec les mines. Nous nous concentrons sur le recyclage. L'industrie en Suisse collabore avec les ONG et met tout en œuvre pour que ce marché soit le plus transparent et éthique possible.

Aujourd'hui, les milieux économiques et industriels, en particulier, se retrouvent face à un important défi en matière énergétique. Comment appréhendez-vous cette crise? Nous sommes actifs en matière de durabilité depuis bien longtemps et pas uniquement en ce qui concerne la provenance de l'or, mais également pour toutes les questions énergétiques. Nous faisons partie des grands consommateurs avec nos machines, mais en termes de charges, cela représente 1 à 2% du chiffre d'affaires. Nous pouvons donc absorber la hausse des coûts, en revanche, ce que nous redoutons, ce sont les coupures. Nous avons pris nombre de petites mesures, en stoppant notamment l'utilisation des ascenseurs, en ayant des personnes dédiées qui contrôlent que les ordinateurs sont bien éteints. De telles mesures sont importantes, notamment pour sensibiliser nos collaborateurs. Nous avons également mis en place une task force pour analyser où nous pouvons encore économiser de l'énergie et avons accéléré le processus d'installations de panneaux photovoltaïques, qui devraient entrer en fonction en avril. Nous visons une réduction de 10% de nos besoins.

Si nous en revenons à vous, alors que la direction était bicéphale, vous êtes seul à la tête de Cendres+Métaux depuis le 18 octobre dernier, pourquoi? Jusqu'en 2019, il n'y a toujours eu qu'un directeur général. Cette année-là, nous sommes entrés dans une phase de réorganisation générale et un repositionnement. Il a donc fallu renforcer la direction pour mener à bien ce chantier. Maintenant cette phase est terminée, nous connaissons une croissance positive et le conseil d'administration a décidé de revenir à une organisation avec un seul directeur général. ■