

MICHAEL HAUSER, CEO DE TORNOS SA

LE MICRO-USINAGE FAIT PARTIE DE NOTRE ADN

Depuis septembre 2011, Michael Hauser est à la tête de l'entreprise de fabrication de tours automatiques Tornos qui connaît une riche tradition. Comme tous les fabricants de machines, il lutte contre la vigueur actuelle du franc suisse et contre une réticence mondiale à investir. Dans une interview avec decomagazine, Michael Hauser explique la situation actuelle chez Tornos et comment il veut préparer l'entreprise pour l'avenir en dépit des circonstances défavorables.



decomagazine: Dans son histoire empreinte de tradition, Tornos a déjà connu des hauts et des bas. Où se situe l'entreprise aujourd'hui?

Michael Hauser: Nous ne nous situons certainement pas encore là où nous le devrions. Au cours des dernières années, nous avons fait d'énormes efforts pour atteindre la rentabilité à long terme; récemment, cependant, nous avons été retardés un peu par des facteurs particuliers.

dm: Pouvez-vous les expliquer en détail?

MH: Nous évoluons dans un marché ultra cyclique. Nous le savons et nous avons pris les mesures requises. Nous avons rendu notre production tota-

lement flexible et nous l'avons rationalisée radicalement. Nous avons confié les processus et les composants qui ne font pas partie de nos compétences clés à des partenaires externes et nous avons construit deux usines en Asie. De cette manière, nous sommes parvenus à réduire le seuil de rentabilité de 100 millions de francs suisses.

dm: Cela n'a toutefois pas été suffisant. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi?

MH: Je ne veux pas me plaindre, mais d'une part, la situation monétaire montre tous ses effets. Les prix de nos produits sont montés en flèche de 15% d'un seul coup. Cela a été une catastrophe pour nos

marges et notre position concurrentielle. D'autre part, deux de nos marchés de base sont actuellement en mode veille en ce qui concerne leur comportement d'investissement. En raison du déclin global de la demande de montres, particulièrement en Asie, l'industrie horlogère réduit sa production. Dans l'industrie automobile, nos clients continuent à recevoir beaucoup de commandes, toutefois, ils sont préoccupés et s'abstiennent d'investir dans de nouveaux équipements. Ils préfèrent utiliser leurs machines existantes à pleine capacité. Nous pouvons interpréter cela, par exemple, à partir de nos revenus de service qui, pour l'heure, sont déjà supérieurs à ceux de l'année dernière.

dm: Mais ces trois problèmes ne s'évanouiront pas à court terme. Tornos pourra-t-il survivre seul dans ces circonstances à long terme après tout?

MH: Bien sûr que oui. D'une part, nous pouvons compter sur deux actionnaires principaux qui nous soutiennent sans réserve parce qu'ils connaissent les capacités et les forces de Tornos. D'autre part, nous avons maintenant un portefeuille de produits qui nous permet de gagner des parts de marché importants dans les prochains mois et années.

dm: Avant d'aborder ces produits, pouvez-vous nous dire ce que vous considérez être les points forts de Tornos?

MH: J'ai déjà travaillé pour différents fabricants de machines-outils, mais je n'ai jamais connu un esprit tel que celui de Tornos. Les habitants de cette région ont l'usinage dans leur ADN, ils ont de grands idéaux et vivent en accord avec eux. Cela implique un énorme niveau de qualité. Il existe des machines Tornos qui fonctionnent depuis plus de 40 ans avec une haute fiabilité et une grande productivité. Si nécessaire, nous pouvons toujours fournir à nos clients des pièces de rechange pour de telles machines. Cela peut être contre-productif d'un point de vue économique, mais reflète notre attitude envers nos clients. Tornos ne se contente pas de vendre des machines à ses clients, il les aide à réaliser une production rentable de manière durable. Au fil des ans, une communauté très unie s'est donc formée, au sein de l'entreprise et entre nos clients et nous-mêmes. Il n'est pas exagéré de parler d'une grande famille Tornos dans ce contexte.

dm: Votre objectif principal est donc d'élargir le cercle des clients. Quels sont vos projets précis?

MH: Comme je vous l'ai déjà dit, nous avons investi des sommes colossales dans le développement de nouveaux produits au cours des derniers mois.

Aujourd'hui, parmi les 20 modèles différents de notre portefeuille de produits, seuls trois modèles ont plus de cinq ans. Tous les autres modèles sont des machines récemment développées et la plupart d'entre eux sont capables d'être plus compétitifs que la moyenne sur le marché.

dm: Pouvez-vous nous donner des exemples?

MH: Certainement, je pourrais vous donner une présentation détaillée de tous les modèles, mais je veux me limiter à deux d'entre eux. Tout d'abord, cependant, j'aimerais formuler la remarque générale suivante: pour le développement des produits, nous nous concentrons sur les marchés, en d'autres termes, nous gardons à l'esprit les industries, les spécificités régionales et la gamme de pièces à produire. Le client obtient les meilleurs moyens de production qu'il peut avoir pour sa gamme de pièces spécifique, à un prix qui a été optimisé pour lui. Et cela est de plus en plus apprécié par le marché. Depuis son lancement commercial fin 2011, par exemple, nous avons donc vendu déjà plus de 200 nouvelles machines multibroches MultiSwiss. Avec ces machines, nous nous adressons aux utilisateurs qui produisent de grands volumes de pièces de haute précision avec des états de surface les plus exigeants.

La SwissNano écrit également sa propre histoire à succès. Ce modèle a fait l'effet d'une véritable bombe et nous avons déjà pu vendre plus de 100 exemplaires rien qu'en Suisse.

dm: Quant à cette machine, vous avez à vrai dire opté pour une approche non-conventionnelle en termes de conception et de fonctionnalité. Qu'est-ce qui rend la SwissNano si unique?

MH: Cette machine est vraiment attrayante. Elle est petite, puissante et compacte, elle arbore une conception intelligente et donne des résultats de production exceptionnels. Il est vraiment agréable de travailler avec cette machine. Cependant, le personnel commercial fait face au défi initial consistant à convaincre les clients de ses capacités. De nombreux utilisateurs ne pensent pas que la machine soit capable d'offrir une si grande efficacité. Une fois qu'ils ont acheté une machine, ils sont enthousiastes. Cela se traduit également par le taux élevé de réachat, c'est-à-dire de clients qui achètent immédiatement une deuxième, une troisième, une quatrième... machine, une fois qu'ils ont acheté la première. En raison du nombre important de machines à cames sur le marché qui devront être remplacées dans un avenir proche, ce fait nous donne toutes les raisons d'être très optimistes.



dm: Avez-vous prévu cela depuis le tout début?

MH: Pour être honnête, non. Rétrospectivement, cependant, cela est compréhensible. Aujourd'hui, de moins en moins d'opérateurs peuvent faire fonctionner les tours à cames. La SwissNano offre de meilleurs résultats en étant presque aussi productive que les tours à cames; en outre, la programmation et le fonctionnement sont infaillibles. Et tout cela est proposé à un prix raisonnable.

dm: Il y a plusieurs années, vous avez acheté Almac, fabricant suisse de centres d'usinage. Cette acquisition a-t-elle été rentable pour vous?

MH: En ce qui concerne la technologie, assurément. Toutefois, comme Almac s'efforce d'approvisionner l'industrie horlogère tout comme nous, la marque ne peut pas nous aider dans la situation actuelle de la manière espérée. Au total, nous tirerons profit d'Almac à l'avenir. Almac BA et SwissNano reposent sur le même concept, ce qui signifie que nous pouvons offrir à nos clients des solutions de tournage et de fraisage en fonction des besoins pour l'application spécifique. Dès que le ralentissement des investissements dans l'industrie horlogère aura été surmonté, nous serons à l'avant-garde.

dm: Pour l'instant, le monde entier parle de Industry 4.0. Pouvez-vous nous dire où vous vous situez par rapport à cette concurrence?

MH: C'est difficile à dire parce que le monde entier en parle, mais chacun en a une conception différente. C'est un fait que, très tôt, Tornos a lancé son logiciel TISIS, un logiciel qui permet à nos clients d'augmenter l'efficacité de leurs parcs de machines, d'éviter les arrêts et de mieux maîtriser leurs processus. L'amélioration de ce logiciel est notre priorité essentielle et, chaque année, nous offrirons de nouveaux modules pour cela.

dm: Y a-t-il d'autres choses auxquelles vous travaillez?

MH (rires): Elles sont légion. Nous sommes sur la bonne voie, mais il y a encore beaucoup à faire. Notre objectif principal est de générer encore plus de bénéfices pour nos clients. Le savoir-faire dans l'industrie manufacturière diminuera dans le monde entier. C'est la raison pour laquelle nous devons rendre nos machines encore plus intelligentes et optimiser leur utilisation intuitive. En ce qui concerne la simple ingénierie mécanique, Tornos est déjà très avancée et fait partie des grands acteurs. La vue d'ensemble des processus complexes, cependant, est un domaine dans lequel nous disposons d'une capacité de réserve. Exemple: comment puis-je réaliser l'automatisation, comment puis-je optimiser les processus de chargement et de déchargement ou le flux de matière dans son ensemble, comment puis-je stimuler la communication entre les machines et les pièces, etc.?

TORNOS

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