

VISION STRATÉGIQUE AU BÉNÉFICE DES CLIENTS

Aujourd'hui, Tornos offre une large palette de produits différents qui couvrent toute la gamme des besoins d'usinage par décolletage, de la réalisation de pièces simples à très complexes, de quelques dixièmes de mm à 32 mm de diamètre. Basée sur une logique de plateformes et l'utilisation de modules communs à plusieurs produits, la conception est rationalisée et simplifiée. Pour les clients, c'est la garantie de disposer de produits fiables et éprouvés.



Tornos Xi'an.

Ce repositionnement de l'offre n'a été possible qu'avec une refonte totale de la stratégie, mais également de l'outil de production. Rencontre avec M. Carlos Paredes, responsable de la mise en place de la stratégie de production mondiale.

Une stratégie claire

La vision du conseil d'administration et de la direction de l'entreprise est claire dès le départ. La volonté est de développer une gamme cohérente qui couvre tous les besoins des clients et des clients potentiels de Tornos. «Sur la base de cette vision, ma mission a ensuite été de mettre en place une

stratégie de production globale qui nous permette de proposer les bons produits sur les bons marchés à des prix concurrentiels» explique le responsable en préambule.

Aller là où le marché se trouve

Sur l'ensemble des tours automatiques vendus sur la planète, la majeure partie des produits écoulés se situe dans le milieu et bas de gamme, et ce partout dans le monde, mais largement en Asie. M. Paredes précise: «*Si l'on veut être concurrentiel, il faut aller là où le marché se trouve, ce qui nous permet de surcroît d'être proche de nos clients*». La décision de

produire les gammes de machines Swiss ST, Swiss GT, Swiss DT et CT en Asie, là où les gros volumes se trouvent, a rapidement impliqué des décisions et des investissements importants.

Des avantages pour tous

Le fait de disposer de machines plus simples a ouvert de nombreuses portes de clients qui jusqu'alors n'avaient jamais envisagé les produits Tornos. A ce sujet, M. Paredes est transparent: «Pour nos clients, c'est la garantie de disposer de la meilleure machine par rapport à leurs besoins, et pour nous c'est une opportunité de présenter l'ensemble de la gamme aux utilisateurs, le fait de disposer d'une large gamme est gagnant-gagnant».

Une expérience de quelques années

Tornos produit des machines à Taïwan depuis 2013 et en Chine depuis 2014, sur deux sites de production pour répartir les charges et les risques. Dans les deux cas, des spécialistes suisses sont en place pour assurer que les machines qui sortent de ces chaînes de production correspondent bien aux standards de qualité de Tornos. De plus, les éléments clés comme

les broches sont réalisés à Moutier pour que ces derniers bénéficient des compétences très pointues disponibles à la maison mère.

Une marque forte

Le responsable explique: «Nous arrivons sur le marché avec une marque forte. Les clients y associent des qualités et des performances importantes et nous n'avons pas le droit de les décevoir, ces éléments doivent être aussi bons, quel que soit l'endroit de production de la machine». Les possibilités des machines ne sont bien entendu pas les mêmes, mais la valeur perçue (et réelle) de la qualité doit être identique, c'est la raison pour laquelle le fabricant se donne les moyens de le garantir.

Un engagement inconditionnel

Pour que la qualité soit parfaite, Tornos investit largement dans la formation, le contrôle et le management sur place, tant à Taïwan qu'en Chine. «Nous supportons énormément les sites de production depuis la Suisse, nous sommes encore au début du processus et nous mettons tout en place pour que notre organisation soit fiable et garantisse la



Tornos Xi'an.

sortie de produits de qualité» répond M. Paredes à la question de l'engagement de l'entreprise en Asie. Il ajoute: *«Il s'agit pour nous d'un investissement. Le marché local (asiatique) consomme un très grand volume de machines et notre engagement sur place nous permet non seulement d'asseoir notre image et notre réputation de qualité, mais également de commencer à le fournir».*

Des lieux de productions dédiés

Si les machines de milieu de gamme sont produites sur le continent asiatique, les machines haut de gamme que sont les EvoDeco, SwissNano, MultiSwiss, MultiAlpha et SAS 16 sont réalisées à Moutier où le responsable ne tarit pas d'éloges: *«Tornos est située au cœur d'une région des micro-techniques qui fait que les collaborateurs disposent de compétences et de savoir-faire hors du commun. Les produits réalisés à Moutier ne pourraient pas l'être sans nos collaborateurs. Nous avons toujours eu la volonté de préserver ce savoir-faire».*

Un outil indispensable: le «lean manufacturing»

Notamment avec la problématique du taux de change, les produits fabriqués en Suisse souffrent de la concurrence internationale. Et si l'on entend souvent que l'innovation est une piste de réponse, l'organisation de la production en est une autre qui donne du retour immédiat. Le responsable nous donne quelques informations concernant l'implantation du «lean manufacturing» à Moutier: *«Nous avons commencé de mettre en place le «lean manufacturing» à fin 2014 et les résultats sont très encourageants. Par exemple, le temps de passage d'une EvoDeco a été réduit de 50%! Pour nos clients, c'est la garantie d'une plus grande flexibilité, de délais de livraison plus courts et d'investissements maîtrisés. Cette mise en place nous a également permis de mieux garantir la qualité dans les processus d'assemblage».* L'espace à Moutier est également mieux utilisé et la production sera complètement regroupée sur un seul site.

Les collaborateurs encore plus impliqués

Avec un recul de moins d'une année, le responsable ne fait pas de grandes déclarations, néanmoins il nous dit: *«Nous avons encore peu d'expérience, mais jusqu'ici le retour est enthousiasmant, nos collaborateurs sont satisfaits. Toute la logistique autour de la ligne de fabrication a été améliorée et ils perdent beaucoup moins de temps. Les places de travail ont été améliorées, ceci est notamment dû au fait que nous demandons beaucoup l'avis des*



Tornos Xi'an.

employés travaillant sur ces lignes. Globalement, ce projet a fédéré beaucoup de monde et généré une grande énergie positive».

Un niveau d'exigence qui monte sans cesse

C'est une tendance lourde dans l'industrie, mais également dans tous les produits d'équipement et de consommation, le niveau d'exigence monte en permanence et le moyen de gamme d'aujourd'hui est très proche du haut de gamme d'hier. M. Paredes explique comment la stratégie de Tornos y répond: *«Nous devons travailler en permanence à devancer les exigences de nos clients. Pour ce faire, nos départements de R&D développent et innovent sans cesse pour proposer toujours plus aux clients. Ces derniers calculent toujours plus finement leur*



Tornos Xi'an.

retour sur investissement, c'est pourquoi l'innovation doit être au service du client. Chez Tornos, nous développons aujourd'hui nos produits en tenant compte également des contraintes du «lean manufacturing», c'est la garantie que nos processus seront toujours plus optimisés».

Une belle opportunité

Questionné quant à l'application de cette stratégie mondiale, le responsable conclut: «*Produire en Asie en complément de nos lieux de production historique en Europe n'est pas un risque, mais une opportunité. Les produits que nous élaborons sur le continent asiatique ne pourraient pas être construits en Suisse de manière rentable et le fait de les proposer dans notre assortiment nous permet de pouvoir offrir un ensemble de moyens qui couvrent une large gamme de besoins de nos clients*». Et comme nous l'avons vu dans cet article, même si les produits de moyen de gamme sont fabriqués en Asie, ils portent le label Tornos et bénéficient du même niveau de contrôle et d'exigence.

Merci à M. Paredes pour cet intéressant entretien qui nous dévoile les coulisses de Tornos avec transparence.

Vous recherchez une solution d'usinage qui corresponde exactement à vos besoins? Une visite sur le stand Tornos lors de l'EMO ou un contact avec l'entreprise pourrait vous fournir le bon produit.



Tornos SA
Industrielle 111
2740 Moutier
Tél. +41 32 494 44 44
Fax +41 32 494 49 07
www.tornos.com