

TORNOS: BIEN POSITIONNÉE POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS

A l'issue de ses 100 premiers jours au sein de la société, nous avons rencontré Michael Hauser, le nouveau CEO du Groupe Tornos, pour discuter avec lui de cette phase «initiatique» et du futur de la société.



M. Hauser est peut-être nouveau chez Tornos, mais il bénéficie de 22 ans d'expérience dans ce secteur qu'il connaît nettement mieux que Monsieur Tout-Le-Monde, puisqu'il est également vice-président du Cecimo et président du groupe «machines-outils et technologie d'usinage» de Swissmem. Il peut ainsi apporter un regard neuf sur la société et tirer parti de ses connaissances approfondies du secteur.

Notre nouveau CEO a passé ses 100 premiers jours à rendre visite aux clients, aux commerciaux, ainsi qu'aux collaborateurs de Tornos dans le monde entier. Mais abordons ces différents sujets avec lui.

LES LEADERS CHOISISSENT TORNOS

decomagazine: Première question: que pensez-vous des clients de Tornos? Vous avez rendu visite à bon nombre d'entre eux, pourriez-vous établir une sorte de portrait-robot?

Michael Hauser: J'ai été particulièrement surpris par le constat suivant: les clients qui travaillent avec des machines Tornos, quel que soit leur domaine

d'activité, sont des clients à qui le succès sourit. Dans chaque domaine, les leaders utilisent des machines Tornos. J'ai parlé à de nombreux clients et j'ai été positivement impressionné par quelques points qu'ils ont en commun: ils sont convaincus qu'ils ont fait le bon investissement (et effectivement, ils gagnent de l'argent avec Tornos), les utilisateurs prennent soin de leurs machines, ce qui se répercute également sur la production, ils sont particulièrement qualifiés et sont également très forts pour «pousser leurs machines jusqu'à leurs limites». Enfin, ils sont fidèles à notre société et comprennent parfaitement les atouts de nos produits et solutions.

dm: Voulez-vous dire qu'il faut être très qualifié pour utiliser des machines Tornos?

MH: Non! Les machines Tornos peuvent être utilisées par n'importe qui. L'ergonomie mécanique comme la programmation sont très bien conçues, elles permettent à leurs utilisateurs d'obtenir facilement de très bons résultats. Tous ces clients prospères en tirent parti pour aller encore un peu plus loin. Je me

répète, mais j'ai été vraiment surpris par leur niveau d'engagement vis-à-vis de la marque. J'étais bien sûr conscient de la présence de Tornos auparavant, mais depuis cette période prolongée de visites aux clients, j'ai compris que ce qui contribue à la réussite de Tornos, c'est également la passion de ses clients. Il y a les machines-outils ordinaires et il y a les machines-outils Tornos.

ETRE À L'ÉCOUTE DES CLIENTS ET...

dm: D'après ce que vous avez découvert, quelles sont les raisons de cet engagement?

MH: Il va de soi que le produit contribue à la réussite de ses utilisateurs. Les machines Deco sont à l'origine d'une véritable révolution grâce à laquelle la productivité s'est invitée dans les ateliers, permettant aux clients de se démarquer sur leurs marchés. Il faut aussi évoquer le savoir-faire de la société; les spécialistes de Tornos sont également des personnes engagées qui maîtrisent les domaines d'activité dans lesquels elles travaillent. Jusqu'à présent, je n'avais jamais vu ça, du moins à un tel niveau. Cela signifie que les solutions avec lesquelles travaillent nos clients sont parfaitement adaptées à leurs besoins et aux besoins globaux de leurs secteurs. Ils savent donc qu'ils peuvent compter sur nous.

... S'INTÉRESSER VRAIMENT À EUX

dm: Ces clients ont-ils évoqué leurs relations avec la société?

MH: Oui, et c'est un autre point qui m'étonne: les clients sont très proches de Tornos, la plupart du temps ils ont été en contact avec des ingénieurs d'applications durant des années et ils sont bien souvent amis. C'est effectivement toujours plus facile de communiquer lorsque l'on sent que l'on est sur la même longueur d'onde et que l'on peut parler le même langage, en toute convivialité. Mais cet intérêt s'exprime également autrement. Il est facile de joindre les membres de la direction de Tornos, les clients du monde entier peuvent nous contacter (merci de ne pas tous m'appeler pour vérifier si c'est vrai...! Mais n'hésitez pas à le faire s'il y a un souci dont vous tenez à me parler). Je trouve ces aspects de loyauté et de proximité très impressionnants et assez difficiles à imiter. Tornos, comme ses clients, sont donc bien positionnés pour l'avenir.

DES PRODUITS PROMETTEURS

dm: Avez-vous également discuté produits avec les clients?

MH: Nous avons parlé des machines Deco et du fait que, quelle que soit la machine Tornos achetée, nos clients sont convaincus d'avoir fait le bon investis-

sement. En ce qui concerne les dernières machines commercialisées par Tornos, que ce soit Delta, Gamma, Sigma ou EvoDeco, nos clients soulignent l'adéquation parfaite entre les produits et leurs besoins. Cela signifie que nous disposons vraiment d'une large gamme de produits adaptée à tous les besoins. Celle-ci est complétée par le vaste savoir-faire que nous offrons avec les machines. Un aspect que nos clients apprécient particulièrement.

dm: Qu'en est-il des tout derniers produits?

MH: J'ai beaucoup entendu parlé de MultiSwiss comme de Cyklos. Je n'étais pas chez Tornos à l'époque de la révolution Deco, cela a dû être une période passionnante et pleine de défis. D'après mes discussions avec les clients, il semblerait que MultiSwiss représente une autre de ces grandes avancées qui permettent aux clients de se hisser au niveau supérieur. Je suis très heureux à l'idée de vivre ces moments cette fois-ci!

Cyklos traite un sujet que nous n'avions encore jamais ne serait-ce qu'abordé jusqu'ici. Totalement innovant, ce produit prouve, une fois de plus, que le succès de nos clients est au cœur de nos préoccupations. Nous avons d'ailleurs été récompensés par des ventes qui ont démarré sur les chapeaux de roue.

dm: Si vous deviez résumer vos visites aux clients, que diriez-vous?

MH: J'ai été positivement surpris par la manière dont la société Tornos est perçue sur les marchés. Les clients sont fiers de travailler avec des machines Tornos (qui sont en effet particulièrement efficaces). Ils connaissent relativement bien nos atouts et cela me rend très confiant quant à l'avenir.

PASSION ET SAVOIR-FAIRE

dm: Vous avez également rencontré des collaborateurs du réseau de vente de Tornos, du département R&D, de la production, du service après-vente et de tous les départements de la société. Votre impression à l'issue de ces rencontres correspond-elle à l'impression procurée par les marchés?

MH: Oui, en fait les deux principaux aspects que j'ai constatés sur les marchés sont les mêmes au sein de la société: un fort engagement envers Tornos et un savoir-faire notable (au bénéfice des clients). A vrai dire, les collaborateurs de Moutier pensent que tout est possible! Chaque devis, chaque exigence du marché représente une opportunité de faire mieux pour le client. C'est absolument remarquable. Nous devons néanmoins parfois réfléchir à deux fois

pour être sûrs que les ressources précieuses que nous utilisons permettent de créer une solution offrant vraiment une valeur ajoutée. Un excès de qualité ou des solutions trop sophistiquées ne sont pas nécessaires.

CONCENTRATION ET RAPIDITÉ POUR ALLER ENCORE PLUS LOIN

dm: Comment comptez-vous faire «réfléchir à deux fois» les personnes? Les collaborateurs de Tornos tiennent beaucoup à assister les clients, or leur dire qu'ils devraient peut-être arrêter de faire certaines choses pourrait être mal interprété?

MH: Oui, c'est l'un des défis auxquels je suis confronté. En répertoriant ce qu'il faut arrêter de faire, le but n'est pas d'écartier les collaborateurs qui s'efforcent de trouver les meilleures solutions pour les clients, mais nous devons juste être sûrs que tous les efforts en valent la peine. Nous ne rendons pas service aux clients si nous passons du temps à développer une solution qui ne leur apporte aucune valeur ajoutée. Et là n'est même pas vraiment le problème, c'est plutôt le fait que nous pourrions avoir employé ces ressources pour nous concentrer davantage sur des sujets clés et apporter plus rapidement des solutions au marché. Que les choses soient bien claires: les collaborateurs de la société font un excellent travail, ils ne gaspillent pas leur énergie, mais parfois ils travaillent sur trop de projets en même temps. Pour être plus rapides, nous devons être plus concentrés sur quelques projets. Le délai de mise sur le marché (soit la rapidité) est sans aucun doute l'un des facteurs clés de l'avenir et je suis sûr que les collaborateurs de Tornos relèveront ce défi avec passion.

dm: Comment envisagez-vous le futur?

MH: Comme je viens de le mentionner, l'un de nos défis sera la rapidité et pour assurer notre réussite, nous devons communiquer à grande échelle et de manière transparente au sein de la société. Il est vrai que cela pourrait entraîner certains changements dans notre façon de travailler, mais nous gérons cela ensemble. Je fais confiance aux collaborateurs et à la direction de Tornos. C'est une fabuleuse opportunité qui s'offre à nous pour nous distinguer davantage sur le marché.

Nous sommes par ailleurs confrontés à deux autres défis. Le premier concerne la parité entre l'euro et le franc suisse. Il va sans dire que nous faisons du bon travail, nous fournissons des machines sensationnelles et il n'y a rien que nous puissions faire à ce niveau, mais nous devons y faire face et l'un des

moyens consiste à apporter rapidement de la valeur à nos clients!

Le second défi est l'internationalisation. Même si le Groupe Tornos est présent sur les marchés du monde entier depuis de nombreuses années, nous pourrions, et nous devons, faire mieux à ce niveau et afficher une meilleure présence dans les pays BRIC. Il va sans dire que nous devons poursuivre cet objectif sans abandonner nos marchés historiques comme la Suisse et l'Europe. Nous continuerons à servir nos clients et à les aider à se démarquer sur leurs marchés.

100 JOURS POUR ÊTRE CONVAINCU?

dm: Qu'est-ce qui va changer pour les clients de Tornos?

MH: Lorsqu'un nouveau CEO est nommé à la tête d'une société, le but n'est pas de tout changer au sein de celle-ci (du moins pas toujours). La direction précédente a accompli de grandes choses et le CEO, comme le CFO, sont désormais membres du conseil d'administration. A leur savoir-faire, j'apporte mon expérience en matière de marchés internationaux et de direction de grandes entreprises. Je suis également en contact avec un réseau important, ce qui nous donnera encore une meilleure compréhension des marchés.

Pour les clients de Tornos, nous continuerons à nous focaliser sur tous les atouts que j'ai mentionnés, car nous avons l'intention de faire face à leurs défis avec une réactivité encore améliorée.

dm: Nous avons entendu parler de crises et de problèmes, votre discours reste néanmoins très positif et vous semblez confiant, confirmez-vous cette impression?

MH: J'ai parcouru des milliers de kilomètres et j'ai rencontré des centaines de personnes, au sein de la société comme à l'extérieur de celle-ci, et oui, l'impression qui en ressort est très positive. La société Tornos est bien positionnée pour saisir toutes les opportunités qui se présenteront à elle.

Pour nos clients désireux de découvrir nos innovations se tiendra prochainement le salon Simodec en France (du 6 au 9 mars) où seront notamment exposées les machines MultiSwiss et Cyklos.

Merci M. Hauser d'avoir partagé votre passion avec nous.