

# «L'entreprise est à nouveau sur de bons rails»

**SWISSMETAL INDUSTRIES SA** Depuis le sauvetage de ce fleuron industriel, en été 2019, André Rezzonico et son équipe de direction ont réussi à relancer la machine. Malgré l'impact du Covid, le spécialiste des alliages cuivreux a regagné des parts de marché et poursuit sa stratégie de qualité axée sur les services aux clients.

PAR PHILIPPE OUDOT

En reprenant les actifs (sauf les bâtiments) et les activités de l'ex-Baoshida Swissmetal, le 1er août 2019, André Rezzonico et son associé Pierre Steiger savaient qu'ils s'engageaient dans une aventure compliquée. Pas évident en effet de retrouver la confiance des clients, mise à mal depuis des années par certains managers et des stratégies erronées. Mais il savait aussi que malgré tout, la qualité de ses produits restait intacte et que la clientèle était composée de sociétés de valeur.

«En tant que patron de Lemco Précision SA, (réd: société spécialisée dans le décolletage de haute précision), j'étais bien placé pour le savoir, puisque ma société est un des gros clients de Swissmetal», souligne-t-il. Une année et demie après avoir assuré le sauvetage de l'entreprise – rebaptisée Swissmetal Industries SA – dont il préside le conseil d'administration, André Rezzonico ne regrette rien: «Ma motivation pour redorer le blason de l'entreprise reste intacte. Je suis un industriel dans l'âme, et j'aime les défis, mais cela ne se fait pas d'un claquement de doigts!»

Et des défis, il a dû en affronter, ces 18 derniers mois. D'abord, à l'automne 2019, avec une baisse des commandes dans la connectique. Un marché qui connaît des variations cycliques, mais cette baisse n'était pas attendue. «Une telle situation n'est jamais agréable quand vous êtes en phase de redémarrage, mais finalement, nous avons tenu bon.»

## L'aviation en berne

Ensuite, comme l'ensemble de l'économie, Swissmetal a souffert des conséquences de la pandémie de coronavirus. Sans surprise, c'est le secteur de la

connectique destinée à l'aviation civile qui a le plus souffert l'an dernier. André Rezzonico s'attend à une amélioration en 2021, mais il faudra sans doute patienter jusqu'en 2022 ou 2023 pour un retour à la normale dans ce secteur. Pas de quoi se départir de son optimisme: «On peut toujours trouver du bon dans chaque situation: il faut rester ouvert et à l'écoute des clients, chercher des solutions, diversifier les activités, gagner en polyvalence. Mais pour cela, il ne faut pas se laisser aller, mais au contraire, il faut y aller!», clame-t-il. Pour remettre l'entreprise sur de bons rails, André Rezzonico a d'abord restructuré le management en nommant une direction bicéphale, formée d'Angelo Di Silvio, en charge de la production, et de Thomas Chicoine, à la vente. «Il est primordial pour ces deux domaines de travailler en équipe



**Il ne faut pas se laisser aller, mais au contraire, il faut y aller!»**

ANDRÉ REZZONICO

pour mettre en œuvre notre stratégie d'achats, de production et de ventes. Même si nous avons aussi été impactés par la crise du Covid, cette stratégie, ainsi que notre plan d'action pour améliorer la productivité de nos machines et rationaliser nos processus, nous ont aidés à tenir le cap et à regagner des parts de marchés en 2020 en Suisse.»

## Maîtrise des charges

Certes, Swissmetal Industries a dû introduire le chômage partiel pour faire face aux aléas de la conjoncture, mais André Rezzonico assure que grâce à sa bonne



André Rezzonico (au centre), en compagnie de ses deux directeurs Angelo Di Silvio (à g.) et Thomas Chicoine. PHILIPPE OUDOT

maîtrise des charges, l'entreprise n'a pas de problèmes de liquidités. Sauf imprévus, il estime que Swissmetal Industries pourra renoncer au chômage partiel à fin mai. Et pour cette année 2021, il table sur une croissance, avec des développements en France et aux Etats-Unis, notamment: «Cette année, nous visons un chiffre d'affaires de 40 mios.»

Pour gagner la bataille et retrouver l'aura dont bénéficiait Swissmetal, le président du conseil d'administration mise sur un positionnement haut de gamme dans un marché de niche,

avec des alliages à forte valeur ajoutée. Et pour s'imposer, il faut non seulement viser l'excellence, mais aussi disposer d'une stratégie industrielle et commerciale performante. Or, c'est effectivement le cas: «Swissmetal offre en effet une palette de produits (triple A) destinés à une clientèle (triple A)»

En tout cas, André Rezzonico se dit convaincu qu'en dépit des difficultés rencontrées, l'entreprise est en bonne voie. Il estime qu'à terme, d'ici cinq ans ou un peu plus, Swissmetal Industrie dégagera un chiffre d'affaires de 100 mios.

## TOUTE LA PRODUCTION À RECONVILIER EN 2026

Aujourd'hui, l'entreprise emploie 140 collaborateurs, répartis entre ses deux sites de Reconvilier et de Dornach. Des effectifs qui permettent d'assumer la charge de travail actuelle, mais qui pourraient augmenter en fonction du carnet de commandes. Quoi qu'il en soit, de grands changements vont intervenir à moyen terme, puisqu'en 2026 au plus tard, Swissmetal va regrouper toute la production de l'usine soleuroise à Reconvilier. L'entreprise n'a d'ailleurs pas le choix puisque le site de Dornach, qui appartient à l'entreprise immobilière Hiag, laissera place à des immeubles d'habitation.

Dès le deuxième semestre de cette année, la direction va commencer à s'attaquer à la planification de déménagement dans les locaux des deux usines de Reconvilier. Un regroupement logique qui permettra une meilleure gestion des coûts. PHO

## Swissmetal Industries veut rester à la pointe de l'innovation

L'innovation a longtemps été la force de Swissmetal et André Rezzonico et son team entendent bien poursuivre dans cette voie. Notamment dans le développement d'alliages destinés au décolletage à haute vitesse, qui nécessitent une qualité de matière irréprochable en termes d'homogénéité, de granulométrie et de dimension. Voilà pourquoi Swissmetal a réengagé un ancien cadre technique, qui avait quitté l'entreprise il y a une dizaine d'années. Elle va également embaucher prochainement un ingénieur en métallurgie, afin de rester à la pointe en termes d'innovation.

C'est d'autant plus important que de nouvelles directives de l'Union européenne (normes

RoHS) vont interdire à moyen terme l'utilisation de certaines substances dangereuses, comme le plomb. Or, bon nombre d'alliages cuivreux utilisés dans le décolletage en contiennent, car ce métal mou améliore l'usinage en facilitant le dégagement des copeaux. Aujourd'hui, il existe déjà des laitons exempts de plomb, mais l'objectif est de les améliorer et de développer de nouveaux alliages sans plomb.

## La fiabilité passe par l'usinabilité

Mais comme le souligne André Rezzonico, le défi est d'arriver à une performance en termes de qualité, mais également d'usinabilité de la matière. Et ce n'est pas tout, poursuit

notre interlocuteur: une des conditions sine qua non du succès, c'est aussi d'être performant et crédible en termes de coûts et de délais de livraison. «Nous avons déjà fait beaucoup de progrès dans ce domaine, mais nous devons encore nous améliorer.» Par ailleurs, la direction a aussi l'ambition de refaire de Swissmetal un prestataire de services capable d'offrir à ses clients un véritable soutien technique, «comme le faisait la Boillat à l'époque. Lorsqu'un client a un problème ou un besoin spécifique, par exemple au niveau de la résistance mécanique de la matière, nous devons être à même de lui apporter une solution technique pour y remédier.» PHO

## On tire tous à la même corde

Si la stratégie industrielle et commerciale doit permettre de regagner la confiance des clients, André Rezzonico sait qu'il doit aussi retrouver celle des collaborateurs, sérieusement ébranlée ces dernières années. «On ne peut pas se contenter de belles paroles, il faut de la transparence, communiquer ouvertement, présenter dans les grandes lignes la situation de l'entreprise.» Pour réussir, poursuit-il, il faut que tout le monde tire à la même corde, et ce n'est possible que si l'on est crédible. «Dès la reprise, en été 2019, j'ai organisé une séance d'information avec l'ensemble du personnel, et une autre au début 2020. Ensuite, en raison du Covid, nous avons dû informer via le tableau d'affichage.» En jouant ainsi cartes sur table, il estime qu'aujourd'hui, les collaborateurs ont repris confiance, qu'ils sont à nouveau motivés et retrouvent progressivement du plaisir au travail. PHO