

Talleres Felipe Verdés, SA, Vilanova del Camí, Espagne

La recette d'un succès : la proximité avec le client alliée à une large gamme de machines

Le constructeur de machines et d'installations espagnol Talleres Felipe Verdés, S.A. est fort d'une tradition centenaire. Pour Felipe Verdés Balsebre, la tradition est la base des développements futurs de l'entreprise. Comment l'entreprise familiale s'est restructurée au cours des dernières années pour préparer l'avenir, c'est ce que nous explique le président du directoire, Felipe Verdés.

Verdés a célébré son premier centenaire en 2008. Quels sont les événements marquants de votre histoire entrepreneuriale ?

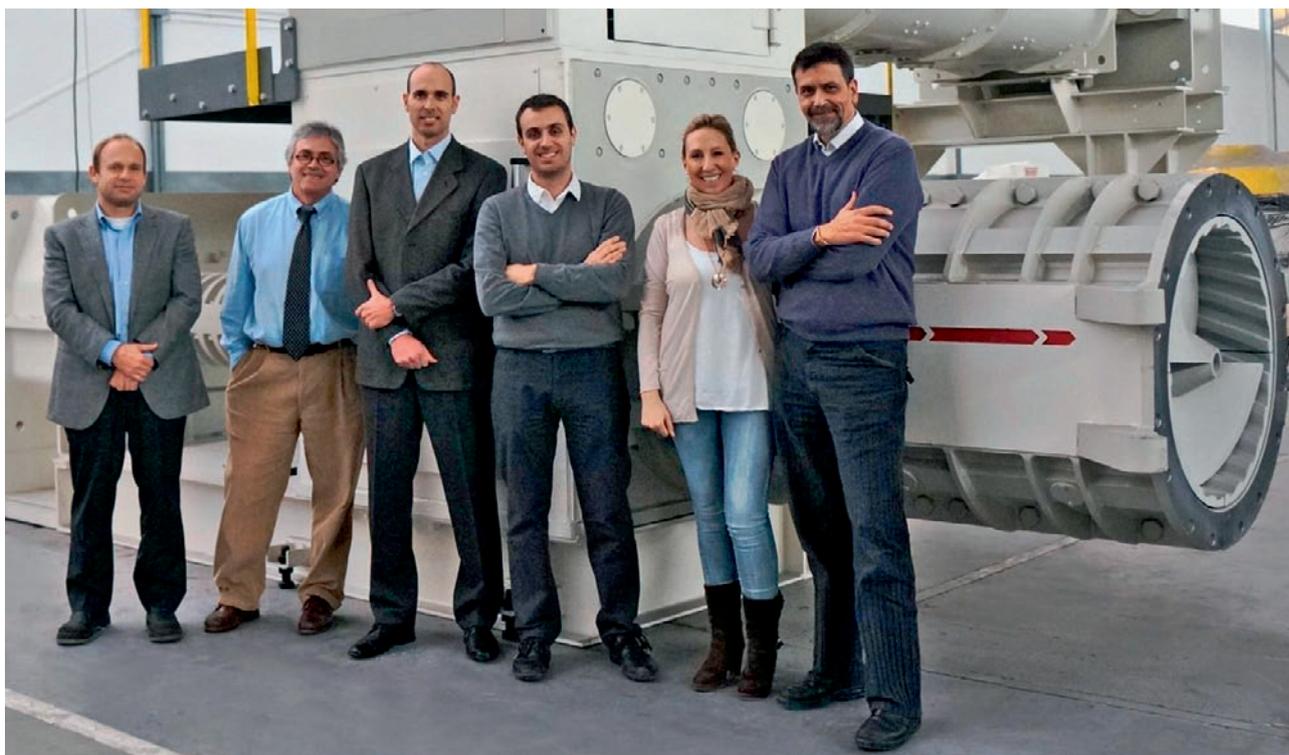
Nous sommes fiers de ce que nous avons accompli. Aujourd'hui, l'entreprise est gérée par la quatrième génération dès sa fondation, active surtout au niveau stratégique ; très peu d'entreprises dans notre secteur d'activité peuvent en dire autant. Quand vous vous penchez sur votre passé, vous mesurez le chemin parcouru pour en arriver là où vous êtes aujourd'hui. Vous éprouvez de la reconnaissance vis-à-vis de toute les personnes qui vous ont accompagné et vous ont aidé à construire les chapitres de votre histoire, l'un après l'autre. Nous en avons profité pour réunir clients, fournisseurs et amis et partager un moment privilégié avec nous. C'était fantastique. Notre histoire a construit notre identité, notre ADN.

Pourtant, ce qui fait de nous des partenaires fiables aux yeux de nos clients n'est pas notre passé, mais notre avenir. L'ennui, c'est que l'avenir n'est plus prévisible, le scénario change constamment. L'environnement, les ressources, la croissance, la crise monétaire, ... les peuples, les mouvements migratoires, la politique, les personnes, nous devons

être prêts à des changements à tous les niveaux, faire preuve de vigilance face à tout ce qui peut être inattendu. Nous devons à la fois être flexibles et déterminés, être respectueux de nos racines mais aussi prêts à initier des changements, parce que les choses changent et qu'il en est de même pour les marchés et les clients.

2008 a aussi été l'année de la plus récente crise financière et économique mondiale. Ses retombées dramatiques perdurent pour tous, y compris dans l'industrie des tuiles et briques et de ses fournisseurs. Comment se porte Verdés depuis cet événement ? Comment avez-vous réagi à la crise ?

Nous ne nous attendions pas à ce qu'elle soit aussi dure, mais dans une certaine mesure, nous étions prêts à traverser ce trou d'air qu'a représenté l'année 2008. L'année 2000 a été une année de changement pour Verdés. Un moment de régénération. Nous sommes passés d'une entreprise familiale à une structure toute nouvelle, la « pyramide » traditionnelle a cédé la place à une organisation nouvelle et surtout plus autonome, plus flexible, dirigée par des professionnels spécialisés et expérimentés aux différents postes de management.



»1 A droite, Felipe Verdés, avec les composants de l'équipe de direction les plus proches aux clients



»2a Le magasin de pièces détachées de Verdés Al-Djazair à Bordj el Bahri permet de livrer les clients de la région rapidement et sans lourdeurs administratives



»2b Même chose pour le magasin situé au Maroc à Kenitra. Les deux sites stockent en permanence des pièces de rechange d'une valeur moyenne de 500 000 €

Plus facile à dire qu'à faire, cela dit ! La vitesse d'un convoi étant égale à la vitesse du véhicule le plus lent, il a fallu réaliser un grand effort pour s'adapter à de nouvelles idées, adopter de nouveaux comportements et accepter de nouvelles responsabilités à tous les niveaux. La résistance au changement est bien connue pour être un obstacle à l'amélioration. Je dirais qu'il a fallu deux bonnes années avant que la nouvelle structure ne soit complètement efficace.

Mais, en 2006, il nous est aussi apparu clairement que nous avons besoin de passer à la vitesse supérieure dans de nombreux domaines, notamment sur les marchés à l'exportation. Verdés est passée par une nouvelle série de changements au niveau du management entre 2007 et 2008 : certains des managers actuels ont été promus au sein de la société et ont accepté d'assumer de plus grandes responsabilités tandis que d'autres managers réputés et venant d'autres secteurs d'activité ont été recrutés. C'est à cette époque qu'un vrai changement de culture s'est produit au sein de la société.

Puis la période 2008-2009 est arrivée, elle a constitué un moment critique, comme pour tout le monde. Verdés avait toujours – et par « toujours » je veux dire depuis les années soixante – été présente à l'exportation. Certes, d'abord principalement en Amérique du Sud et en Afrique du Nord en raison de la proximité culturelle et géographique, au début, puis dans les années 70 et les années 80, la dynamique a pris sur d'autres continents.

Le marché espagnol est notre marché naturel, c'est un fait mais même pendant les années du boom de la construction (2000–2007), ce marché n'a jamais représenté plus de 50 % du chiffre d'affaires annuel de Verdés. Il a toujours été clair qu'avoir trop d'œufs dans le même panier n'était pas une bonne idée. Le boom du marché espagnol de la construction ne nous a pas aveuglés.

Comme je vous le disais, 2008 et le premier semestre 2009, surtout, ont été des périodes difficiles à traverser. En tant que membre de l'ECTS, je me souviens de réunions et d'échanges avec les autres membres du groupe : c'était une période certainement désagréable avec trop d'interrogations sur le très court terme.

Nous avons adapté les stratégies précédemment mises au point en fonction de cette nouvelle situation, restructuré l'organisation et mis en œuvre de nouveaux plans pour opti-

miser chaque emploi chez Verdés. Le niveau d'engagement était incroyable. L'ADN de Verdés a naturellement prouvé sa valeur face à ce défi.

En parallèle, à partir de 2010, nous avons mis en place un calendrier d'investissement ambitieux : dans la fabrication d'un côté, nous avons relocalisé plusieurs postes de travail au sein de l'atelier même, afin d'optimiser le flux de production et nous avons ajouté de nouveaux outils à commande numérique. De plus, nous avons procédé à des changements de nature plus « esthétique » et n'ayant pas de rapport direct avec la production : nous avons fait poser une nouvelle toiture et nous avons installé de nouveaux bureaux.

2010 a été une année de reprise, nous avons vu à quel point nombre des initiatives que nous avons prises ont donné de résultats positifs ; 2011 était déjà une belle année. En 2012, nous avons renoué avec les chiffres de 2007 et nos carnets de commande nous disent que l'année 2013 sera un cru encore meilleur.

Vous êtes très actif sur le marché nord africain depuis ces dernières années et vous y commercialisez bon nombre de produits. Est-ce que votre offre pour ce marché comprend quelque chose de vraiment spécial ?

Nous ne sommes pas de nouveaux venus dans cette partie du monde et nous sommes fiers de servir la troisième génération de clients en Afrique du Nord. Cela a été l'une des premières destinations naturelles de nos machines. Gagner des parts de marché à l'étranger n'a jamais signifié abandonner nos marchés voisins et nos racines, au contraire, en 2000 et 2005, de nouvelles implantations ont été vu le jour au Maroc et en Algérie. Ces implantations sont entièrement détenues par Verdés, elles permettent à notre clientèle locale de bénéficier d'un suivi commercial et technique. Cela ne se résume pas à un bureau et à un téléphone mobile ; il y a deux entrepôts, de plus de 600 m² chacun, dotés d'un large stock de pièces de rechange entièrement nationalisées, disponibles sur stock et payables en monnaie locale. Nous employons un personnel local, de bons professionnels en charge de ces deux sites, disponibles à tout moment. Les clients apprécient cela et sont reconnaissants de ce service en nous honorant de leur confiance.

Notre présence actuelle en Afrique du Nord, en Algérie, notamment ces dernières années, n'est pas une simple coïn-

cidence. Les premières machines Verdés y ont été installées dans les années 70, comme au Maroc, et nous n'avons jamais abandonné le pays, même pas pendant les très difficiles années 90 où le terrorisme a causé tant de détresse. Les clients s'en souviennent aussi.

La dernière décennie au Maroc et ces quatre à cinq dernières années en Algérie ont aussi été très enrichissantes. Nous avons livré plus de vingt lignes de préparation et de façonnage : des usines marquantes comme celles d'Ennadjahh, de Boukhanoufa, de Djedei, de Barakate, de Comep, de Bounaama, d'El Rym, de SBMT, de Timadanine, d'Oasis, de Belhadi ou de Greco, parmi beaucoup d'autres, et aussi la briqueterie des Frères Benabdallah, la plus grande jusqu'à présent, capable de produire près de 560 000 tonnes d'argile par an. Comme pour l'usine de Boukhanoufa, nous avons installé là-bas les plus grandes machines de notre gamme d'installations de préparation, le désagrégateur 128 C et le malaxeur à arbre double 046 S, capable de traiter jusqu'à 200 tonnes d'argile par heure.

Vous dites avoir installé un malaxeur de type 046 S et un désagrégateur 128 C sur l'usine de Boukhanoufa et à la briqueterie des Frères Benabdallah. Quelles en sont les caractéristiques les plus marquantes ?

Le malaxeur à double arbre 046 S est le plus grand disponible sur le marché, la cuve de malaxage mesure 4,4 mètres de longueur sur 1,5 mètre de largeur : elle accepte différentes vitesses de rotation, l'inclinaison des pales du malaxeur est réglable, les pales sont par ailleurs protégées contre l'abrasion par des revêtements anti-usure remplaçables pour chaque partie en contact avec l'argile. Le malaxeur 046 S n'est pas une machine développée récemment, le premier a été construit en 2006 à la même époque que le désagrégateur 128 C équipé d'une frette de 1,2 mètre de diamètre. La principale caractéristique du désagrégateur est sa capacité, qui atteint aussi les 200 tonnes/heure. La combinaison de ces deux machines permet de disposer d'une capacité de préparation considérable. Par conséquent, l'usine est assurée de disposer d'une grande indépendance car les lignes de fabrication sont toujours limitées par des capacités et des changements d'équipes au niveau de la zone de façonnage.

L'usine de Boukhanoufa a été mise en service au début de l'année 2012 avec une étireuse à vide Combi 077C65, tandis que l'usine de Benabdallah a démarré au tout début de 2013 avec une Combi 077S.



»3 Sur l'étireuse Combi 077S, la chambre à vide et le corps principal de l'hélice notamment ont bénéficié de nouvelles améliorations

L'étireuse Combi 077S que vous avez mise en service a également été optimisée. Comment exactement ?

Cette machine, qui constitue un nouveau jalon dans la gamme des Combi, a été conçue il y a deux ans. Elle intègre de nombreuses améliorations surtout au niveau de la chambre à vide et du corps principal de l'hélice. Il s'agit essentiellement d'une Combi « grand format » avec une hélice de 750 mm de diamètre, de conception conique ou cylindrique, au choix. La 077S a également servi de base à la nouvelle série Magna.

La Magna est une toute nouvelle gamme d'étireuses à vide allant du plus petit modèle (Ø 475 mm) au plus grand à ce jour (Ø 775 mm). Conformément à l'expérience acquise, ces machines sont toutes proposées avec des hélices coniques ou cylindriques. C'est un fait incontournable : pour les marchés d'Afrique du Nord, il faut que les hélices coniques s'accommodent de 3 à 5 bars de pression de façonnage, qu'elles soient opérationnelles avec 3 à 5 % de moins d'eau de façonnage. Ainsi, les cycles de séchage sont plus courts et consomment moins d'énergie. Quand 80 % des usines intègrent des séchoirs rapides, des hélices coniques deviennent un atout pour le briquetier.

La série Magna offre de nombreuses nouvelles fonctionnalités telles qu'une cuve de malaxage modulaire, un entraînement indépendant des pales d'introduction, une chambre à vide surdimensionnée, de nouvelles caractéristiques géométriques de différentes pièces, telles que les pales de malaxage. Nous utilisons toujours des boîtes d'engrenages classiques, mais elles sont devenues plus compactes mais toujours dotées d'engrenages cémentés et rectifiés, et renforcés pour fonctionner jusqu'à 35 bars en configuration standard.

La première Magna 775 a été présentée en décembre 2012 et sera bientôt expédiée à une des usines que nous sommes en train de livrer. Le reste de la gamme Magna remplacera lentement mais sûrement notre gamme classique d'étireuses.

Beaucoup de progrès ont été réalisés dans le secteur de la préparation et du façonnage de l'argile ces dernières années et de nombreuses entreprises ont élargi leurs gammes de produits. Que fait Verdés pour résister à une concurrence accrue ?

Verdés développe en permanence de nouvelles machines ou apporte des améliorations à celles existantes. Nous ne vendons pas des rêves dessinés sur un tableau. Verdés est le seul fournisseur de machines et d'équipements de préparation et



»4 L'excavateur à godets de Verdés



»5 La nouvelle gamme Magna comprend une gamme complète d'étireuses à vide de toutes tailles

de façonnage d'argile proposant des solutions de broyage à sec (broyeurs à marteaux, broyeurs pendulaires) et de broyage en voie humide (désagrégateurs et broyeurs à meules). Nos broyeurs à cylindres classiques, ainsi que les broyeurs articulés, pour une pression plus élevée et une précision plus fine de l'écartement des cylindres. Nous conservons notre étireuse à vide monobloc; critiquée par certains de nos concurrents, elle demeure incontestablement un choix attrayant pour les usines de taille moyenne qui se spécialisent dans la production d'un type de produit, à la fois en termes de coûts, de puissance installée et de convivialité d'utilisation.

Cette variété de choix et d'expériences nous donne le savoir-faire nécessaire pour traiter chaque affaire comme un cas unique, nous ne proposons pas à nos clients des solutions standard de type « copier-coller ». Ils nous font confiance et investissent beaucoup d'argent, nous croyons qu'ils méritent des solutions aussi personnalisées que possible. Nous pouvons le faire avec moins de contraintes que n'importe quel concurrent. Si la machine adéquate est un monobloc, nous ne ferons pas gonfler notre facture en proposant une machine plus coûteuse à double châssis. Si le broyage en voie humide ou à sec est la meilleure solution technique ou économique nous la proposerons, car nous sommes capables de la réaliser.

La tendance actuelle est de dire aux clients « nous serons vos partenaires ». Difficile à croire, cependant, quand vous n'avez pas toutes les options. Eh bien, nous croyons que nous pouvons être un véritable partenaire car nous pouvons proposer toutes ces options et que nous en avons l'expérience.

D'autre part, nous ne ferons pas la porte à d'autres pistes d'activité. Il est évident que nous faisons partie de la filière céramique et nous sommes ici pour faire de l'excellent travail, mais nous avons toujours eu un œil sur d'autres domaines comme le broyage de combustibles solides, le recyclage des déchets; d'ailleurs, il s'agit de certains des principaux sujets que nous voulons développer d'ici 2014-2016.

Où sont vos principaux marchés géographiques, et quels projets allez-vous mettre en œuvre en 2013 ?

Actuellement, nos marchés les plus actifs sont situés en Afrique du Nord et dans la CEI. Nous nous sentons très bien en Algérie et au Maroc; de toutes les manières, nos budgets pour 2013 comprennent des améliorations et peut-être aussi le recrutement de collaborateurs tant pour les ventes que pour l'assistance technique.

Pour un air toujours propre !

BATIMATEC 2013

Rendez-nous visite Pavillon U

- • Traitement des fumées
- Technique de dépeussierage
- Nettoyage de wagons de four tunnel
- Transport pneumatique

Depuis plus de 45 ans, Hellmich développe les installations les plus performantes du marché.



Épuration de gaz de fumée et technique de dépeussierage

HELLMICH

Pour un air toujours propre.

Hellmich GmbH & Co. KG · Holtkampweg 13
32278 Kirch Lengern · Germany
Tel.: +49 (0) 5223 75770 · Fax: +49 (0) 5223 757730
info@hellmich.com · www.hellmich.com



»6a La première Magna 775 a été présentée en décembre 2012...



»6b ...a un public très intéressé

Cette année, nous allons regarder vers le Nord. Notre bureau de Moscou a ouvert ses portes au début de l'année 2012 et nous sommes déjà en train d'emménager dans un nouveau lieu et nous recrutons de nouveaux collaborateurs à la fois pour nos locaux de Moscou et notre siège social de Barcelone. L'année dernière a été un bon cru, nous avons obtenu trois projets là-bas, un atelier de préparation complet et une usine de fabrication de 60 millions de briques NF près de Kazan, une nouvelle ligne de préparation dans la région de Kansk ainsi que la livraison d'une Combi 076 RB et la rénovation des équipements existants de l'usine de Krasnoïarsk. Et il y a encore d'autres projets très prometteurs à venir.

Maintenance et service sont des mots d'ordre qui revêtent une importance croissante dans la production quotidienne des usines de terre cuite. Or, il est peu probable que les usines aient en stock des pièces de rechange coûteuses mais en cas d'urgences, les usines veulent des réactions rapides. Quel soin apporte Verdés à l'assistance de ses clients? Quel genre de services leur proposez-vous?

La maintenance et le service ne sont pas un vain slogan pour Verdés. Il s'agit d'un engagement total. Verdés Al-Djazair et Verdés Maroc par exemple conservent un stock moyen d'une valeur de 500 000 € dans chacun de leurs entrepôts de Bordj el Bahri et de Kenitra.

Nous fournissons des programmes de services à plusieurs clients, y compris des visites techniques périodiques, des services de maintenance préventive, la livraison de pièces sur site, des durées de garantie prolongées et d'autres procédures personnalisées, pour qu'ils se sentent plus protégés. Très souvent, le problème n'est pas d'avoir ou de ne pas avoir la pièce disponible dans nos entrepôts à Vilanova car cela peut prendre des semaines pour livrer cette pièce à un client, s'il se trouve dans un pays où les procédures douanières, les transports et les formalités administratives sont, disons, compliqués.

L'idée doit toujours être là où est le client, et je le répète, cela n'est pas nouveau pour Verdés. Dans les années 70, la réponse aux restrictions à l'importation au Brésil était d'investir et de produire localement. Ce fut la première fois et depuis nous avons continué de procéder ainsi.

Aujourd'hui, les investissements en capitaux pour construire une briqueterie ou une tuilerie de taille moyenne sont énormes. Les équipements de préparation et de façonnage représentent environ 25 à 30 % du coût total, mais

dès que cette usine commencera la production, 80 à 90 % des interventions liées à la maintenance et l'entretien se concentrent dans cette partie de l'usine, à l'atelier de préparation et de façonnage, parce c'est là où les opérations sont les plus agressives et exigeantes au quotidien.

Il n'y a rien de mieux qu'un fonctionnement sans problèmes, mais nous apprécions d'être aussi proches que possible de nos clients et de conduire des actions préventives autant que cela est possible. Dans tous les cas, prendre une part active à la solution est mieux que d'être un simple observateur du problème.

Vers quels nouveaux développements dans le domaine de la préparation et du façonnage allons-nous selon vous: vers des usines plus grandes ou vers plus de flexibilité?

C'est difficile à prédire, il y a vingt ans nous pensions que les usines ne passeraient pas la barre des 600, voire 800 tonnes par jour. Nous sommes en train de construire des sites de production capables de fabriquer 1 000, 1 200 tonnes par jour de produit fini. Comme les équipements s'améliorent, je crois que nous allons voir sortir de terre des usines de plus en plus grandes.

Des volumes de production élevés peuvent sembler aller à l'encontre de la flexibilité, sans doute parce que nous associons flexibilité et produits à valeur ajoutée tels que les briques de parement, les pavés ou les tuiles, tandis que les lignes de plus grande capacité sont dédiées à des produits de terre cuite courants.

Personnellement, je n'apprécie pas beaucoup les grosses usines, mais nous sommes certainement capables d'offrir des équipements pour doubler cette capacité, alors pourquoi pas?

En ce qui nous concerne, nous cherchons sans cesse des améliorations, nous faisons des recherches sur les matériaux, nous cherchons à réduire l'usure, à faciliter l'accès à la maintenance et à accroître la disponibilité du service et des pièces. Nous nous sommes mis à la place de nos clients et de leurs collaborateurs dans les usines, et nous organisons notre action à partir de là. Tout ce que nous pensons pouvoir représenter un atout pour eux devient immédiatement un objectif pour nous. 

Talleres Felipe Verdés, S.A.
www.verdes.com