

Changement fondamental

*Si vous aviez visité l'entreprise
il y a 6 mois vous ne la reconnaîtriez plus actuellement!*



Ces îlots ressemblent à des départements autonomes fonctionnant en terme de relation "client-fournisseur" à l'intérieur de l'entreprise.

Chaque îlot est responsable de la qualité qu'il livre et du respect des délais et des coûts.

DM: *Cette mutation s'est-elle effectuée sans problème?*

RB: Oui, nous avons été fortement impressionnés par la capacité de tous les professionnels de l'entre-

DM: *Monsieur Breitschmid bonjour ! Nous parlons beaucoup de renouveau chez TORNOS-BECHLER, mais qu'en est-il exactement?*

RB: En fait depuis maintenant 15 mois, nous avons complètement remodelé l'entreprise et l'usinage en particulier.

Tant les moyens de production que les méthodes, les flux de marchandises et d'informations, tout est neuf ou en passe de le devenir!

DM: *Et pour quelles raisons avez-vous effectué ces changements?*

RB: Le succès de DECO 2000 sur le marché et son influence sur les quantités à produire ont été considérables, ceci était de plus lié à notre souci d'amélioration permanente. Il était donc primordial de réagir rapidement et en profondeur à cette pression extrêmement importante sur la production.

DM: *Si je comprends bien, l'entreprise a été dimensionnée pour répondre à une croissance rapide. De telles réactions ne constituent-elles pas un danger dans un*

Le renouveau de TORNOS-BECHLER S.A. est bien engagé, ce grand projet a permis à l'entreprise de répondre aux exigences toujours plus élevées du marché.

En phase d'amélioration permanente, ce processus implique jour après jour de grands changements dans l'entreprise. Tant le processus que les places de travail évoluent sans cesse.

Pour faire le point sur les tenants et les aboutissants de cette restructuration profonde de l'entreprise, nous avons pris rendez-vous avec M. Roland Breitschmid, directeur de production et initiateur de ces changements.

marché très cyclique et aussi complexe que celui de la machine-outil?

RB: Bien sûr, cet aspect des choses a été pris en compte dans nos réflexions. Ce moyen de production a été dimensionné globalement pour travailler en 2 équipes. En cas de baisse ou d'augmentation de travail, les horaires flexibles aidant, nous avons toujours la possibilité de passer en 1 ou 3 équipes pour des variations cycliques de courtes à moyennes durées.

DM: *Concrètement, en quoi consistent ces modifications de la production?*

RB: Toute la fabrication a été mise en îlots. Un îlot est une sorte de mini-atelier constitué autour de familles de pièces.

prise. D'une part, un esprit d'ouverture et une volonté d'amélioration étaient présents, d'autre part, le succès de DECO et la nécessité de réagir nous ont permis de réaliser cette implantation et les transformations se sont opérées en douceur.

DM: *Et vos collaborateurs, comment ont-ils perçu ces changements?*

RB: Pour nos collaborateurs, le principal changement a été une revalorisation des métiers, du rôle de simple exécutant, chacun a passé à celui de responsable. Une responsabilité plus ou moins grande selon le type de tâche bien sûr, mais tout le monde est responsable de la qualité de son travail par exemple. Cette initiative se pour-

suivra jusqu'à ce que chacun se sente responsable du bon fonctionnement et des résultats de son îlot.

DM: Et ce changement de mentalité a-t-il été simple?

RB: Je pense que la remise en question n'est jamais réellement simple, mais globalement toute la démarche s'est avérée positive.

Je vous invite à en discuter avec M. Heizmann, responsable de la commission de l'entreprise (voir encadré ci-dessous).

DM: Et les objectifs de cette réorganisation?

RB: Le but principal était de répondre à la demande des marchés et devenir plus concurrentiels, c'est-à-dire:

- ◆ Réduire les encours

- ◆ Réduire le temps de passage des machines
- ◆ Permettre le passage à un flux tiré par l'aval

Le rapport du temps de passage sur le temps de copeaux (usinage réel) est idéalement d'environ 3, et nous travaillons activement pour atteindre cet objectif.

Selon les anciennes méthodes d'organisation, ce facteur pouvait avoisiner 50 à 100 voire plus!

Le point de vue de M. Daniel Heizmann, président de la commission d'entreprise, sur cette grande transformation.



DM: Monsieur Heizmann bonjour! Du côté des employés, cette transition s'est-elle bien passée?

DH: La transition s'est bien passée, mais il est bien clair que ce type de processus nécessite un changement total de mentalité des collaborateurs qui passent d'exécutants à responsables.

Globalement, nous pouvons dire que deux types de personnes ont été déterminés:

Les jeunes, qui dès le début ont bien perçu tous les avantages du système.

Les plus anciens qui, conditionnés par une méthode traditionnelle durant plusieurs années, ont dû faire un effort plus important.

DM: Et au niveau de la hiérarchie?

DH: Tous les niveaux de l'entreprise ont été touchés, tant l'enca-

drement que le personnel ont été obligés de se remettre en question.

Dès le départ, tous les intervenants ont été impliqués, une véritable formation au concept d'îlots à responsabilités élargies a été dispensée. L'accent porté sur la polyvalence et la polycompétence a aussi débouché sur une utilisation globale de grilles de compétences visant à permettre à chacun d'améliorer son savoir-faire.

DM: Donc l'ensemble du personnel est vraiment impliqué dans le processus?

DH: Absolument, plusieurs niveaux de motivation sont apparus mais dans tous les cas, la communication et l'attitude des leaders ainsi que l'interface entre la direction et le personnel (Daniel Heizmann) ont été déterminantes.

DM: Alors concrètement, quel a été votre investissement en temps pour ce projet?

DH: Malgré une attitude globale très positive, il a fallu beaucoup de temps pour transmettre nos idées et nos objectifs.

Personnellement, j'ai consacré plus de 60% de mon temps de travail – qui est à l'origine tourneur – à des réunions, à des séances et à l'organisation.

DM: Et comment avez-vous pu gérer cette tâche?

DH: Je suis convaincu que cette décision a été la bonne et a permis à l'entreprise de surmonter nombre d'obstacles. Par ailleurs, la direction m'a accordé le temps de m'y impliquer.

DM: En guise de conclusion, concrètement au niveau du personnel, pensez-vous réellement qu'il y ait eu une amélioration des conditions de travail?

DH: Assurément, aujourd'hui nous cherchons à introduire la polyvalence pour tous les collaborateurs en leur donnant la possibilité de se former en permanence. L'amélioration et l'apprentissage sont encouragés, les métiers ont été revalorisés. C'est une remarquable chance pour chacun.

La valorisation et la responsabilisation ont eu un effet très salubre sur le climat de l'entreprise (et donc sur sa production!).

DM: Merci beaucoup M. Heizmann

DM: Flux tiré signifie-t-il zéro stock ?

RB: Dans l'idéal, il est clair que les stocks doivent être des plus limités pour permettre une immobilisation de capital la plus faible possible.

Actuellement, le stock chez TORNOS-BECHLER est un stock minimal, dimensionné et contrôlé. Au fur et à mesure de l'augmentation de la tension des flux, celui-ci aura bien sûr tendance à se réduire jusqu'à sa taille optimale qui permettra un service maximal au montage de nos produits.

DM: Concrètement, cette mise en îlots a-t-elle été associée à d'autres actions ?

RB: Evidemment, cette restructuration a été associée à un renouvellement des bâtiments et des moyens de production de plusieurs dizaines de millions de francs qui s'est traduite par :

- ◆ un nouvel environnement
- ◆ une nouvelle organisation
- ◆ une évolution dans la mentalité des collaborateurs

Tous les postes de travail ont gagné en ergonomie, une philosophie de «gestion de l'ordre» est apparue !

DM: Qu'entendez-vous par gestion de l'ordre ?

RB: L'idée est tout simplement qu'à un poste de travail, chaque chose doit être à sa place, chaque collaborateur est responsable de l'ordre, du soin, de la propreté de la place de travail qu'il vient d'occuper.

Ceci permet donc une amélioration des conditions de travail et du plaisir au travail, car on peut ainsi se concentrer sur l'essentiel.

DM: Ce qui nous ramène aux collaborateurs, ils semblent vraiment être l'élément clé de cette réorganisation, qu'en pensez-vous ?

RB: Absolument, nous désirons

par tous les moyens préserver le haut niveau de savoir-faire de l'entreprise et cherchons à augmenter la valeur ajoutée apportée par nos collaborateurs à nos produits.

Dans cet ordre d'idée, nous augmentons également le ratio "homme-machine" de manière à améliorer sans cesse notre savoir-faire et notre valeur ajoutée.

DM: Donc, si je comprends bien la production à Moutier, dans le centre historique mondial de la production de tours automatiques, est toujours d'actualité ?

RB: Plus que jamais, le savoir-faire de nos collaborateurs est un de nos passeports de réussite sur le marché !

DM: Cette croissance rapide a-t-elle pu être suivie en terme de personnel ?

RB: Depuis une année, nous avons engagé plus de 150 collaborateurs. A cet égard, j'aimerais relever que nous avons mis sur pied un système de formation permanente qui permet à des professionnels externes de venir travailler chez TORNOS-BECHLER et de compléter leur formation, tout comme il permet à nos collaborateurs internes d'acquérir de nouvelles connaissances.

DM: Pour quelles raisons avez-vous dû prendre cette mesure ?

RB: Plusieurs raisons expliquent cela, mais je citerai en priorité la volonté de l'entreprise d'augmenter la part de valeur ajoutée en interne et de développer le savoir-faire stratégique de nos collaborateurs !

Il est clair que la saturation du marché du travail dans la mécanique de précision a également joué un rôle.

Cette formation personnalisée au centre professionnel TORNOS jouit d'un succès très important et nous permet ainsi de combler

quelques manques dans nos moyens de production.

Actuellement, 5 personnes sont formées par mois !

DM: Pour le client qui achète une machine DECO 2000 (ou autre), quels sont les avantages ?

RB: Parler de délais, je m'en rends bien compte, s'avère quelque peu épineux. Les délais très longs rencontrés ces derniers mois ne sont pas très «publicitaires» pour la production de TORNOS-BECHLER, mais sans toute cette réorganisation, la situation de l'entreprise aurait été catastrophique et jamais nous n'aurions pu livrer plus de 1000 DECO 2000 en 18 mois !

Le fait d'avoir des collaborateurs responsables des coûts, des délais et de la qualité à tous les niveaux du processus de fabrication est un garant de fiabilité de nos machines, chaque pièce étant certifiée correcte par le professionnel l'ayant réalisée.

DM: M. Breitschmid, je vous remercie pour cette interview très intéressante. Que tireriez-vous comme conclusion à un tel changement ?

RB: La réorganisation de l'entreprise est de celle qui marque une région. Chez TORNOS-BECHLER toute la production a été révolutionnée par DECO 2000 et par la demande de nos clients.

Je tiens à remercier ici tous nos collaborateurs, nos cadres, comme aussi la commission des employés et les syndicats pour leur collaboration totale et immédiate à ce projet qui nous permet de faire face à l'avenir avec confiance.

DM: La production de TORNOS-BECHLER a montré la voie du renouveau, gageons que toute l'entreprise se dirigera vers ce processus destiné à l'amélioration permanente de ses produits...

