

# Association Nouvelle Boillat

## 2732 Reconvilier

**Communiqué du 12.10.2007**

### **QUAND INEPTIE RIME AVEC STRATÉGIE.**

La décision du CEO actuel de Swissmetal de fermer la fonderie et de démonter les presses à Reconvilier a eu, a et aura des conséquences désastreuses pour le groupe. Elle est à l'origine de deux grèves, d'une hémorragie de clients, d'une perte de know-how et de "goodwill", d'une diminution de la qualité, de la productivité, de l'activité et des résultats. L'image positive du groupe, qui tenait à celle de Boillat, s'est dégradée au niveau de celle de Busch-Jäger dont la ré-acquisition est une autre ineptie stratégique. Pourquoi un tel gâchis?

#### **Un CEO, une presse, une fonderie.**

En centralisant la déformation à chaud, Swissmetal prétendait pouvoir obtenir un gain de synergie de 10 millions par année tout en assurant la pleine occupation des équipements de presse et de fonderie que la direction disait aussi vouloir moderniser. Quant au choix du lieu d'implantation, Dornach, il avait été justifié pour des raisons de logistique, par l'encombrement de grands profilés pressés difficiles à transporter et par la situation géographique "avantageuse" du site soleurois. La mise en œuvre de ce scénario s'est concrétisée par l'installation à Dornach d'une presse à extruder "universelle". En fait de concrétisation, c'était celle d'une aberration technique.

#### **Ce que pressent les usines suisses.**

Les produits pressés à Dornach (barres, tubes et profilés de grand diamètre) requièrent peu de puissance (moins de 2000 tonnes) et sont extrudés par petits lots (la plupart inférieurs à 400 kg) nécessitant changements d'outils et mises en train fréquents durant lesquels la presse ne produit rien. La mise au point de ces outils (pour de nouveaux profilés) impose aussi des essais qui chargent cette coûteuse installation de manière improductive. En aval de la presse, il y a peu d'opérations de réduction de diamètre. **Qu'elle soit plus moderne et plus puissante n'apporte donc aucun gain pour la quasi totalité des produits fabriqués à Dornach.**

Les produits de Boillat (barres et fil de petit diamètre souvent en alliages spéciaux) exigent au contraire une forte poussée (jusqu'à 5000 tonnes). Ils sont extrudés par lots de plusieurs tonnes. Les opérations qui suivent l'extrusion sont nombreuses pour atteindre les dimensions et les caractéristiques finales de l'article commandé. **Plus de puissance à la presse permet de minimiser ces opérations et donc les frais d'exploitation et d'investissement y relatifs.**

#### **Concentration et conséquences.**

Concentrer l'extrusion des productions de Reconvilier et de Dornach sur une même installation, compte tenu des marchés et de leurs perspectives d'avenir, a pour conséquence que **le 80% du temps de charge productif de la nouvelle presse de Swissmetal sera consacré à des produits Boillat.** Cette concentration nécessite en plus trois équipements

# Association Nouvelle Boillat

## 2732 Reconvilier

périphériques différents, dont un seul peut être utilisé à la fois. Tout comme la presse elle-même, ceux-ci seront donc sous-occupés. **L'ensemble de ce coûteux investissement sera en définitive fort mal rentabilisé.**

Il faut aussi relever que Boillat produit (ou produisait) près de 80% de spécialités et Dornach moins de 20%, que Boillat gagnait des parts de marchés et que Dornach en perd année après année. Ajoutons que la fonderie de Reconvilier est toujours la plus moderne d'Europe. **Elle seule est capable d'assurer la coulée des nombreux alliages spécifiques avec le degré et la constance qualitatifs requis.**

Malgré cette réalité, malgré toutes les analyses faites à la demande de la direction du groupe (étude de MacKinsey incluse) qui la confirmaient, Hellweg a pris l'option presse "universelle" – illusion technique pour les spécialistes – implantée à Dornach. Il justifiait en plus, en raison de ce choix, un investissement sur le même site pour une fonderie, impliquant la fermeture de celle de Boillat bien que Swissmetal vienne d'y réaliser pour plus de 10 millions d'investissement. Or, la conception de cette presse et ses usages multiples empêcheront non seulement son plein rendement, mais entraîneront aussi la sous-occupation d'une fonderie. D'ailleurs aujourd'hui déjà, avec le misérable niveau d'activité atteint par Swissmetal, même une seule fonderie ne peut plus être occupée correctement. Ajoutons encore que Dornach ne coule pas mais achète à des tiers une bonne partie de ses ébauches.

**Centraliser les fonderies est nécessaire, mais les options prises portent sur les mauvaises infrastructures.**

**Centraliser les presses est une mauvaise solution industrielle à un faux problème économique. En réalité, la synergie sera négative!**

### Une alternative.

L'alternative à cette solution mégalithique consisterait en l'installation d'une nouvelle presse à Reconvilier adaptée à sa production et à son évolution, en la modernisation d'une des presses de Dornach pour ce qui est fabriqué sur ce site (les autres étant mises hors service) et en l'utilisation de la fonderie de Reconvilier pour les deux usines suisses. Comparée à la première, les avantages de cette solution sont indiscutables et importants. Relevons

- 7 à 8 millions d'investissement de moins pour les presses
- plusieurs dizaines de millions d'investissement épargnés en fonderie
- pleine occupation de la fonderie, des presses et de leurs périphériques
- utilisation optimale de la puissance des presses
- réduction du nombre d'opérations en aval de la presse à Reconvilier
- maîtrise complète du processus pour les spécialités, ce qui en garantit la qualité et en améliore la productivité.
- dans l'hypothèse (peu probable) d'une demande réelle, possibilité d'extruder le nouvel alliage destiné à l'aéronautique
- retour d'investissement en 5 ans.

# Association Nouvelle Boillat

## 2732 Reconvilier

Garder la maîtrise des processus complets de conception, d'industrialisation, de réalisation et d'amélioration continue des spécialités, **axe stratégique déclaré de Swissmetal et point fort de Boillat**, serait la garantie d'une rentabilité durablement élevée et donc de la pérennité de l'entreprise. L'exploitation des équipements et des bâtiments clairement les plus modernes du groupe serait renforcée et optimisée. **Il ne serait pas nécessaire d'engloutir des fortunes à Dornach dans une usine évoquant "Germinal" et dont seul le terrain a une valeur.**

### Dornach über alles.

Les arguments géographiques et logistiques pour justifier une concentration à Dornach sont absurdes et de mauvaise foi. La longueur des profilés de Dornach est un faux problème. Il n'est nullement nécessaire de transporter des barres encombrantes. D'ailleurs, selon le second scénario, elles seraient toujours pressées à Dornach. Quant à la proximité de l'autoroute et du port de Bâle, elle ne vaut évidemment que pour les produits terminés à Dornach. Pour les produits de presse ou de fonderie ainsi que pour les chutes et les rebuts à refondre, la distance est la même de Reconvilier à Dornach qu'en sens inverse! Les "stratèges" de Swissmetal ne l'avaient apparemment pas réalisé. C'est du moins ce que laisse entendre leur "mémoire".

Selon Swissmetal, la productivité de la fonderie vétuste de Dornach serait supérieure à celle moderne de Reconvilier. Une telle affirmation, dont l'absurdité avait déjà été dénoncée, révèle à nouveau l'incompétence et la mauvaise foi du CEO et de ceux qu'il écoute. Pour prétendre ça, ils divisent simplement des tonnes par des personnes, négligeant de prendre en compte la diversité, la composition et la complexité des alliages coulés à Reconvilier, en comparaison avec la gamme réduite et la simplicité de ceux de Dornach. Une telle ineptie a bien sûr des conséquences: les ébauches fournies aujourd'hui à Boillat par Dornach entraînent une baisse de productivité, une augmentation des retours de commandes et une désaffection croissante des clients. Quant à la performance de la fonderie soleuroise pour de tels alliages, le groupe se garde bien d'en parler.

### Incompétence et paranoïa.

Le CEO n'a jamais admis que les seuls points forts du groupe étaient à Reconvilier et qu'au lieu de les détruire il fallait les utiliser, les valoriser et les renforcer. Il n'a pas compris qu'il pouvait exploiter le potentiel de Boillat plutôt que s'acoquiner avec des canards boiteux comme Busch-Jäger.

Une telle succession d'aberrations, un tel entêtement dans l'erreur et l'incohérence, un tel acharnement unilatéral relèvent manifestement d'une intention de nuire à Boillat. Hellweg a toujours perçu comme des rivaux les responsables et les spécialistes de Reconvilier. Dès son arrivée, au lieu de les écouter et de s'appuyer sur eux, il a procédé à leur mise à l'écart systématique. Il est allé chercher du soutien hors du groupe, en Allemagne, auprès d'un dirigeant vindicatif, frustré par les succès de Boillat et par ses propres échecs. Ne connaissant rien et ne comprenant rien aux exigences technologiques, commerciales et humaines des spécialités, Hellweg a succombé aux sirènes de Lüdenscheid. C'est à cause de son incompétence en la matière et de cette paranoïa aveugle des autocrates, que le CEO conduit vers les récifs le radeau Swissmetal.