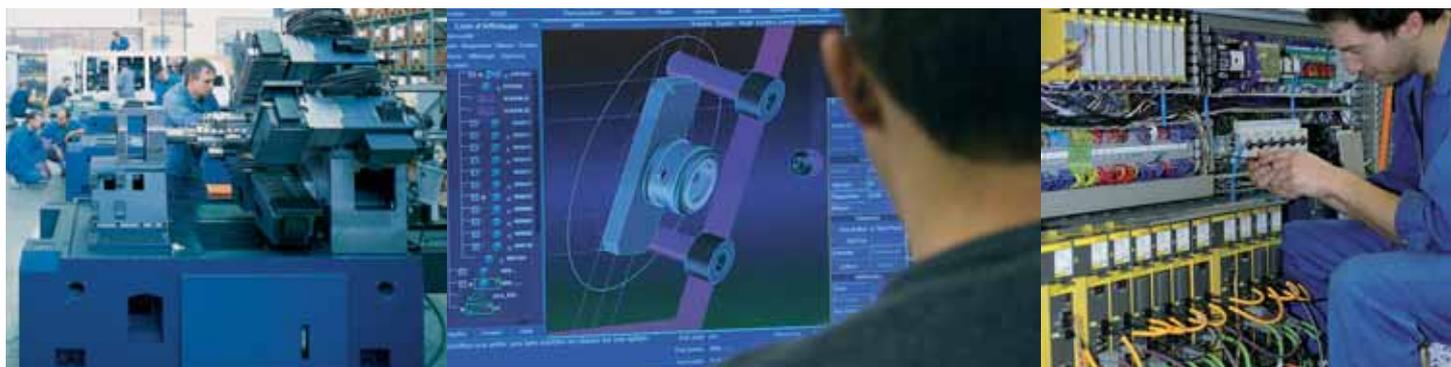




TORNOS



RAPPORT ANNUEL 2003



2003

Rapport annuel
2003

TORNOS HOLDING SA

Le décolletage : tout le monde en bénéficie !



Grâce au large spectre d'opérations qu'il rend possible avec un très bon rapport qualité-prix, le décolletage est probablement le moyen de production dont les pièces sont le plus largement répandues dans le monde. Dans les pays industrialisés, il n'est pas une personne qui ne bénéficie quotidiennement des services de pièces décolletées.

Présent sur le marché du décolletage depuis sa naissance, Tornos a sans cesse repoussé les limites des possibilités d'usinage et a offert toujours plus à ses clients : toujours plus de précision,

toujours plus de productivité, toujours plus de performance.

L'omniprésence du décolletage est aujourd'hui bien établie : ordinateurs, téléphones, voitures, montres, machines à café, vis chirurgicales et bien d'autres...

Tous les domaines bénéficient des progrès et de la puissance du décolletage.

Plus encore ! Les solutions techniques envisagées par les fabricants ne seraient tout simplement pas réalisables sans les moyens du décolletage d'aujourd'hui.

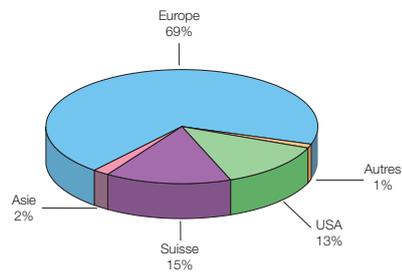


Le décolletage : tout le monde en bénéficie !	2
Tornos – chiffres détaillés	4
Tornos – chiffres consolidés	5
Tornos – une évolution fascinante	6
Rapport du Président du Conseil d'administration	7
Résultats 2003 conformes aux objectifs	8
Nouveau business plan « Confiance vers l'avenir »	11
« Corporate Governance » et communication	15
Conseil d'administration et direction	18
Adresses des filiales	20



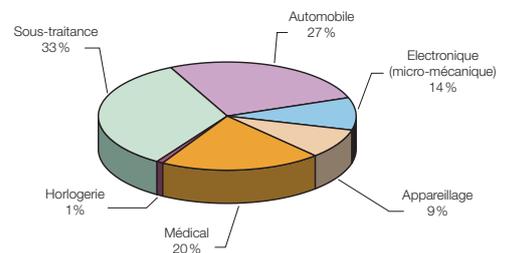


Répartition géographique



Chiffre d'affaires total CHF 174.7 mio. en 2003

Segments d'applications

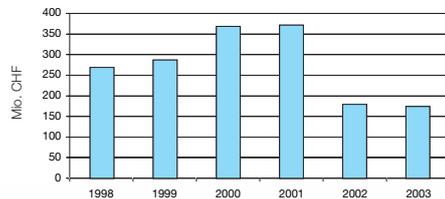


Chiffre d'affaires total CHF 174.7 mio. en 2003

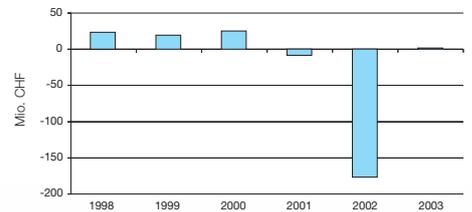


2003

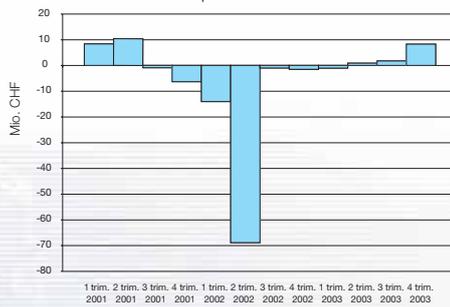
Chiffre d'affaires



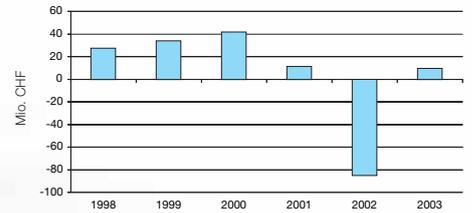
EBIT



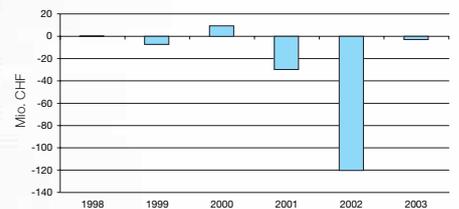
EBITDA par trimestre 2001-2003



EBITDA



Résultats nets



Chiffres consolidés

	1999	2000	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires en Mio CHF	288.7	370.1	372.8	180.6	174.7
Evolution en %	+ 28	+ 28.2	+ 0.73	- 51.6	-3.3
EBITDA	34.1	41.9	11.4	- 85.1	9.7
en % du chiffre d'affaires	11.8	11.3	3.1	- 47.1	5.6
Résultat d'exploitation (EBIT)	19.2	24.9	- 8.4	- 176.3	0.4
en % du chiffre d'affaires	6.7	6.7	- 2.3	- 97.6	0.2
Résultat net	- 7.2	9.5	- 29.9	- 121.4	- 2.8
en % du chiffre d'affaires	- 2.5	2.6	- 8.0	- 67.2	- 1.6
Dépenses de recherche et développement en Mio CHF	11.0	14.0	13.0	8.2	6.4
en % du chiffre d'affaires	3.8	3.8	3.5	4.5	3.6
Investissements en immobilisations corporelles et immatérielles en Mio CHF	16.0	10.0	14.8	7.1	1.6
Entrées de commandes en Mio CHF	212.0	437.0	213.4	154.1	170.6
Evolution en %	-	+ 106.0	- 51.2	- 27.8	+ 10.7
Nombre d'employés en fin d'année*	963	1231	1293	819	689
Chiffre d'affaires moyen par employé en 1000 CHF	307	337	295	171	232

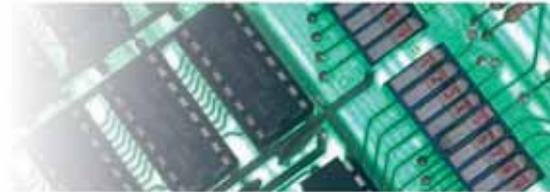
* sans apprentis





Une évolution fascinante...

- La technologie évolue sans cesse, on trouve aujourd'hui des congélateurs connectés à Internet, on reçoit des photos en couleurs de Mars, les énergies alternatives se développent...
- A l'aube de 2004, certains indicateurs laissent percevoir une légère embellie dans le domaine de l'électronique et de l'électrotechnique.
- Le marché médical, implantologie notamment, s'annonce en croissance.
- Des opérations de chirurgie réparatrice toujours plus complexes augmentent les chances de rétablissement des patients.
- Dans le domaine automobile, les solutions technologiques très pointues (aide électronique, ABS, airbags multiples) se démocratisent de plus en plus.
- La domotique en est aux premiers stades de son développement.



Tous ces éléments ont un point commun : le décolletage !

Tornos offre des solutions avec une vraie valeur ajoutée pour tous ces domaines d'activités et bien d'autres encore...



Rapport du Président du Conseil d'administration

Mesdames, Messieurs,
Chères collaboratrices,
Chers collaborateurs,
Chers clients, Chers actionnaires,
Chers fournisseurs,

A l'époque de la restructuration du capital-actions de notre société en mai 2002, les milieux économiques tablaient sur une reprise conjoncturelle pour le dernier trimestre 2002. La situation économique s'est malheureusement développée différemment et nous a contraint en automne 2002 à mettre en place des mesures de restructuration complémentaires. Cet optimisme des milieux économiques s'est répété quant aux pronostics pour l'année 2003, malheureusement démentis une nouvelle fois, en particulier en ce qui concerne l'industrie des biens d'investissement. En plus l'Europe a été confrontée à une baisse marquée du dollar avec les conséquences négatives que cela entraîne pour notre industrie d'exportation. Malgré cet environnement conjoncturel déprimé, nous sommes parvenus à regagner la confiance de nos clients et de nos partenaires, grâce à :

- la mise en place de l'ensemble des mesures d'assainissement et de restructuration prévues fin 2002 ;
- l'atteinte de résultats financiers conformes ou légèrement supérieurs au budget ;
- la définition et mise en œuvre d'un plan stratégique fixant nos actions et objectifs pour les prochaines années.

Par ces mesures, notre entreprise a été profondément transformée et a regagné une position reconnue de leader mondial dans l'industrie de la machine-outil. Il est heureux de constater ainsi que les concessions consenties en 2002 par

notre personnel, nos fournisseurs et nos partenaires financiers n'ont pas été vaines.

Sur le plan financier, l'exercice 2003 se caractérise par les éléments suivants :

Exercice	2002	2003
Chiffre d'affaires	180.6	174.7
EBITDA	-85.1	9.7
EBIT	-176.3	0.4
Résultat net	-121.4	-2.8
Entrées de commandes	154.1	170.6

L'amélioration enregistrée par rapport à 2002 est impressionnante.

Sur le plan des liquidités, la situation est restée bonne tout au cours de l'exercice 2003 et nous a permis d'amortir nos engagements bancaires de 3 millions de CHF.

Au terme de cet exercice 2003, caractérisé par une restructuration opérationnelle complète et profonde, notre entreprise

- applique une stratégie centrée sur les besoins des clients et le développement d'une relation de proximité avec eux ;
- offre des produits modernes, répondant parfaitement aux besoins spécifiques de notre clientèle ;
- se base sur une nouvelle organisation adaptée aux conditions et aux attentes du marché ;
- est gérée par une direction expérimentée, travaillant en équipe et s'appuyant sur un personnel ayant retrouvé motivation et confiance dans l'entreprise.

Sur ces bases saines, l'exercice 2004 sera consacré à la consolidation de Tornos, en fait de la « nouvelle Tornos ». En effet, notre entreprise s'est engagée en 2002 dans un processus de profonde mutation qui arrive maintenant à son terme et nous permettra de renouer avec le succès. Dans cet esprit, l'année 2004 sera marquée par les priorités suivantes :

- innovation ;
- augmentation de la productivité de nos clients ;
- développement en Asie et ouverture d'une agence en Chine ;
- amélioration continue des processus et des structures.

En ce qui concerne les perspectives pour l'exercice 2004, les mesures de reconstruction mises en œuvre nous permettront d'améliorer notre compétitivité, tout en renforçant notre indépendance par rapport aux cycles conjoncturels.

Nous prévoyons un chiffre d'affaires situé entre 180 et 190 millions de CHF, avec un résultat net équilibré.

En conclusion, au nom du Conseil d'administration, je tiens à remercier l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs, nos clients, nos partenaires financiers et nos fournisseurs pour leur excellente collaboration qui nous a permis de réaliser avec succès la restructuration de Tornos. Mes remerciements vont également à nos actionnaires pour la confiance qu'ils ont continué à nous accorder.

*François Frôté,
Président du Conseil d'administration*

Résultats 2003 conformes aux objectifs



Résumé de l'exercice

Le groupe Tornos a atteint les objectifs qu'il s'était fixé en terme de résultat pour l'exercice 2003. Le chiffre d'affaires brut, en baisse de 3,3% par rapport à 2002, atteint CHF 174,7 mios (CHF 180.6 mios en 2002). Ce résultat est toutefois satisfaisant compte tenu de l'environnement conjoncturel toujours difficile et de la situation où se trouvait Tornos à fin 2002. Malgré cette baisse, ce chiffre d'affaires est conforme aux attentes. Sur les marchés européens, les objectifs budgétisés ont été dépassés; en revanche, en Amérique du Nord et en Asie, ils n'ont pas pu être atteints.

Les mesures de restructuration et le programme de réduction des coûts mis en route en 2002 ont déployé leurs premiers effets positifs dans les comptes 2003. Tous les postes de charges ont pu être réduits de manière substantielle. L'objectif d'adapter la structure des coûts de Tornos à un volume du chiffre d'affaires d'environ CHF 180.0 mios a pu être atteint dans les grandes lignes, cela dès la première année suivant l'assainissement. D'autres économies et mesures visant à accroître l'efficacité porteront leurs fruits durant l'exercice 2004.

Le bénéfice brut (chiffre d'affaires net après déduction du coût d'achat matériel) a crû de manière importante. Grâce à des économies réalisées au niveau des achats et à une augmentation des prix de vente. Pour l'exercice 2003, le résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA) se monte à CHF 9.7 mios comparé à une perte de CHF 27.9 mios en 2002 avant les effets de la restructuration.

Au niveau du résultat d'exploitation (EBIT), un bénéfice de CHF 388'000.– a été réalisé pour l'exercice 2003 (perte de 43.0 mios en 2002 avant les effets de la restructuration). Tornos est ainsi parvenue à atteindre son principal objectif, à savoir réaliser un résultat d'exploitation équilibré.

Grâce aux mesures déjà mentionnées, la perte nette a pu être finalement réduite de CHF 45.6 mios (avant les effets de la restructuration) à CHF 2.8 mios.

Comme pratiquement tous les objectifs du budget ont pu être atteints, les liquidités ont également pu être assurées en tout temps. En décembre 2003, il a même été possible de procéder à un amortissement des lignes de crédits bancaires de l'ordre de CHF 3.0 mios, ceci en plus des CHF 4.4 mios de remboursement de leasing financier qui en ramène le total à CHF 52.5 mios au 31.12.03.

Planification difficile au début de l'exercice

Lors de l'élaboration du budget de l'exercice 2003, il a fallu prendre en compte de nombreuses incertitudes. Il n'était ainsi pas aisé de savoir comment et surtout quand les différentes mesures de restructuration introduites se traduiraient finalement dans les comptes de résultat. En outre, de nombreuses mesures organisationnelles ont été prises, dont la quantification et les effets sur les résultats de l'année étaient difficiles à évaluer. En raison d'un carnet de commandes bas à fin 2002 et en regard des pertes résiduelles inhérentes à la restructuration, les responsables avaient planifié pour l'exercice 2003 un



début difficile, une légère reprise conjoncturelle, ainsi qu'une amélioration du déroulement de l'exploitation dès la deuxième moitié de l'année.

Premier trimestre 2003 marqué par les mesures de réorganisation

Le premier trimestre 2003 s'est déroulé mieux que prévu. Les entrées de commandes ont évolué conformément aux prévisions. Elles ont plus ou moins concordé avec les livraisons. Au premier trimestre, il s'agissait de concrétiser la diminution de personnel déjà annoncée, sans pertes résiduelles, d'appliquer sur le marché les augmentations de prix inscrites au budget et de mener des négociations avec les fournisseurs concernant la réduction des prix d'achat. Parallèlement, l'organisation du réseau de vente mondial a dû être repensée et la productivité de la fabrication et du montage a dû être fortement augmentée. Comme les liquidités disponibles et le bas niveau des commandes ne lais-

saient pas une grande marge de manœuvre, la situation financière a été surveillée avec grande attention.

Objectifs atteints après six mois

Grâce aux mesures d'économies mises en oeuvre de manière conséquente, Tornos a pu présenter un résultat conforme aux prévisions à la fin du premier semestre de l'exercice, soit au 30 juin 2003. En mai, en raison du bas niveau des entrées de commandes, il a fallu introduire trois semaines de chômage partiel pour 353 personnes de la fabrication et du montage du site principal à Moutier. Cette mesure a permis de produire à pleine capacité après la reprise du travail.

Troisième trimestre faible

Le troisième trimestre de l'exercice a été d'un côté marqué par l'importante incertitude concernant l'évolution conjoncturelle et, d'un autre côté, influencé par les vacances d'été qui pro-

voquent traditionnellement une baisse des entrées de commandes. Pour surmonter le creux d'été, l'entreprise a été fermée durant les quatre semaines de vacances pendant les mois de juillet et d'août. A cela s'ajoutait, l'évolution défavorable du dollar américain qui a eu pour conséquence des ventes inférieures au budget en Amérique du Nord et en Asie. Le troisième trimestre s'est finalement terminé avec un chiffre d'affaires cumulé inférieur aux prévisions et un résultat dans l'ensemble peu satisfaisant à tous les niveaux.

Quatrième trimestre décisif

Au quatrième trimestre, une croissance plus que proportionnelle du chiffre d'affaires et de la marge brute ont permis d'atteindre les objectifs du budget annuel. Les conditions pour y parvenir ont été créées durant les mois précédents. Finalement, le retard enregistré au 30 septembre a pu être comblé dans les trois derniers mois grâce aux efforts conséquents de tous les collaborateurs. Il a ainsi été possible de terminer l'exercice de manière satisfaisante.

Mise en place des mesures de réorganisation

Durant tout l'exercice, un accent particulier a été porté sur l'avancement rapide de la réorganisation structurelle et d'exploitation. Ainsi, la structure organisationnelle est passée d'une structure fonctionnelle à une structure matricielle avec quatre unités opérationnelles (business unit).

Tornos comprend maintenant les unités opérationnelles suivantes: machines monobroches, machines multibroches, pièces de rechange et usinage. Tous les principaux postes de management sont





renforcés. Le réseau de distribution avec six filiales a également été réorganisé. Jusqu'à présent, les filiales avaient le statut de sociétés indépendantes nationales. Les produits étaient livrés et facturés aux filiales qui les refacturaient ensuite au client final. Cette organisation a engendré des doublons, des frais administratifs élevés, ainsi qu'un manque d'efficacité et de transparence. A l'avenir, toutes les livraisons seront acheminées et facturées de Moutier directement aux clients, à l'exception du marché américain. Grâce à cette optimisation, les filiales (à l'exception des Etats-Unis) deviennent des agents chargés du support à la vente et des services. En France, ce nouveau modèle a été mis en place dès le 1er juillet 2003, avec succès.

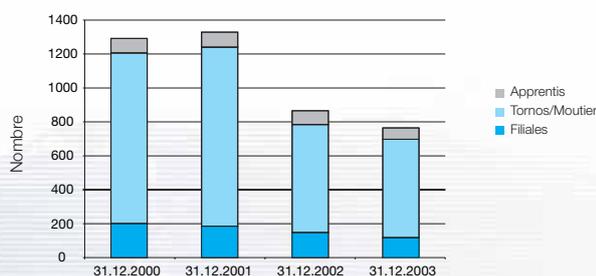
Ces mesures assurent une responsabilité de direction claire, une transparence accrue ainsi qu'une efficacité plus grande. Elles abaissent parallèlement les coûts.

Armé pour le futur grâce à des structures adaptées

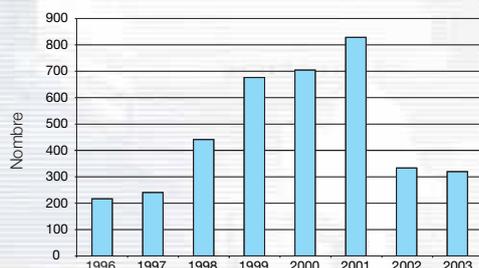
L'exercice qui vient de se terminer doit être qualifié de difficile pour Tornos. Il s'agissait d'apporter la preuve, dans un contexte politique et économique toujours défavorable, que Tornos pouvait parvenir à redresser la situation après l'assainissement de l'an 2002, légitimant ainsi la poursuite de ses activités. Avec le résultat obtenu, cette preuve a été fournie. Les mesures de restructuration et de réorganisation menées en 2003 ont permis de réduire les struc-

tures et d'avoir des processus de travail plus efficaces. Grâce à la diminution des dépenses dans tous les domaines, la structure des coûts a été adaptée à un volume du chiffre d'affaires de l'ordre de CHF 180.0 mios. En fin de compte, le chiffre d'affaires atteint ne permet pas encore d'enregistrer un résultat net positif. L'objectif principal de l'exercice 2004 est de consolider les résultats obtenus. Etant donné la conjoncture actuelle, le Conseil d'administration et la Direction estiment que le résultat net sera équilibré en 2004 avec un chiffre d'affaires en légère hausse.

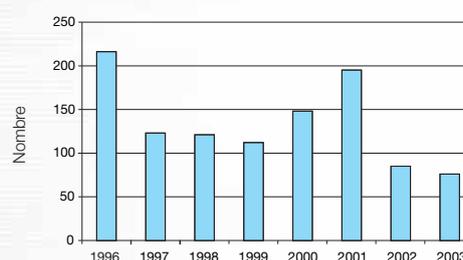
Evolution du personnel



Machines monobroches installées



Machines multibroches installées





Nouveau business plan « Confiance vers l'avenir »

Durant l'exercice écoulé, le business plan élaboré dans l'urgence lors de l'assainissement de 2002 et fragilisé par de nombreux facteurs d'incertitude, a été retravaillé et partiellement remanié. L'actuel business plan 2003 contient des indications détaillées et des objectifs chiffrés; il identifie les axes stratégiques futurs et leur mise en oeuvre opérationnelle. Le Conseil d'administration et la Direction ont défini en outre les éléments stratégiques clés suivants :

Vision

La vision demeure inchangée : Tornos produit et commercialise des tours automatiques de haute précision et souhaite devenir leader mondial sur les plans de la technologie et du marché pour les pièces d'un Ø jusqu'à 32 mm dans le cœur du segment traditionnel. Des solutions flexibles, faciles d'utilisation, économiques et innovatrices sont proposées aux clients pour la fabrication de petites pièces complexes et de haute précision.

Satisfaire les besoins des clients

A l'avenir, Tornos veut s'adapter encore davantage aux exigences de ses clients. Ainsi, des unités de production complètes, à savoir des tours automatiques avec leurs accessoires comme par exemple des ravailleurs, des outillages, des systèmes de manutention, ainsi que des prestations en matière d'engineering et de formation seront offertes aux clients.

Tornos est maintenant constituée en quatre unités opérationnelles :

- Machines monobroches (DECO).
- Machines multibroches (MULTI-DECO).
- Pièces de rechanges.

- Fabrication (aussi bien pour les besoins internes de l'entreprise que pour des tiers).

Compétences de base

Tornos continue à offrir les compétences de base suivantes :

- Marque leader dans les pays hautement industrialisés d'Europe dans les secteurs de produits et de marché habituels.
- Compétence en matière de production de petites pièces de qualité élevée.
- Compétence élevée pour le travail de pièces de moyenne et de haute complexité.
- Plate-forme de pointe en matière de programmes de commande des machines.
- Excellent positionnement grâce à la possibilité de vendre aussi bien des machines monobroches que multibroches.

Il existe encore des potentiels d'amélioration dans les domaines suivants :

- Part de marché marginale sur le marché chinois dont la croissance est supérieure à la moyenne.
- Possibilité de réduire encore les coûts.
- Gamme de produit à compléter.

Les compétences de base doivent à l'avenir être renforcées et développées. Les potentiels d'améliorations reconnus doivent être exploités grâce à des mesures ciblées. D'importants progrès ont déjà été réalisés durant l'exercice 2003.

Marchés de base et positionnement sur le marché

Tornos dispose traditionnellement d'une position forte sur les marchés européens hautement développés. Si l'on se





réfère aux segments de produits et de marché travaillés par Tornos, elle y occupe même une position de leader. Il convient de renforcer et d'étendre cette position grâce aux développements en cours.

Dans l'important marché d'Amérique du Nord, le chiffre d'affaires et les ventes budgétisés n'ont pas pu être atteints durant l'exercice 2003. Cela est autant dû à la faiblesse du dollar américain qu'aux faiblesses structurelles et organisationnelles de la filiale aux Etats-Unis. A l'avenir, les importants marchés nord-américains doivent être couverts de façon plus efficace. De nombreux projets sont mis en oeuvre pour y parvenir. Les efforts doivent davantage se concentrer sur des régions, des segments de marché et des produits déterminés.

La présence sur la région en plein boom économique d'Asie du Sud-Est – avant tout en Chine – est trop peu développée. Pour les tours automatiques, la Chine est actuellement le marché ayant le taux de croissance le plus rapide et les prévisions indiquent une dynamique de croissance encore en hausse. Afin de profiter de cet énorme potentiel, il s'agira de porter à l'avenir une attention toute particulière à ce marché. Afin d'atteindre cet objectif, une succursale de vente sera prochainement ouverte à Shanghai. Grâce à de nombreux projets et activités, la part du chiffre d'affaires venant d'Asie du Sud-Est devrait croître de manière significative ces prochaines années.

Segments de clients et focalisation

A l'avenir il s'agira de se concentrer sur les segments de clients en nette croissance et exigeants, ainsi que sur des applications spécifiques dans lesquelles

Tornos peut devenir leader du marché. La technologie médicale, la micromécanique, l'industrie horlogère, les fournisseurs de pièces automobiles ainsi que l'usinage partiel dans le domaine « high-end » en constituent ces principaux segments. Tornos dispose déjà d'une position de marché forte dans la technologie médicale qui est en pleine expansion. Cette position peut être développée et doit atteindre une part du chiffre d'affaires plus importante à l'avenir. L'industrie des fournisseurs de pièces automobiles et de l'usinage partiel constituent comme auparavant les principaux débouchés.





Innovation

En matière d'innovation, les efforts doivent se concentrer sur l'augmentation des avantages dont bénéficient les clients grâce à la croissance de la productivité et à la disponibilité des machines et des systèmes. Le cycle d'innovation et les éléments de base de la stratégie correspondante se présentent comme suit :

- Apporter chaque année un certain nombre d'améliorations techniques à l'assortiment des produits en vue d'accroître la productivité des machines.
- Mettre sur le marché un nouveau produit chaque année.
- Améliorer substantiellement la plateforme de produits tous les quatre ans.

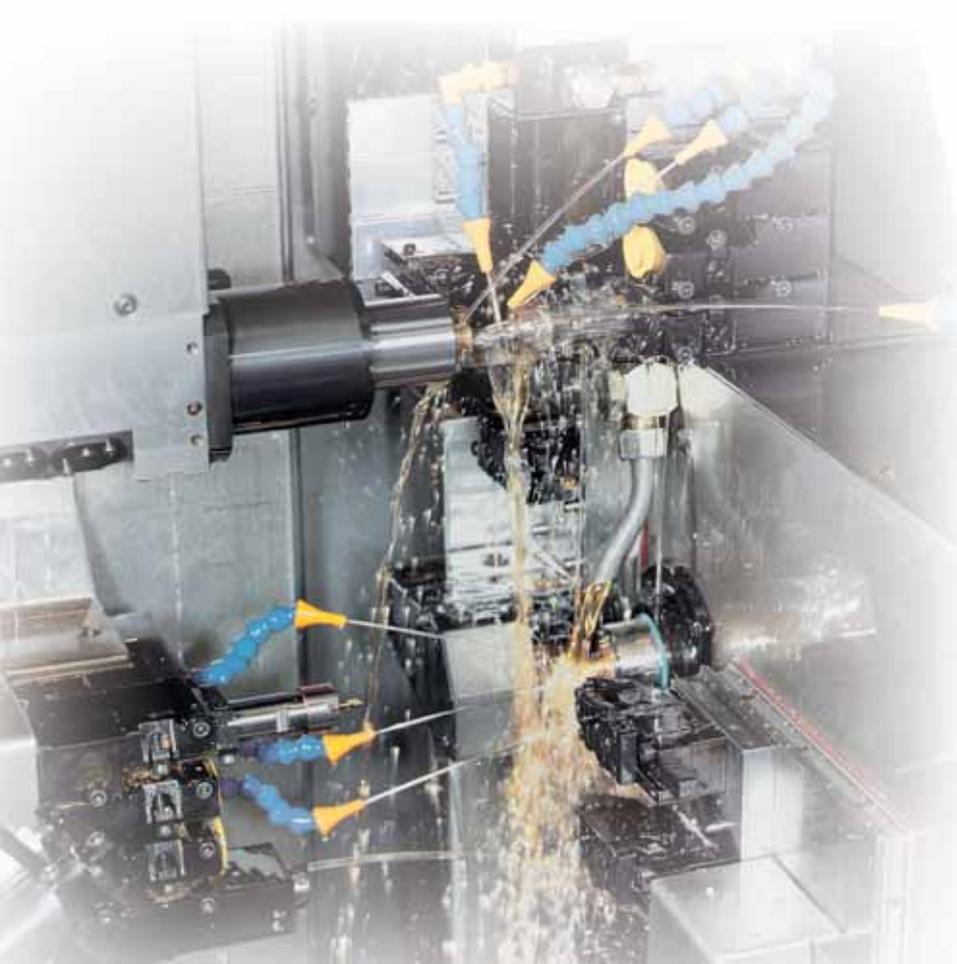
Organisation de la distribution

Les filiales du groupe Tornos avaient dans le passé un statut de revendeur dans leur pays d'implantation. Cette situation engendrait d'importants coûts administratifs, des dispositifs partiellement inefficaces et un manque de transparence. Sauf pour la filiale aux Etats-Unis qui continuera à opérer comme par le passé, grâce à la réorganisation en cours, les filiales se présenteront dorénavant sur le marché comme d'authentiques sociétés de support à la vente et de service. Les machines, les pièces de rechange et les prestations de service seront directement livrées et facturées aux clients depuis Moutier.

L'administration est centralisée autant que possible. La nouvelle organisation permettra des économies considérables. Elle accroîtra aussi l'efficacité et augmentera la transparence. La réorganisation de la filiale en France s'est achevée au milieu de 2003. Les autres filiales seront réorganisées dans le courant de 2004.

Unité opérationnelle de fabrication

Tornos dispose d'installations de fabrication des plus modernes avec des centres d'usinage complètement automatisés et hautement efficaces. Dans le passé, ces installations étaient utilisées pratiquement exclusivement pour l'usinage de pièces complexes. En raison du chiffre d'affaires en baisse de moitié par rapport au passé, le groupe dispose aujourd'hui d'une très grande surcapacité. Cette dernière est utilisée avant tout pour l'usinage de pièces pour des tiers. Pour l'exercice 2004, il existe de nombreux projets prometteurs qui devraient augmenter sensiblement le chiffre d'affaires de ce secteur.





Perspectives 2004

Pour l'exercice 2004, le Conseil d'administration a budgétisé un chiffre d'affaires entre CHF 180.0 et 190.0 mios. La première priorité est d'atteindre un résultat net équilibré et d'assurer durablement les liquidités. Parallèlement aux objectifs financiers, la réorganisation du groupe Tornos et les projets stratégiques nouvellement définis feront l'objet d'importants efforts. En mettant en application avec succès la stratégie nouvellement définie, accompagnée de mesures opérationnelles, la croissance et le profit devraient enregistrer une hausse plus que proportionnelle. Les mesures de restructuration et de réduction des coûts mises en oeuvre ont abaissé les coûts fixes et le seuil de rentabilité. Ainsi Tornos sera à l'avenir moins sujette aux fluctuations du marché tout en s'assurant la flexibilité nécessaire en vue de réaliser des ventes avec un niveau de marge approprié permettant de réaliser une croissance des bénéfices.

Pour l'exercice 2004, les risques sont avant tout liés à la conjoncture qui reste défavorable sur les marchés de base et aux cours de changes qui sont instables. Cette situation peut empêcher les ventes d'atteindre le budget. Si ces risques venaient à se concrétiser, le Conseil d'administration et la Direction prendraient immédiatement les mesures nécessaires.

Planification à moyen et à long terme

Grâce à la stratégie nouvellement définie et aux mesures mentionnées, Tornos est prête à affronter l'avenir. La croissance planifiée et contrôlée des prochaines années peut être assurée avec les structures actuelles. Il est possible de couvrir une éventuelle augmentation de la demande en recourant à la sous-traitance. Les projets et les mesures introduites sont ainsi adaptés à une progression durable, doublée d'une augmentation constante du bénéfice.



« Corporate Governance » et communication

1. « Corporate Governance » chez Tornos

Le Conseil d'administration et la Direction du groupe attachent de l'importance à ce que l'entreprise soit dirigée et contrôlée de manière responsable et transparente dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses clients et de ses collaborateurs. Les principes de « Corporate Governance » décrits ci-dessous sont basés sur la directive de la Bourse suisse et conformes aux règles de Bonne Pratique de l'économie suisse. Chez Tornos, la « Corporate Governance » repose sur les Statuts et, pour le Conseil d'administration et ses Commissions, sur le Règlement d'organisation.

2. Structure du groupe, structure du capital et actionnariat

2.1. Structure du groupe

Tornos Holding SA est la seule société du périmètre de consolidation du groupe à être cotée en bourse. La structure de direction correspond à la structure juridique. Chaque filiale est gérée par un directeur. Ceux-ci sont subordonnés à la Direction du groupe.

Nom	Objet	Capital social	% détenu	
			2003	2002
Tornos Holding SA, Moutier	Holding	CHF 66'918'775	100.0	100.0
L Tornos SA, Moutier	Vente/ Production	CHF 65'000'000	100.0	100.0
Tornos Services SA, Moutier	Inactive	CHF 1'000'000	100.0	100.0
Tornos Technologies Deutschland GmbH, Pforzheim	Vente	EUR 511'000	100.0	100.0
Tornos Technologies Iberica SA, Granollers	Vente	EUR 60'000	100.0	100.0
Tornos Technologies Italia Srl, Assago	Vente	EUR 93'000	100.0	100.0
Tornos Technologies UK Ltd., Coalville	Vente	GBP 345'000	100.0	100.0
Tornos Technologies U.S. Corp Brookfield CT	Vente	USD 6'000'000	100.0	100.0
Tornos Holding France, Paris	Holding	EUR 12'500'000	100.0	100.0
L Tornos-Technologies France, St Pierre	Vente	EUR 762'000	100.0	100.0

2.2 Actions et actionnaires

Tornos Holding SA n'a qu'un seul type d'actions. Ces actions ne sont soumises à aucune restriction de vente ni à aucune limitation de leur droit de vote. Les 13'383'755 actions nominatives sont réparties entre 1'825 actionnaires. La liste des actionnaires détenant plus de 5 % des droits de vote figure au paragraphe 24.6 du rapport financier. Il n'existe ni participations croisées ni accords entre actionnaires connus de la société.

2.3 Marché boursier

Les actions Tornos sont cotées à la bourse suisse SWX de Zurich, sous la référence 1160768 (code TOHN). La capitalisation boursière à la date de clôture s'élevait à CHF 61.8 mios.

2.4 Structure du capital

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding SA se montait à CHF 66'918'775.00 au 31 décembre 2003. Il était réparti en 13'383'755 actions nominatives complètement libérées d'une valeur nominale de CHF 5.00. Au jour de clôture de l'exercice, la société avait un capital-actions conditionnel de CHF 11'750'000.00 et un capital-actions autorisé de CHF 4'581'235.00. Il n'existe pas de bons de participation ou de jouissance et pas d'emprunt convertible.

Capital conditionnel

Le capital social sera augmenté à concurrence de CHF 11'750'000.00 et, dans le cas du paragraphe b), sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription

droits d'option accordés aux actionnaires dans le cadre de la diminution du capital par réduction de la valeur nominale. Deux options accordées aux actionnaires autorisent l'achat d'une action nominative. Le droit doit être exercé avant septembre 2004 ;

- b) jusqu'à 1'200'000 actions d'une valeur nominale de CHF 5.00, pour un montant maximum de CHF 6'000'000.00, par l'exercice des droits d'option accordés aux banques créancières et à certains créanciers dans le cadre du plan de restructuration, en échange d'un abandon partiel de leurs créances en rapport avec des crédits en cours et dans le cadre d'une conciliation sur un litige juridique en suspens, conformément aux conditions du marché au moment de la restructuration. Chaque option donne droit à l'achat d'une action nominative au prix de CHF 6.00. Le droit doit être exercé juillet 2007.

Les conditions détaillées d'option doivent être définies par le Conseil d'administration en tenant compte des conditions préalables précitées.

Capital autorisé

Jusqu'au 26 septembre 2004 (dans un délai de deux ans dès l'enregistrement de la modification des statuts au Registre du commerce), le Conseil d'administration peut augmenter le capital-actions de la société au maximum de CHF 4'581'235.00 par l'émission d'au maximum 916'247 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 5.00. Une augmentation en plusieurs tranches est possible. Le Conseil d'administration fixe la date d'émission, le prix d'émission, le mode de paiement, la date du droit au dividende ainsi que la répartition des droits de souscription non exercés. Le Conseil d'administration peut restreindre le droit de souscription des actionnaires ou en cas d'utilisation de ces actions en rapport avec la restructuration de la société ou du groupe (abandon de créances par des créanciers), en cas de rachat d'entreprises, de parties d'entreprises ou de prises de participations ainsi que pour le financement de telles transactions ou le financement de projets d'investissement.

prioritaire des actionnaires, pour des motifs importants (assainissement de la société), par l'émission d'actions nominatives à libérer entièrement, d'une valeur nominale de CHF 5.00, selon le schéma suivant :

- a) jusqu'à 1'150'000 actions d'une valeur nominale de CHF 5.00, pour un montant maximum de CHF 5'750'000.00, par l'exercice des

Modifications du capital durant les trois derniers exercices (Clôture statutaire de Tornos Holding SA).

En milliers de CHF	Capital-actions	Agio	Bénéfice/ (perte) au bilan	Total
Fonds propres au 31.12.2000	65'000	-	(363)	64'637
Augmentation du capital	50'000	44'055	685	94'055
Résultat annuel 2001			685	685
Fonds propres au 31.12.2001	115'000	44'055	322	159'377
Réduction du capital	(103'500)	(44'055)	147'555	-
Augmentation du capital	55'419	15'419		70'838
Coût de l'augmentation du capital		(1'476)	975	(501)
Résultat annuel 2002			(148'775)	(148'775)
Fonds propres au 31.12.2002	66'919	13'943	77	80'939
Résultat annuel 2003			452	452
Fonds propres au 31.12.2003	66'919	13'943	529	81'391

2.5 Options

Les options „call“ suivantes sur des actions de Tornos Holding SA ont été émises:

Nombre	Type	Echéance	Prix d'exercice
2'300'000	En faveur des actionnaires - assainissement 2002 rapport de souscription 2:1	Septembre 2004	CHF 10.00
1'175'000	En faveur du syndicat des banques et autres créanciers, rapport de souscription 1:1	Juillet 2007	CHF 6.00

3. Conseil d'administration

3.1 Membres du Conseil d'administration

Durant l'exercice considéré, le Conseil d'administration s'est réduit de sept à six membres en raison de la démission de Patrick Smulders (voir page 18). Le seul membre ayant une fonction sur le plan exécutif est Raymond Stauffer qui, en tant que Délégué du Conseil d'administration, exerce la fonction de « Chief Executive Officer ».

3.2 Election et durée des mandats

Le Conseil d'administration de Tornos Holding SA est composé d'au moins 3 membres (actuellement 6), dont la majorité sont des personnes indépendantes et n'ayant pas de fonction exécutive dans l'entreprise. Il n'existe pas de participations croisées au sens de la directive sur la « Corporate Governance ». Le Conseil d'administration est élu par l'Assemblée générale pour une durée fixée par l'Assemblée générale mais qui ne peut pas excéder 3 ans. Les membres sont rééligibles. L'âge limite est de 70 ans. Le Président est élu par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration délibère valablement lorsque la majorité de ses membres est présente. En cas d'égalité des voix celle du Président est prépondérante.

3.3 Organisation interne

Le Règlement d'organisation de Tornos Holding SA définit les compétences du Conseil d'administration et de la Direction du groupe. Le Conseil d'administration exerce la haute direction de la société et du groupe, il définit en particulier les

objectifs, la stratégie du groupe et approuve le « business plan »; il fixe les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier; il nomme et révoque le CEO et les membres de la Direction du groupe, il convoque l'Assemblée générale, définit et modifie l'organisation de la société et informe le juge en cas de surendettement. Il supervise les personnes chargées de la gestion. Dans les limites de la loi et sous réserve des compétences mentionnées précédemment, le Conseil d'administration délègue toute la gestion au Délégué en sa qualité de CEO et de Président de la Direction du groupe.

En octobre 2002, afin d'assurer une répartition efficace des tâches, le Conseil d'administration a nommé François Frôté en tant que Président, Claude Elsen Vice-président et Raymond Stauffer Délégué et CEO; il a également mis en place les Comités suivants:

«Nomination and Compensation Committee» : F. Frôté (président), C. Elsen, R. Stauffer

Le «Nomination and Compensation Committee» a siégé à trois reprises durant l'exercice considéré. Durant ces séances, ce Comité a :

- préparé l'affectation des postes de cadres vacants et élaboré à l'intention du Conseil d'administration les bases de décision, en particulier pour les postes de directeur de la « Business Unit » Mono, de la « Business Unit » Multi, ainsi que du « service clientèle »,
- examiné et approuvé la rémunération des directeurs de groupe, ainsi que des cadres supérieurs pour l'année 2004, conformément au nouveau règlement des cadres,

- enfin examiné le montant des honoraires du Conseil d'administration.

Enfin, le Comité prévoit d'introduire, en coopération avec l'« Audit Committee » et pour l'année 2004, un modèle de participation des collaborateurs.

«Audit Committee» : P. Häring (président), F. Froté

Durant l'exercice écoulé, l'« Audit Committee » a tenu huit séances. Le CEO et le CFO ainsi que, quand c'était nécessaire, les réviseurs du groupe, ont participé à ces réunions avec voix consultative. Durant l'exercice considéré, l'« Audit Committee » a traité les points forts suivants :

- traitement des comptes annuels 2002 et discussion de la présentation du rapport financier avec les réviseurs du groupe,
- organisation du département financier et comptable, y compris règlement de la succession au CFO ad interim,
- mise au concours du mandat de révision,
- mise à jour des dispositions sur la présentation des comptes, y compris l'émission de nouvelles directives sur l'évaluation des stocks,
- préparation et planification de la clôture annuelle et de la révision 2003.

En plus de ces thèmes forts, l'« Audit Committee » a contrôlé certaines affaires financières en collaboration avec la Direction, ainsi que, dans certains cas particuliers, l'interprétation des dispositions sur la présentation des comptes.

A la fin de sa première année d'activité, les tâches de l'« Audit Committee » ont été examinées et définies dans un cahier des charges. Dans la perspective d'une mise en oeuvre efficace de la « Corporate Governance », l'« Audit Committee » sera renforcé durant l'année 2004 par un membre supplémentaire en la personne de M. Claude Elsen. En outre, le domaine d'activité de ce Comité sera étendu à la surveillance de l'évolution financière et au contrôle des risques du groupe Tornos.

«Strategy and Innovation Committee» : R. Stauffer (président), M. Rollier, H.O. Stenzel

Le «Strategy and Innovation Committee» a notamment traité les points forts suivants :

- développement d'un management d'innovation associant les « Business Units » et la R&D, qui concilie l'orientation clients et la faisabilité technique,
- définition des projets de développement ainsi que de la planification des réalisations en 2004,

Le Conseil d'administration se réunit en fonction des besoins, mais au moins quatre fois par an. Durant l'exercice 2003, il a tenu douze séances qui ont duré en moyenne sept heures. Le Conseil d'administration a régulièrement fait participer les membres de la Direction et, si nécessaire, des conseillers externes, quand les points de l'ordre du

jour relevaient de leur responsabilité. Les Comités ont également siégé avec la participation de membres de la Direction, à l'exception du «Nomination Committee» où la direction du groupe n'est représentée que par Raymond Stauffer.

3.4 Instruments d'information et de contrôle permettant de contrôler la Direction

Lors de ses réunions, le Conseil d'administration est informé verbalement de façon régulière par la Direction sur la marche des affaires. Par ailleurs, il existe un système périodique d'information du management, dans lequel les indicateurs les plus importants sont comparés hebdomadairement (entrée des commandes) ou mensuellement (compte d'exploitation et bilan) au budget. De plus, l'«Audit Committee» contrôle le travail de l'organe de révision.

4. Direction

4.1 Membres de la Direction

Suite à l'introduction d'une nouvelle structure d'organisation axée sur les secteurs d'activité, le nombre de membres de la Direction du groupe est passé de quatre à six (voir page 18).

4.2 Contrats de management

Durant l'exercice considéré, aucun contrat de management externe n'a existé entre la société et des tiers.

5. Honoraires, participations et prêts

5.1 Contenu et procédure en vue de leur définition

La rémunération des membres de la Direction du groupe est fixée par le «Nomination and Compensation Committee». Les honoraires du Conseil d'administration sont fixés par l'ensemble du Conseil d'administration sur proposition du «Nomination and Compensation Committee». Les Administrateurs reçoivent des honoraires forfaitaires pour leur travail au Conseil ainsi que dans les Comités. Si, en plus, ils participent à des projets, ce travail est rémunéré en fonction du temps qu'ils y consacrent.

5.2 Rémunération des membres en exercice des organes de l'entreprise

La rémunération totale versée durant l'exercice à des membres non exécutifs du Conseil d'administration se monte à CHF 408'500.00. Durant l'exercice considéré, les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction du groupe ont reçu au total CHF 1'569'427.00. Durant l'exercice considéré, le membre du Conseil d'administration ayant bénéficié de la rétribution la plus élevée a eu droit au total à CHF 384'217.00.

5.3 Indemnités à d'anciens membres des organes de l'entreprise

Durant l'exercice, au total CHF 504'223.00 ont été versés à trois anciens membres des organes.

5.4 Attribution et propriété des actions

La société n'a actuellement pas de plan de participation des collaborateurs. Durant l'exercice considéré, aucune action n'a été attribuée aux membres du Conseil d'administration et de la Direction du groupe. Au 31.12.2003, les membres exécutifs du Conseil d'administration et ceux de la Direction du groupe possédaient ensemble au total 10'120 actions nominatives et 18'640 options de souscription d'actions de Tornos Holding SA. Les membres non exécutifs du Conseil d'administration, ainsi que les personnes qui leur sont proches possédaient 1'350 actions nominatives et 2'000 options de souscription d'actions. Les 20'640 options de souscription d'actions ont été attribuées aux actionnaires de l'époque dans le cadre de la réduction du capital en rapport avec l'assainissement de 2002. Le délai d'option court jusqu'en septembre 2004, le rapport de souscription est de 2:1 et le prix d'exercice se monte à CHF 10.00 par action.

5.5 Honoraires et rémunérations supplémentaires

Les honoraires facturés par l'Etude Frôté & Associés pour les prestations juridiques et pour le secrétariat du Conseil d'administration se montent à CHF 99'602.95.

5.6 Prêts à des organes

La société n'a pas de prêts en cours à des membres du Conseil d'administration ou de la Direction.

6. Organe de révision

Dès l'exercice considéré, l'organe de révision de la société holding et du groupe est BDO Visura, à Berne, qui remplace KPMG Fides Peat, à Berne. M. André Fässler est le réviseur responsable du dossier. L'organe de révision est nommé chaque année par l'Assemblée générale. Les honoraires de révision facturés par BDO Visura pour l'exercice considéré, pour l'examen des comptes annuels, se montent à CHF 201'995.00. BDO Visura n'a pas fourni de prestations supplémentaires en cours d'exercice.

L'«Audit Committee» surveille l'organe de révision externe sur mandat du Conseil d'administration. KPMG Fides Peat a participé deux fois aux séances et BDO Visura une fois; elles ont informé sur leur travail. En outre, l'organe de révision a soumis une «Management Letter» au Comité.

7. Politique d'information et d'ouverture

Tornos informe ses actionnaires sur la marche des affaires et sur les événements qui relèvent de la bourse, au moyen du rapport de gestion, du rapport semestriel et, trimestriellement ou selon les nécessités, par des communications aux médias. Toutes les informations importantes peuvent être consultées sur le site Internet www.tornos.ch. Adresse de contact: M. Pierre-Yves Kohler, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4907, E-mail: kohler.p@tornos.ch

8. Droits de participation des actionnaires

8.1 Limitation du droit de vote et procurations

Il n'existe pas de limitation du droit de vote. Des procurations de vote ne peuvent être valablement exercées que par des actionnaires inscrits au registre des actionnaires. Les statuts prévoient que les actionnaires ne peuvent se faire représenter à l'Assemblée générale que par leurs représentants légaux, un autre actionnaire ayant le droit de vote, le représentant indépendant en matière de droits de vote, le représentant des organes ou un représentant d'un dépositaire d'actions. Sous certaines conditions, des actions gérées à titre fiduciaire peuvent aussi être inscrites avec droit de vote.

8.2 Quorums statutaires

En cas de vote portant sur la limitation de l'exercice du droit de vote ou sur toute modification et l'annulation d'une telle limitation, les statuts prévoient le quorum qualifié d'au moins 2/3 des voix représentées et de la majorité absolue de la valeur nominale des actions représentées.

8.3 Convocation de l'Assemblée générale et établissement de l'ordre du jour

Les actionnaires représentant des actions d'une valeur nominale de CHF 1'000'000.00 ou plus peuvent exiger l'inscription d'un point à l'ordre du jour. Ils doivent le faire par écrit au moins 45 jours avant l'Assemblée en précisant les points de discussion et leurs demandes.

8.4 Inscription au registre des actions

Les inscriptions au registre des actions (clôture) doivent avoir été effectuées au plus tard 11 jours avant l'Assemblée générale.

9. Mécanismes de contrôle et de défense

Les seuils fixés par la loi pour l'obligation de lancement d'une offre publique sont applicables. Il n'existe pas de mécanisme particulier de contrôle ou de défense.



Conseil d'administration



François Frôté (1953), Suisse
Président du conseil
Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures/actuelles pour Tornos: aucune
Comités: Nomination and Compensation Committee et Audit Committee
Parcours professionnel: Avocat, Vice-président de la Banque Cantonale de Berne, mandats d'administrateur dans l'industrie.



Claude Elsen (1947), Luxembourg
Vice-président du conseil
Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures/actuelles pour Tornos: aucune
Comités: Nomination and Compensation Committee
Parcours professionnel: Ingénieur Diplômé RWTH, MBA INSEAD, diverses fonctions de top-management dans l'industrie en Europe et Outre-mer, conseiller du gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, Managing Partner Consilux, Administrateur de sociétés.



Raymond Stauffer (1954), Suisse
Délégué du conseil et Chief Executive Officer depuis November 2002
Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures pour Tornos: aucune
Comités: Nomination and Compensation Committee, Strategy and Innovation Committee
Parcours professionnel: Ingénieur ETS, formation en management, diverses fonctions dirigeantes auprès du groupe Ismeca.



Paul Haering (1957), Suisse
Membre depuis 2001
Elu jusqu'en 2004
Activités antérieures/actuelles pour Tornos: aucune
Comités: Audit Committee
Parcours professionnel: Economiste, business manager, MBA, CFO du groupe Feintool jusqu'à fin mars 2003. Conseiller d'entreprise, partenaire awr AG für Wirtschaft und Recht.



Michel Rollier (1959), Suisse
Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures/actuelles pour Tornos: aucune
Comités: Strategy and Innovation Committee
Parcours professionnel: Ingénieur ETS et EPFL, fondateur et actionnaire de Rollomatic SA.



Hans-Otto Stenzel (1941), Allemagne
Membre depuis 2002
Elu jusqu'en 2005
Activités antérieures pour Tornos: PDG de Tornos Holding France, Membre du conseil de Tornos K'MX et de Wirth & Gruffat
Comités: Strategy and Products Committee
Parcours professionnel: Dipl.-Ing., CEO ELB-SCHLIFF Werkzeugmaschinen GmbH

Direction



Philippe Maquelin (1951), Suisse
Chief Operating Officer
Nommé en novembre 2002
Parcours professionnel: Licencié en sciences économiques, bénéficie d'une vaste expérience de direction d'entreprises industrielles, membre de la direction générale d'Ismeca à La Chaux-de-Fonds en tant que responsable des Finances, MIS et Ressources humaines pour le groupe.



Martin Tschumi (1966), Suisse
Chief Financial Officer
Engagé en novembre 2002
Parcours professionnel: Études des sciences économiques relatives à la gestion d'entreprises à l'université Berne et expert comptable diplômé.
Consultant indépendant. Longue expérience dans la gestion du changement, assainissement et restructuration. De nombreux mandats comme CFO et/ou CEO ad intérim dans les situations de changement ainsi qu'en tant que membre de conseil d'administration.



Francis Koller (1948), Suisse
Head of sales
Nommé en 2002
Parcours professionnel: Formation technique, a occupé chez Tornos depuis 1965 différents postes dans les secteurs du développement et de la vente. Bénéficie d'une large expérience dans le domaine de la vente: chef de produit, chef marketing, chef de business unit, chef de l'administration des ventes, chef de vente.



Bernard Seuret (1947), Suisse
Head of production
Nommé en 2000.
Parcours professionnel: Ingénieur électricien diplômé. A occupé chez Tornos depuis 1969 différents postes dans les secteurs du développement et de la production.



Carlos Cancer (1959), Espagne
Head of Business Unit Single Spindle
Nommé en juillet 2003
Parcours professionnel: Ingénieur HES, a occupé diverses fonctions dirigeantes dans des entreprises industrielles en Suisse et en Europe. Administrateur délégué de la filiale italienne de Tornos pendant 9 ans.



Willi Nef (1960), Suisse
Head of Business Unit Multispindle
Engagé en novembre 2003
Parcours professionnel: Ingénieur mécanicien ETS, MBA National University of Singapore. Vaste expérience de niveau mondial dans le secteur des machines-outils (Mikron), et machines d'assemblage (Bodine). Expérience dans la gestion d'entreprise de production (Swatch).



TORNOS S.A.
CH-2740 MOUTIER / SUISSE
Rue Industrielle 111
Tél. 032 494 44 44
Fax 032 494 49 03
E-mail: contact@tornos.ch
www.tornos.ch

TORNOS-TECHNOLOGIES
DEUTSCHLAND GmbH
Karlsruher Str. 38
D-75179 PFORZHEIM
Tel. 07231 / 910 70
Fax 07231 / 910 750
E-mail: contact@tornos.de

TORNOS TECHNOLOGIES
FRANCE
Boîte postale 330
ST-PIERRE EN FAUCIGNY
F74807 LA ROCHE
S / FORON CEDEX
Tél. 04 50 038 333
Fax 04 50 038 907
E-mail: contact@tornos.fr

TORNOS TECHNOLOGIES UK Ltd
Tornos House
Whitwick Business Park
Coalville
Leicestershire
LE67 4JQ
Tel. 01530 513100
Fax 01530 814212
E-mail: sales@tornos.co.uk

TORNOS TECHNOLOGIES
IBERICA SA
Pol. Ind. El Congost
Avda. St Julia, 206 Nave 8
E-08400 GRANOLLERS
Tel. (34) 93 846 59 43
Fax (34) 93 849 66 00

TORNOS TECHNOLOGIES
ITALIA SRL
Via Einstein, 24
I-20090 ASSAGO / MI
Tel. 02 45 77 17 01
Fax 02 45 70 16 48
E-mail: contact@tornos.it

TORNOS TECHNOLOGIES
US CORPORATION
70 Pocono Road
P.O. Box 325
BROOKFIELD CT 06804 / USA
Tel. (203) 775-4319
Fax (203) 775-4281
E-mail: contact@tornosusa.com