

SITUATION SOUS CONTRÔLE

Nous avons rencontré Raymond Stauffer, CEO du groupe Tornos, pour parler de la situation économique mondiale et de la manière dont le constructeur suisse de machines y fait face.

decomagazine : Lors de la conférence de presse annuelle donnée par Tornos, vous avez démontré que le business plan 2002-2007 a été bien suivi. Vous travaillez maintenant avec un plan 2007-2012 réalisé lorsque « tout allait bien ». Comment gérez-vous la situation ?

Raymond Stauffer : Notre business plan 2002-2007 était réaliste et nous avons prouvé la capacité de l'entreprise de suivre un tel plan de croissance. Pour 2008, nous avons été touchés par la récession comme la plupart des acteurs de l'industrie. Pour Tornos, la situation est différente de celles des crises vécues par le passé. Nous disposons aujourd'hui d'outils nous permettant d'y faire face.

dm : Vous parlez d'une situation différente. Est-ce en termes de produits ou plutôt de finances ?

Raymond Stauffer : Les deux aspects sont importants. En ce qui concerne les produits, nous disposons aujourd'hui d'une large gamme de machines qui permet à nos clients de choisir celles qui correspondent le mieux à leurs besoins. Au niveau financier, la situation de l'entreprise est saine, les dettes ont été complètement remboursées. En 2007 et 2008, nous avons réalisé respectivement un EBIT de 32,7 et de 13,1 millions de francs suisses ainsi qu'un bénéfice net de 35,1 et de 6,0 millions de francs suisses. D'autre part, nous nous sommes également dotés d'outils permettant de mieux faire face aux fluctuations conjoncturelles, comme l'horaire flexible et plus récemment le chômage partiel.

dm : Même si vous contrôlez la situation, votre plan 2007-2012 n'est-il pas optimiste ? Les faits démontrent que toute l'économie mondiale est ralentie...

Raymond Stauffer : Nous avons bien entendu été obligés d'adapter notre business plan dans le temps et d'élaborer des scénarios de reprise. Mais encore une fois, nous disposons des outils nécessaires à gérer ce passage. Et nous suivons également notre stratégie globale sans dévier.

dm : Vous disposez d'une ligne claire en 4 points, notamment rappelée dans vos rapports annuels. Il s'agit d'une croissance organique, d'une couverture géographique mondiale et

équilibrée, du développement de nouveaux produits et du fait que les machines contribuent au succès économique de vos clients. Comment ces points ont-ils évolué avec la situation ?

Raymond Stauffer : La croissance organique est directement liée aux produits. Sans compter Almac, notre offre s'est élargie d'une dizaine de produits en deux ans, dans le sens d'une gamme plus vaste qui permet de toucher plus de segments de besoins spécifiques. Alors que par le passé, nos machines étaient principalement dédiées à la production de pièces de haute technologie, le client pourra aujourd'hui acquérir un tour Tornos parfaitement adapté à son niveau d'exigences, dès les pièces les plus simples.

Sur le plan de la couverture géographique, il est évident que nous poursuivons notre travail de développement des marchés, particulièrement en Asie. Les Etats-Unis aussi ont enregistré une belle croissance ces dernières années.

Quant au dernier point que vous avez mentionné, c'est-à-dire le TCO (Total Cost of Ownership), notre objectif permanent est de réduire le coût d'utilisation de nos machines en augmentant leurs performances et en diminuant les coûts de formation, ainsi que les coûts de maintenance.

dm : Vous semblez assez calme alors que « le monde s'écroule », quel est votre secret ?

Raymond Stauffer : Notre stratégie clairement définie et les outils dont nous nous sommes dotés pour faire face aux fluctuations du marché nous donnent la flexibilité nécessaire pour nous adapter en permanence à la situation. Je pense en particulier à l'horaire fluctuant qui permet d'adapter le temps de travail au volume de production. Par ailleurs, le non-remplacement des collaborateurs partis spontanément et les départs naturels pour cause de retraite, ainsi qu'une réorganisation interne périodique pour vérifier si les bonnes personnes se trouvent aux bons postes, nous ont permis de recadrer nos effectifs de 750 à 600 personnes en une année. Reste la mise en œuvre du chômage partiel, à laquelle la crise actuelle nous a contraints, de sorte que nous avons réduit de deux tiers nos capacités au deuxième trimestre de cette année. En préservant au maximum notre personnel, nous conservons notre *know-how* et notre potentiel afin de nous permettre de redémarrer dès les premiers signes de reprise du marché.

