

STRATÉGIE INTERNATIONALE GLOBALE

Lors de plusieurs discussions avec des clients, il est apparu que la stratégie de Tornos n'a pas été clairement expliquée ou comprise et de nombreuses idées erronées circulent, par exemple que les machines SwissNano sont fabriquées en Asie pour diminuer les coûts. Pour clarifier la situation, rendez-vous a été pris avec M. Carlos Paredes, responsable du développement et des opérations de Tornos depuis le premier décembre 2013.



Techno-Center Moutier.

Avec 30 ans d'expérience dans le management de sites de production de machines-outils en Suisse, ainsi que de gestion de projets traitant de production en Asie, M. Paredes met ses compétences au service du déploiement de la stratégie de Tornos. Il nous dit en préambule: *«C'est très enthousiasmant de se retrouver dans une entreprise dynamique comme Tornos et de pouvoir nous reposer sur un très haut niveau de compétences pour mettre en place non seulement de nouveaux moyens de production en Asie, mais également de travailler à la modernisation de notre outil de production en Suisse».*

Une stratégie bien définie

La stratégie de l'entreprise est clairement articulée autour de deux axes: premièrement, le développement de solutions technologiques novatrices et la fourniture de moyens d'usinage haut de gamme, et deuxièmement, le développement de gammes de

machines moins sophistiquées pour répondre à tous les besoins. Si ce second volet est axé principalement sur l'Asie (avec les machines CT, Swiss ST et Swiss GT destinées entre autre à remplacer les machines Delta et Gamma), la première partie de cette stratégie repose sur des produits conçus et fabriqués en Suisse (SwissNano, EvoDeco, MultiSwiss). Almac se repose exactement sur la même stratégie.

Savoir-faire et ouverture

Questionné quant à son impression après quelques mois chez Tornos, M. Paredes est très positif: *«J'ai découvert un très haut niveau de savoir-faire, ainsi qu'un grand professionnalisme. De nombreux collaborateurs sont très ouverts et certains se sont expatriés pour garantir la qualité de nos produits fabriqués en Asie. En termes de produits, les gammes sont assez récentes et de nombreuses nouveautés ont été présentées au marché dernièrement. De plus, nous*



avons identifié les axes de développement et initié les projets pour les produits qui manquent dans notre assortiment». Il ajoute: «Ce sont des chantiers importants et ça se passe très bien. Il y avait une certaine crainte à l'interne que notre stratégie se tourne entièrement vers l'Asie, mais aujourd'hui nos collaborateurs ont bien compris que la production à Moutier est très importante et que nous allons continuer à la développer. Les gammes de produits construites en Asie sont complémentaires».

Production au plus près du marché

«Nous disposons aujourd'hui de trois sites de production dans le monde: à Moutier (Suisse) pour les machines haut-de-gamme, à Xian (Chine) où nous sommes responsables et majoritaires d'un joint-venture avec un fabricant local (machines CT) et à Taiwan où nous disposons d'une filiale qui supervise la réalisation des machines Swiss ST et Swiss GT, ainsi que de la machine Almac CU 1007» explique M. Paredes. Le but principal de l'entreprise est de produire localement pour les besoins locaux, mais également pour la réalisation des gammes de machines simples destinées à tous les marchés. Le responsable est très clair: «Les machines de moyen et haut de gamme continueront à être développées et produites à Moutier».

Des marchés très différents

Aujourd'hui, le niveau de connaissances et de compétences des opérateurs et des entreprises fait qu'une machine simple pour l'Europe est bien souvent trop complexe pour la plupart des clients asiatiques. A contrario, les machines simples fabriquées en Asie et pour l'Asie ne sont souvent pas assez évoluées pour les marchés européens et américains. Bien entendu, des machines complexes sont également vendues en Asie et des machines très simples en Europe, mais lorsque l'on parle de volume, les données sont assez claires. C'est plusieurs milliers de machines simples qui sont vendues en Asie chaque année. A la question de savoir si Tornos n'envisage tout de même pas

de délocaliser la production des machines high-end en Asie, M. Paredes répond: «Prenez la machine SwissNano, elle offre le meilleur rapport qualité-possibilité-prix du marché et elle est fabriquée en Suisse, au contraire de ses concurrentes, toutes asiatiques. C'est donc tout à fait possible pour nous de produire de manière efficiente en Suisse. De plus, nos objectifs sont assez ambitieux pour l'Asie, nos lignes de productions seront très chargées pour faire face à la demande de ces marchés. Nous n'avons pas d'intérêt, ni de capacité pour délocaliser les machines haut de gamme en Asie, ce n'est clairement pas à l'ordre du jour». Avec la machine SwissNano, Tornos prouve que l'on peut être compétitif en produisant en Suisse.

Des collaborateurs compétents à Moutier et La Chaux-de-Fonds

Les nouvelles machines développées à Moutier se portent bien, leurs designs sont remarqués et valorisés par les clients, tout comme leurs possibilités et leurs hautes qualités. Il a fallu environ une année aux ingénieurs de Tornos pour développer et mettre au point la petite SwissNano, et quelques mois après le début de sa commercialisation, elle commence à être reconnue sur le marché. Les clients satisfaits sont toujours plus nombreux à y voir la machine horlogère de l'avenir. Questionné quant à l'importance de cette machine pour Tornos, M. Paredes répond: «Le marché horloger représente environ 18% pour Tornos, ce qui est relativement important. De plus, nous renforçons notre savoir-faire dans les microtechniques et cela bénéficie à l'ensemble de nos clients de tous les domaines d'activités». Les ingénieurs de Moutier et de La Chaux-de-Fonds sont à l'écoute des marchés et sans cesse à la recherche de solutions technologiques novatrices. Le responsable conclut à ce sujet: «Nous avons de la chance, nos deux sites de R&D et de production en Suisse peuvent se reposer sur des collaborateurs très compétents pour qui la microtechnique n'a plus de secret». Le fait qu'ils se trouvent au cœur de ce marché historique en favorise encore l'adéquation.

Des partenaires doués à Xian...

En Chine, l'entreprise qui produit les machines Tornos est une joint-venture dirigée par Tornos SA qui inclut XKNC, un partenaire bien établi à la culture «quasi japonaise» qui produit notamment des machines de fraisage et de rectification pour des fabricants japonais. L'entreprise a déjà livré environ 200 tours automatiques 3 et 4 axes sur le marché chinois. M. Paredes explique: «Nous avons appliqué notre savoir-faire et nos compétences aux bases d'une machine simple existante. Nos ingénieurs ont mis au point une nouvelle machine dont les éléments clés,

notamment les broches, sont toujours assemblés en Suisse. Nos équipes développent et font vivre le produit». La machine CT qui en découle est simple. Dans une première phase, elle n'a été présentée et livrée qu'au marché chinois. Elle arrivera en Europe lors du deuxième semestre.

... et à Taiwan

Le bureau de Taiwan travaille sur la base de contrats d'approvisionnements avec une entreprise partenaire qui produit plus de 2'000 machines par année. Ici également, le fabricant suisse se repose sur des solutions de fabrication locales ayant fait leurs preuves. La première machine sortie des ateliers de Taiwan est la machine Swiss ST 26 qui arrive aujourd'hui en Europe après avoir été lancée en Asie et aux USA. M. Paredes nous dit: «*Cette machine offre de bonnes capacités d'usinages pour un prix intéressant. Ses performances sont en deçà des machines EvoDeco, mais pour certains besoins, elle est suffisante. Nous avons conçu cette machine à Moutier grâce au savoir-faire de nos ingénieurs qui ont également développé EvoDeco*».

Réseau de vente maximisé en Asie

«*Le marché chinois est très vaste et nous parlons de milliers de machines vendues chaque année, un réseau de vente très efficace y est indispensable. Pour la vente des machines simples comme les CT, nous pouvons nous reposer sur notre partenaire de Xian qui dispose d'un réseau de vente et de service de 120 personnes réparties en 21 bureaux sur la Chine*» explique le responsable. Ce réseau qui permet à l'entreprise de s'adresser à une nouvelle clientèle pour qui l'achat de machines Tornos n'avait pas été à l'ordre du jour jusqu'ici est à additionner au réseau traditionnel de Tornos. Le réseau de vente est convaincu que la marque Tornos, fabriquée en Asie pour les machines simples et en Europe pour les machines plus élaborées, est un élément de différenciation fort qui permettra à l'entreprise de se développer toujours plus en Asie et dans le reste du monde. «*Le potentiel est très important*» conclut M. Paredes à ce sujet.

Design by Tornos Switzerland

Comme Apple qui fait produire une bonne partie de ses produits en Asie, mais qui affiche toujours la provenance du design (Californie), les produits Tornos fabriqués en Asie sont toujours conçus en Suisse. M. Paredes précise: «*Le pouvoir décisionnel est en Suisse et il le restera*». Les valeurs de la marque Tornos sont partagées, que les produits soient réalisés en Asie ou en Europe, le design, la conception et la qualité sont estampillés Tornos.



L'équipe Tornos Xian devant une des premières CT20.



Montage des machines CT20 chez Tornos à Xian.



Tornos Xian.

Vous recherchez un moyen de production de qualité pour réaliser des pièces simples à complexes? Avec son assortiment renouvelé proposant des machines à tous les niveaux d'équipement et de complexité, Tornos est plus que jamais un partenaire fiable qui vous permettra de trouver une machine correspondant finement à vos besoins.



TORNOS

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