



2004

R A P P O R T   A N N U E L

## Le décolletage : tout le monde en bénéficie !

Grâce au large spectre d'opérations qu'il rend possibles avec un très bon rapport qualité-prix, le décolletage est probablement le moyen de production le plus utilisé à travers le monde. Dans les pays industrialisés, il n'y a pas une personne qui ne bénéficie quotidiennement des services de pièces décolletées. Présente sur le marché du décolletage depuis sa fondation, Tornos a sans cesse repoussé les limites des possibilités d'usinage offrant à ses clients toujours plus de précision, de productivité et 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.

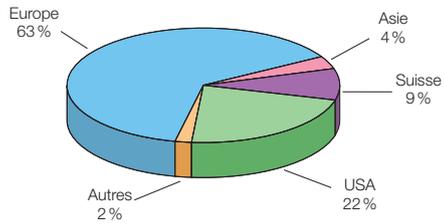




<b>2</b>	Le décolletage : tout le monde en bénéficie!
<b>4</b>	Tornos – chiffres détaillés
<b>5</b>	Tornos – chiffres consolidés
<b>6</b>	Rapport du Président du Conseil d'administration
<b>7</b>	Conjoncture favorable
<b>9</b>	Une organisation orientée Produit
<b>10</b>	BU monobroche – Un outil performant au service des clients
<b>11</b>	Le tour multibroche – La solution pour des besoins de production élevés
<b>12</b>	BU monobroche: Une stratégie double pour plus de performances
<b>14</b>	Innovations en 2005: nouveaux produits multibroches
<b>15</b>	« Corporate Governance » et communications
<b>18</b>	Conseil d'administration et Direction
<b>20</b>	Adresses des filiales

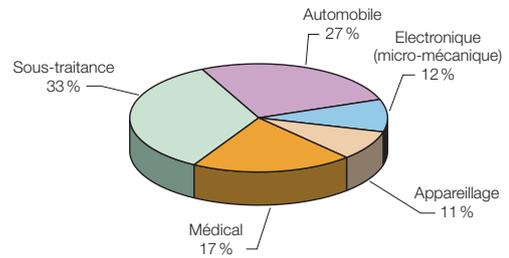


Répartition géographique



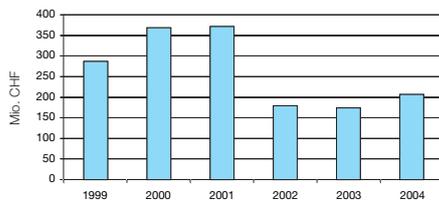
Chiffre d'affaires total CHF 205.7 mio. en 2004

Segments d'applications

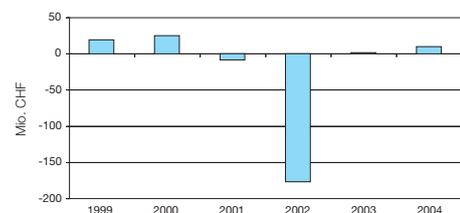


Chiffre d'affaires total CHF 205.7 mio. en 2004

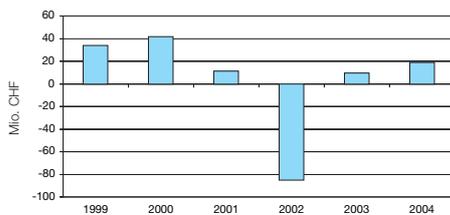
Chiffre d'affaires



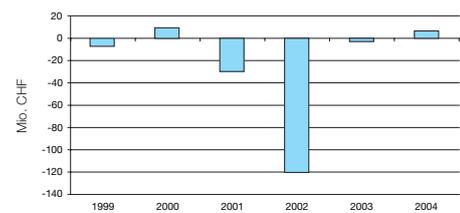
EBIT



EBITDA



Résultats nets



## Chiffres consolidés

	2000	2001	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires en Mio CHF	370.1	372.8	180.6	174.7	205.7
Evolution en %	+ 28.2	+ 0.73	- 51.6	-3.3	+ 17.7
EBITDA	41.9	11.4	- 85.1	9.7	19.4
en % du chiffre d'affaires	11.3	3.1	- 47.1	5.6	9.4
Résultat d'exploitation (EBIT)	24.9	- 8.4	- 176.3	0.4	11.0
en % du chiffre d'affaires	6.7	- 2.3	- 97.6	0.2	5.3
Résultat net	9.5	- 29.9	- 121.4	- 2.8	6.8
en % du chiffre d'affaires	2.6	- 8.0	- 67.2	- 1.6	3.3
Dépenses de recherche et développement en Mio CHF	14.0	13.0	8.2	6.4	8.6
en % du chiffre d'affaires	3.8	3.5	4.5	3.6	4.2
Investissements en immobilisations corporelles et immatérielles en Mio CHF	10.0	14.8	7.1	1.6	3.6
Entrées de commandes en Mio CHF	437.0	213.4	154.1	170.6	225.0
Evolution en %	+ 106.0	- 51.2	- 27.8	+ 10.7	+ 31.9
Nombre d'employés en fin d'année*	1231	1293	819	688	698
Chiffre d'affaires moyen par employé en 1000 CHF	337	295	171	232	295

\* sans apprentis





## Rapport du Président du Conseil d'administration

Mesdames et Messieurs,  
Chers actionnaires,

Le Conseil d'administration a placé l'année 2004 sous le signe de la consolidation du redressement du Groupe opéré dès 2003. Dans un environnement conjoncturel contrasté - le secteur de la machine-outils a connu un premier trimestre difficile - nous sommes aujourd'hui heureux de vous annoncer que l'exercice 2004 est réussi. Le « Business plan » a été non seulement tenu, mais même dépassé à tous points de vue. Les résultats obtenus en terme de chiffre d'affaires, rentabilité et désendettement sont nettement supérieurs aux objectifs fixés. L'exercice se termine par un bénéfice net de CHF 6.8 mio et les fonds propres de la société représentent 48.5% du total du bilan au 31.12.2004.

Si Tornos est fière de ces résultats, elle n'en est pas moins consciente des défis importants qui restent à relever dans les trois à cinq prochaines années. Dans le cadre de la mise en œuvre de notre stratégie, les activités de R&D ont été relancées vigoureusement, afin de permettre au Groupe de reconquérir sa position de leader technologique incontesté telle qu'il l'avait acquise lors du lancement des DECO 2000 en 1996. Cette situation enviée avait été mise à mal durant les années difficiles qui suivirent et qui se traduisirent par une baisse du rythme d'innovation. Grâce aux importants efforts de développement consentis en 2004, des nouveaux produits seront lancés en 2005 et 2006. Si certains d'entre eux sont dans la ligne d'une évolution normale des gammes actuelles, d'autres s'adressent à de nouveaux marchés, par exemple dans le domaine des disques durs miniatures, ou comblent des niches jusqu'ici inexploitées par Tornos pour des pièces de complexité moyenne. Sur le plan de la couverture géographique, malgré notre faible présence en Asie, l'excellente notoriété de Tornos dans cette région ouvre à la société des opportunités de croissance importante à moyen terme, en particulier en Chine. Pour les saisir, un bureau de représentation a été ouvert le 1er juillet 2004 à Shanghai, à partir duquel Tornos met en place son propre réseau de service et de support aux clients, préalable indispensable à une pénétration durable de ce marché.

Au niveau de la stratégie, Tornos poursuit sur la voie ouverte en 2003. Si le Conseil d'administration encourage les collaborations et alliances dans le cadre de

projet définis, la participation à des grands projets de fusions/acquisitions n'est en l'état actuel pas envisagée, sous réserve bien évidemment de réelles opportunités. En effet, le Conseil d'administration considère que la taille du Groupe est suffisante, aussi bien en matière de développement des technologies de base nécessaires aux produits Tornos, que pour ce qui touche à la couverture géographique en terme de vente et de support aux clients pour poursuivre sa stratégie. De plus le Conseil d'administration est convaincu que la concentration de l'entreprise sur ses domaines propres d'activité constitue la meilleure approche pour assurer la pérennité de Tornos et son développement dans l'intérêt des actionnaires. Sur le plan de la structure, le Groupe est désormais organisé en unités d'affaires, ce qui permet de gérer des entités opérationnelles de taille adéquate, garantissant un contact étroit avec les clients et les produits. Une telle structure favorise des organisations simples, efficaces et rapides car proches des réalités du marché. De plus cette structure s'intègre dans la stratégie du Groupe qui vise également à améliorer sa capacité de réaction et sa flexibilité face aux cycles conjoncturels. Ces cycles conjoncturels font au demeurant partie intégrante de notre domaine d'activité et nécessitent dès lors la mise en place d'une structure financière saine et de mécanismes de gestion permettant d'adapter rapidement la capacité de production à la hausse comme à la baisse. En conséquence le Conseil d'administration s'est prononcé en faveur d'une politique financière prudente, permettant le maintien de fonds propres importants avec un autofinancement de la croissance interne du Groupe. Selon le niveau de désendettement atteint, une politique de distribution régulière de dividende aux actionnaires pourrait être envisagée dès l'exercice 2006 ou 2007.

Pour conclure, au nom du Conseil d'administration, je tiens à remercier l'ensemble de notre personnel, nos clients, nos partenaires financiers et nos fournisseurs qui nous ont permis de réaliser des résultats au-delà de nos attentes. Mes remerciements vont également à nos actionnaires pour la confiance qu'ils ont continué à nous accorder.

*François Frôté,  
Président du Conseil d'administration*

## Conjoncture favorable



Avec un portefeuille de commandes de CHF 34.1 mio seulement au 1er janvier 2004, l'année a débuté avec un niveau d'activité très bas. Ainsi, janvier a été marqué par une réduction de l'horaire de travail pour la totalité du personnel de production. Cet arrêt, limité à un seul mois, a permis de synchroniser les activités de production à la demande du marché; il a également permis la mise en application d'un plan de formation visant à améliorer la polyvalence du personnel de fabrication et de montage entre les lignes de produits et les moyens de production. Alors que l'entrée de commandes de janvier et février a été modeste, la tendance s'est modifiée dès mars pour se stabiliser rapidement à un seuil plus élevé. Les commandes de l'année ont atteint CHF 225.0 mio, soit une croissance de 32% par rapport à l'exercice précédent (2003: CHF 170.6 mio). Du point de vue des marchés, 2004 s'est caractérisée par un renouveau d'activité sur le marché électronique (con-

tacts et connecteurs) et de la sous-traitance, segments encore faibles en 2003. A des degrés divers, cette conjoncture positive s'est manifestée dans tous les pays. En plus de ce climat favorable, il convient de relever le bond de chiffre d'affaires aux USA (+ 82%) en raison de deux commandes exceptionnelles totalisant plus de 40 machines. Du point de vue des lignes de produits, les machines monobroche avec un passage de barres de moins de 20 mm sont celles qui ont le plus bénéficié de cette conjoncture. Les machines multibroches ont été pénalisées par le climat d'incertitude qui a prévalu dans l'industrie automobile à partir du troisième trimestre. Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice se monte à CHF 205.7 mio, en croissance de 17.7% par rapport à l'année précédente (CHF 174.7 mio).

### **Bénéfice, désendettement et renforcement des fonds propres**

Dans cette conjoncture favorable, les nombreuses mesures de réduction durable des coûts introduites dès 2003 ont porté leurs fruits. L'exercice clôt par un bénéfice net de CHF 6.8 mio, soit 3.3% du chiffre d'affaires, à comparer à une perte de CHF 2.8 mio en 2003. Le résultat avant intérêts et impôts est de CHF 11.0 mio, soit 5.3% du chiffre d'affaires (2003: CHF 0.4 mio) et l'EBITDA atteint CHF 19.4 mio (2003: 9.7). Cette rentabilité retrouvée associée à une stabilisation du niveau des inventaires et à une réduction des délais de paiement des clients qui passent de plus de 100 jours en moyenne en 2003 à 65 jours actuellement aboutissent à un cash flow opérationnel de CHF 23.2 mio (2003: CHF 3.6 mio). Ainsi, l'endettement net du Groupe (dettes portant intérêts moins liquidités) a passé de CHF 44.9 mio au 31.12.2003 à CHF 28.0 mio au 31.12.2004. Les fonds propres du groupe au 31.12.2004 sont de CHF 83.5 mio (2003: CHF 78.4 mio).

### **Organisation efficiente, flexible et responsable**

L'organisation matricielle introduite l'année passée a été complétée par la mise en place le 1er avril 2004 d'un système de contrôle de gestion adapté à cette structure par lignes de produits. Chaque «Business Unit» (unité d'affaires, ci-après BU) dispose de ses propres indicateurs et la rentabilité de chaque machine livrée est connue. Cette organisation construite par rapport au flux partant de l'avant-vente d'une machine pour passer par sa réalisation et son après-vente renforce





l'orientation client de l'organisation. Simultanément, le contrôle de gestion associé à chaque machine vendue accentue l'orientation au résultat des BU. Elle permet aussi d'améliorer l'identification et la responsabilisation de chacun à son niveau dans l'entreprise. La simplification des canaux de vente par la transformation des filiales de vente européennes en des entités assurant le support à la vente et au produit, ainsi que le service après-vente, en fonction des besoins des clients est maintenant achevée. Les intermédiaires et doublons administratifs du passé ont été éliminés permettant une amélioration de la rapidité et de la qualité des échanges d'information avec la clientèle ainsi qu'un abaissement des coûts d'accès au marché. Ces modifications ne concernent pas la distribution des produits en Amérique qui est assurée par la filiale Tornos Technologies USA comme par le passé. En Asie, un bureau de représentation a été ouvert à Shanghai le 1er juillet 2004 ; il compte désormais 8 personnes chargées de construire le réseau de service et de support à la vente pour la Chine. Sur le plan de la production, l'accent a été mis sur la polyvalence du personnel afin de faciliter les transferts rapides en fonction de la charge de travail effective des différentes lignes de produits. Cette mobilité accrue des ressources a permis d'assurer des délais de livraison favorables pour la clientèle sans augmenter les forces disponibles alors que la demande sur chacune des

lignes de produits a enregistré de très fortes variations à court terme. Afin d'améliorer encore la capacité de réaction de Tornos aux cycles conjoncturels, la maison mère recourt à du personnel sous contrat avec des tiers. Dans le même but, l'horaire fluctuant a été introduit au début de l'année 2005.

Grâce à ces différentes mesures internes et à une modification progressive de la politique de sous-traitance, le Groupe entend réduire son exposition aux effets négatifs cycliques auxquels il est soumis par la nature même de son activité. Cette organisation permet aussi au Groupe de bénéficier pleinement des périodes de haute conjoncture sans hypothéquer l'avenir lors de renversements de tendance brusques et de forte amplitude.

### Perspectives 2005

Avec un porte-feuille de CHF 48.9 mio au 1er janvier, 2005 se présente favorablement. Dans une conjoncture stable, on s'attend à un volume d'entrées des commandes légèrement supérieur à 2004 avec une progression mesurée de la rentabilité. Une partie importante des marges liées à ce volume supplémentaire sera affectée à la réalisation de programmes de R&D consacrés au développement de nouveaux produits. Les lancements de nouvelles machines interviendront dès le 2e trimestre et, avec un point fort lors de l'EMO 2005, se poursuivront régulièrement jusqu'en 2006. L'impact de ces nouveautés sur l'entrée de commandes ne sera sensible qu'à partir du dernier trimestre ; il n'aura donc que peu d'influence sur le chiffre d'affaires 2005. Sur le plan opérationnel, l'effort portera sur une amélioration du service après-vente, le déploiement de l'organisation en Asie et l'amélioration de la flexibilité aux variations conjoncturelles.



## Une organisation orientée Produit

### Une structure en «Business Units»

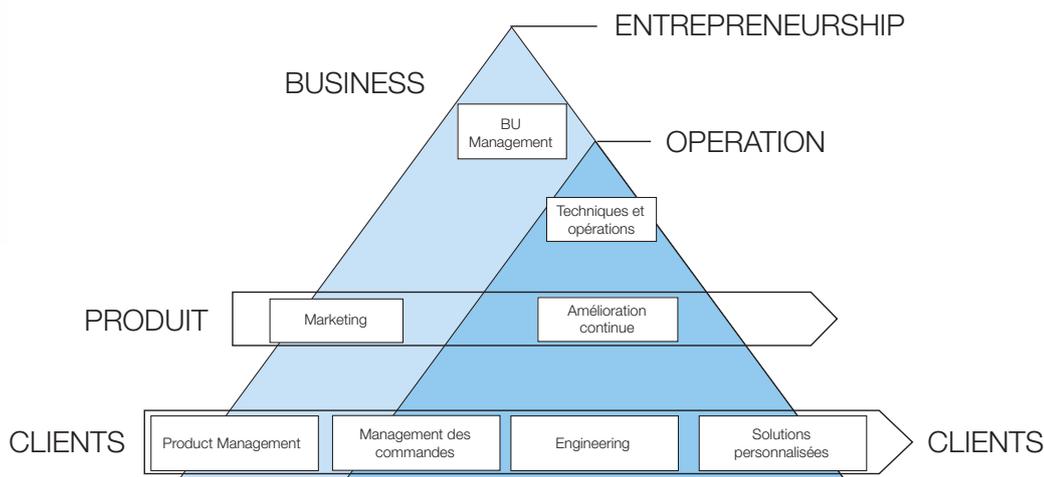
Au cours des deux années écoulées, Tornos a entièrement redéfini son organisation pour passer d'un système fonctionnel relativement rigide à un système matriciel plus flexible tant au niveau du fonctionnement interne que vis-à-vis de la clientèle.

C'est ainsi qu'une structure en «Business Units» (unité d'affaires, ci-après BU) a été mise en place, chaque BU est considérée comme une unité gérant intégralement une gamme de produits (monobroche et multibroches).

l'interlocuteur privilégié du client, lui apportant le support technique nécessaire pour résoudre ses problèmes et optimiser sa production.

Dans le cadre de l'organisation matricielle, les BU travaillent en recourant aux services communs de l'entreprise, tels que vente, production, R&D, service après vente et administration.

Elles sont en quelque sorte les cellules «entrepreneuriales» de la compagnie. Grâce à un contact direct et per-



### A l'écoute de la clientèle

Le but premier d'une BU est d'assurer une proximité constante envers les clients du Groupe. Composée d'une trentaine de collaborateurs, elle est le trait d'union entre la clientèle et la société. Elle agit comme un entrepreneur qui s'attache à comprendre les besoins du marché et définit les produits à développer en tenant compte du savoir faire et des capacités techniques de l'entreprise. Son rôle est de définir le cahier des besoins des produits, puis d'assurer leur introduction et diffusion sur le marché.

### Appui technique et commercial

Les BU sont responsables du suivi des commandes des clients depuis l'élaboration des offres jusqu'à l'installation et l'exploitation des machines tant sur le plan technique que commercial. En tout temps, elles sont

souffrant, les clients ont le sentiment de travailler avec une petite société dynamique qui est à leur écoute et non avec une grande entreprise impersonnelle composée de nombreux services difficilement accessibles.

### Perspectives 2005

Forte de cette nouvelle structure, Tornos s'est fixé l'«Innovation» pour mot d'ordre en 2005. Pas moins de six nouveaux produits seront présentés au cours des douze prochains mois! Réellement conçus sur la base des besoins des clients tels qu'ils ressortent des études de marché, ces produits sont les premiers fruits du travail en dialogue constant avec le département R&D. Tornos pourra ainsi renforcer et élargir ses parts de marché et s'assurer de nouvelles perspectives d'avenir.

## Business unit monobroche



### Un outil performant au service des clients

Au sein de la BU monobroche, la philosophie « orientation clients » se traduit par une écoute permanente et des réponses ciblées par segment d'activité et par client. Les « Product Manager » ont pour mission de développer le portefeuille des produits par segment, ces derniers étant clairement identifiés. Les plus importants sont le médical, l'électronique, l'automobile ainsi que la sous-traitance en général. Le but est de définir avec précision les besoins des clients actifs dans ces segments particuliers et de leur proposer des solutions spécifiques leur permettant d'augmenter leur productivité et leur rentabilité.



#### Médical

Ce domaine fait partie des secteurs industriels à fort potentiel. Il bénéficie des besoins croissants résultant de l'augmentation de l'espérance de vie des populations et de la progression de la qualité de vie. Sa croissance annuelle moyenne est d'environ 10% (jusqu'à 16% pour les implants dentaires). Il est peu exposé aux cycles conjoncturels. Aujourd'hui les pièces produites sur les tours automatiques de Tornos sont principalement employées en orthopédie, implantologie dentaire, instrumentation cardiaque et petits appareils servant à la diffusion de médicaments.



La fonctionnalité exceptionnelle des machines Tornos et l'avance technologique dans la maîtrise des procédés de fabrication spécifiques permet à l'entreprise d'occuper la position de leader dans ce domaine.



#### Electronique

Après quelques années difficiles, les ventes d'ordinateurs, d'appareils de loisirs et de télécommunication ont enregistré une forte hausse en 2004. Grâce à leur niveau de productivité très élevé, les machines Tornos sont devenues la référence dans l'usinage des contacts pour l'électronique ce qui se traduit par une importante croissance de ce segment.



#### Automobile et sous-traitance en général

D'une année à l'autre, la vente de véhicules est restée stable. Pour la BU, l'importance de ce secteur ainsi que de celle de la sous-traitance sont restées constantes. La dimension des lots s'étant cependant fortement réduite, les clients qui composent ces segments ont besoin de moyens de production offrant, en plus d'une très haute productivité, une très grande flexibilité. TB-DECO, le logiciel de programmation de Tornos offre des possibilités inégalées dans ce domaine.


**TORNOS**

## Business unit multibroches

### Le tour multibroche – La solution pour des besoins de production élevés

#### Les besoins de la clientèle

Lorsqu'un client doit fabriquer de grands volumes de pièces ou de familles de pièces, une solution multibroche offre des avantages indéniables. Pour ces usines, la tendance va vers l'intégration des systèmes. La machine devient le cœur d'un processus industriel complet qui inclut le chargement des barres et l'évacuation des copeaux dans un ensemble cohérent. De tels systèmes sont souvent eux-mêmes intégrés à un flux de fabrication comprenant une variété de processus individuels où un contact très proche entre le client



et le fournisseur est fondamental pour réaliser une intégration parfaite.

#### Principaux segments de marché

Les principaux segments de marchés couverts par les machines multibroches sont ceux de l'automobile et des composants destinés à l'industrie électrique, électronique et hydraulique.



L'automobile en est le segment le plus important ; il correspond à un besoin de pièces à produire à la fois en grandes quantités et avec un haut niveau de précision, très souvent dans des matières difficiles. Ces exigences portent notamment sur la fabrication de composants d'équipements de sécurité tels que les « airbags » ou qui servent à la protection de l'environnement avec les nouvelles générations d'injecteurs ou encore qui sont montés dans des appareils visant à améliorer le confort, tels que les

boîtes automatiques et les systèmes d'air conditionné. Dans tous ces domaines, les machines multibroches de Tornos se sont assurés une position reconnue.



#### Produits

La gamme des produits actuels comprend trois modèles multibroches CNC et une machine à cames. Les MULTI DECO 20/6b, 20/8b et 32/6i mises sur le marché entre 2001 et 2004 se caractérisent par une productivité élevée, un fonctionnement très sûr et un haut niveau de précision. L'ergonomie dont elles sont dotées en assure une utilisation conviviale.

L'assortiment sera complété en 2005 par la présentation de nouvelles machines.

## BU monobroche: Une stratégie double pour plus de performances

Les analyses du marché effectuées par la BU ont démontré que les produits monobroches de Tornos permettent à l'entreprise d'occuper une position très forte dans la production de pièces complexes de 2 à 32 mm, mais que les clients demandent également des machines plus simples au prix adapté à la réalisation de pièces moins complexes.

Sur cette base Tornos a décidé d'adopter une stratégie d'innovation double:

- **Renforcer la position de leader dans la niche des pièces complexes:**

Ceci par le développement continu des machines de la gamme «DECO a», notamment grâce à de nouvelles versions du logiciel de programmation TB-DECO et le développement d'applications spécifiques comprenant de nouveaux appareils, macros de programmation et autres dispositifs; le tout permettant à ses clients d'augmenter leur productivité.

- **Pénétrer le segment des pièces moyennement complexes:**

Par le lancement d'une nouvelle gamme de machines dédiées couvrant la production de pièces de très petites dimensions jusqu'au diamètre de 32 mm. Dans ce segment, le rapport prix/performance est fondamental. Tous les départements de l'entreprise ont été mobilisés pour répondre à cette exigence du marché. De la conception à la production, priorité a été donnée au rapport prix/performance.

### Des réponses parfaitement adaptées

Dans les douze prochains mois, Tornos présentera trois nouveaux produits monobroches.

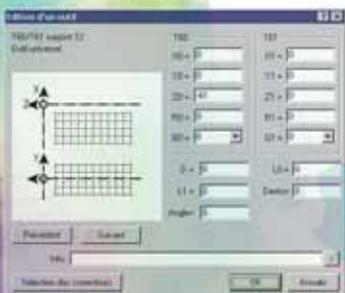
Au printemps, une petite machine très précise et à haut rendement destinée à la fabrication de disques durs de petite dimension (0.85", 1" et 1.8") sera dévoilée. Les appareils électroniques requièrent de plus en plus de puissance de calcul et des capacités de stockage de données de plus en plus importantes. Le marché actuel du disque dur dans les grandeurs de 2.5" et 3.5" est estimé à environ 200 millions d'unités par année. Les leaders mondiaux du marché prévoient une augmentation conséquente de leurs productions.

[a-line]



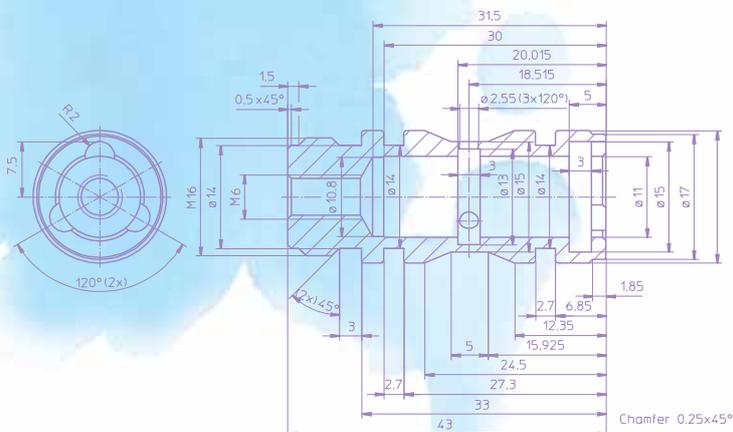


[S-line]



Deux autres nouveautés seront présentées dans les douze prochains mois. Une décolleteuse de petite dimension, très précise et flexible destinée à l'horlogerie ainsi qu'une machine avec un passage de barre de 20 mm destinée au segment de l'automobile.

Tous ces produits ont comme caractéristiques communes: un rapport prix/performance exceptionnel pour une adaptation parfaite aux pièces moyennement complexes, une utilisation aisée grâce à de nouvelles versions de notre logiciel de programmation TB-DECO ou, pour les clients qui le désirent, à la programmation directe sur la machine en code ISO.





## Innovations en 2005: nouveaux produits multibroches

Afin d'optimiser les spécifications des nouvelles machines, la BU a travaillé sur la base d'analyses de marché rigoureuses en collaboration étroite avec ses clients. Les tendances du marché ont clairement montré le besoin de compléter la gamme dans les deux directions suivantes :

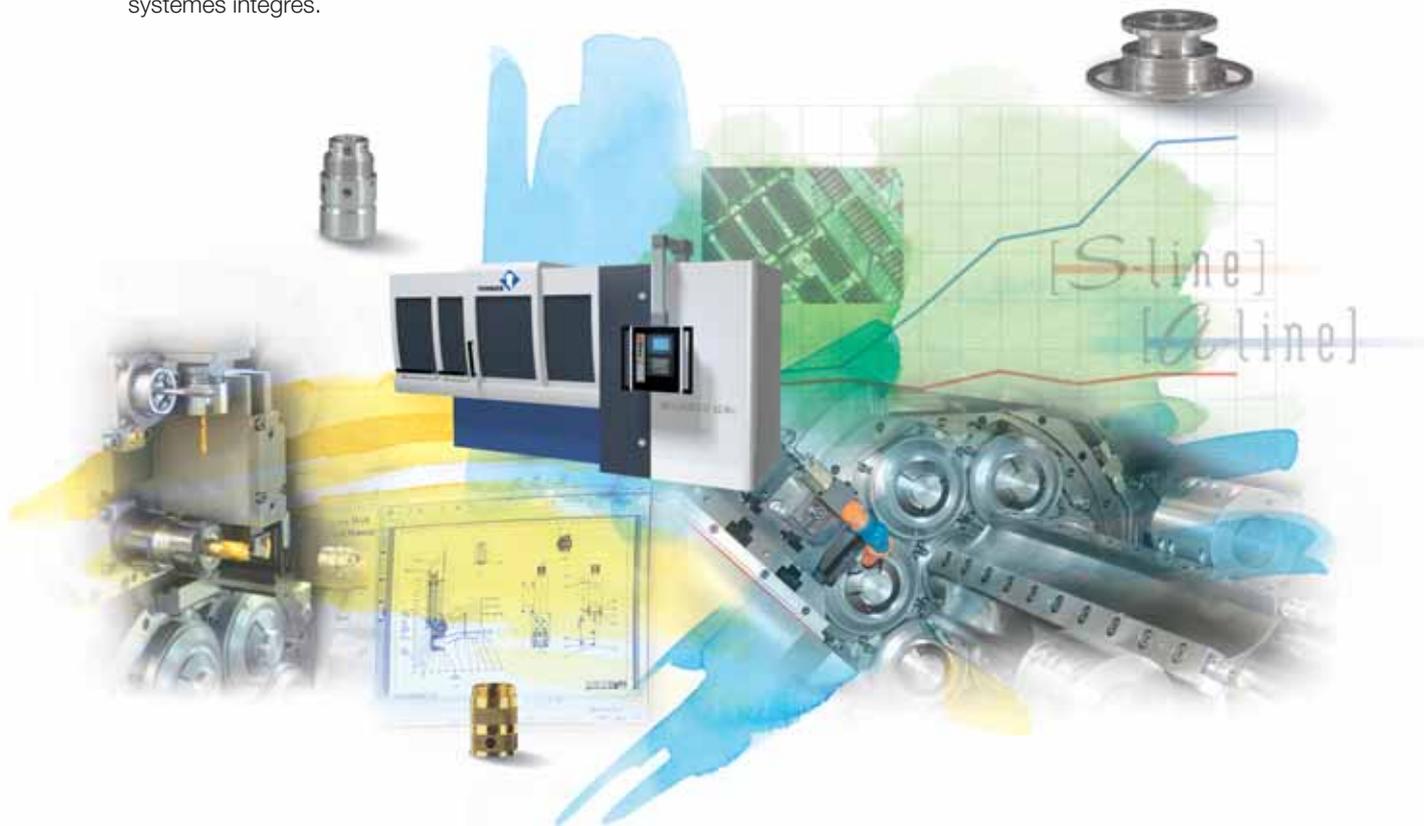
- **Déchargement individuel et palettisation des pièces**

Les besoins de systèmes intégrés pour la fabrication de pièces complexes capables d'usiner des pièces terminées et de les préparer pour l'incorporation dans un processus industriel complet ont poussés Tornos à développer de nouvelles solutions. La MULTIDECO 32/6c à 6 broches, prévue pour des diamètres de barre jusqu'à 32 mm est équipée pour les contre-opérations multiples ainsi que le déchargement et la palettisation. Elle sera lancée lors d'une exposition interne en avril 2005. En septembre, lors de l'EMO de Hanovre, Tornos présentera la nouvelle MULTIDECO 20/8d à 8 broches pour des diamètres de barre jusqu'à 20 mm. Ces deux nouveautés offriront une solution parfaite en réponse aux demandes de systèmes intégrés.

- **Machines pour la fabrication de pièces simples**

Pour satisfaire la demande de machines simples mais extrêmement rapides et fiables, capables de produire des pièces à une très haute cadence, Tornos présentera la nouvelle MULTIDECO 20/6s qui aura une capacité de fabrication importante pour des pièces simples, ceci avec un rapport prix/performance optimisé.

Globalement, la gamme des produits actuels sera complétée à la fois par des systèmes de production intégrés pour usiner des pièces complexes et par des machines plus simples destinées à des marchés où les besoins sont différents. Cette approche permettra à Tornos d'offrir des solutions adéquates pour tous les types de pièces à réaliser par ses clients.





## « Corporate Governance » et communications

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.

### 1. Structure du groupe et actionariat

#### 1.1 Structure du groupe

##### 1.1.1 Structure opérationnelle du groupe

La structure opérationnelle du groupe est décrite en page 9.

##### 1.1.2 Sociétés incluses dans le périmètre de consolidation

Tornos Holding SA est la seule société du périmètre de consolidation du groupe à être cotée en bourse. Les actions Tornos sont cotées à la bourse suisse SWX de Zurich, sous la référence TOHN / 001160768 (code ISIN CH0011607683). La capitalisation boursière à la date de clôture s'élevait à CHF 73.9 millions.

Nom	Objet	Capital social	% déten	
			2004	2003
<b>Tornos Holding SA,</b>				
Moutier	Holding	CHF 67'168'775	100.0	100.0
<b>L Tornos SA,</b>				
Moutier	Vente/Production	CHF 65'000'000	100.0	100.0
<b>Tornos Services SA,</b>				
Moutier	Inactive	CHF 1'000'000	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies Deutschland GmbH,</b>				
Pforzheim	Vente et support	EUR 511'292	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies Iberica SA,</b>				
Granollers	Vente et support	EUR 60'200	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies Italia Srl,</b>				
Assago	Vente et support	EUR 93'600	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies UK Ltd.,</b>				
Coalville	Vente et support	GBP 345'000	100.0	100.0
<b>Tornos Technologies U.S. Corp</b>				
Brookfield CT	Vente	USD 2'400'000	100.0	100.0
<b>Tornos Holding France SA,</b>				
Paris	Holding	EUR 12'496'800	100.0	100.0
<b>L Tornos-Technologies France SAS,</b>				
St Pierre-en-Faucigny	Service de support	EUR 762'250	100.0	100.0

#### 1.2 Actionnaires importants et participations croisées

La liste des actionnaires détenant plus de 5% des droits de vote figure au paragraphe 23.5 du rapport financier. Il n'existe ni participations croisées ni accords entre actionnaires connus de la société.

### 2. Structure du capital

#### 2.1 Capital à la date de référence

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding SA se montait à CHF 67'168'775 au 31 décembre 2004. Au jour de clôture de l'exercice, la société avait un capital-actions conditionnel de CHF 8'000'000 et pas de capital-actions autorisés.

#### 2.2 Indications spécifiques concernant le capital conditionnel et autorisé

##### Capital conditionnel

Le capital social sera augmenté à concurrence de CHF 8'000'000 et, dans le cas du paragraphe a), sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription 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 1'200'000 actions d'une valeur nominale de CHF 5.00, pour un montant maximum de CHF 6'000'000, 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 dans un délai maximum de cinq ans.

b) Jusqu'à 400'000 actions d'une valeur nominale de CHF 5.00, pour un montant maximum de CHF 2'000'000, par l'émission d'actions qui peut être effectué par le Conseil d'administration afin de satisfaire les plans d'achats d'actions et d'options en faveur de personnes définies par le Conseil d'administration (voir section 5.4).

Les conditions détaillées d'octroi des options sont définies par le Conseil d'administration en tenant compte des conditions préalables précitées.

##### Capital autorisé

Le Conseil d'administration avait la possibilité d'augmenter le capital-actions de la société au maximum de CHF 4'581'235 par l'émission d'un maximum 916'247 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 5.00 jusqu'au 26 septembre 2004. Cette possibilité n'ayant pas été exercée dans le délai de deux ans dès l'enregistrement de la modification des statuts au Registre du commerce, la société ne dispose plus de capital autorisé.

#### 2.3 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
<b>Fonds propres au 31.12.2001</b>	<b>115'000</b>	<b>44'055</b>	<b>322</b>	<b>159'377</b>
Réduction du capital	(103'500)	(44'055)	147'555	-
Augmentation du capital	55'419	15'419	975	70'838
Coût de l'augmentation du capital		(1'476)	975	(501)
Résultat annuel 2002			(148'775)	(148'775)
<b>Fonds propres au 31.12.2002</b>	<b>66'919</b>	<b>13'943</b>	<b>77</b>	<b>80'939</b>
Résultat annuel 2003			452	452
<b>Fonds propres au 31.12.2003</b>	<b>66'919</b>	<b>13'943</b>	<b>529</b>	<b>81'391</b>
Augmentation du capital	250	12	-	262
Résultat annuel 2004			-	-
<b>Fonds propres au 31.12.2004</b>	<b>67'169</b>	<b>13'955</b>	<b>529</b>	<b>81'653</b>

#### 2.4 Actions

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. Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding SA se montait à CHF 67'168'775 au 31 décembre 2004. Il était réparti en 13'433'755 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 5.00. Il n'existe pas de bons de participation ou de jouissance et pas d'emprunt convertible.

#### 2.5 Options accordées aux actionnaires dans le cadre de la réduction du capital, aux banques créancières et à certains créanciers dans le cadre du plan de restructuration

Les options "call" suivantes sur des actions de Tornos Holding SA accordées aux actionnaires dans le cadre de la réduction du capital, 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 étaient émises au 31 décembre 2004 et garanties par le capital conditionnel à concurrence de CHF 6'000'000 :

Nombre	Type	Echéance	Prix d'exercice
1'175'000	En faveur du syndicat des banques et autres créanciers, rapport de souscription 1:1	Juillet 2007	CHF 6.00

Les 2'300'000 options en faveur des actionnaires concernant l'assainissement 2002 qui étaient émises au 31 décembre 2003 n'ont pas été exercées jusqu'à leur échéance du 9 septembre 2004.

#### 2.6 Plan de participation en faveur de personnes définies par le Conseil d'administration

Voir section 5.4 « Attribution d'actions et d'options durant l'exercice » pour les modalités du plan de participation en faveur des personnes définies par le Conseil d'administration.



### 3. Conseil d'administration

#### 3.1 Membres du Conseil d'administration

Aucune modification dans la composition du Conseil d'administration n'est intervenue durant l'exercice considéré (voir page 18). Le seul membre ayant une fonction sur le plan exécutif est M. 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 M. François Frôté en tant que Président, M. Claude Elsen Vice-président et M. 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 4 reprises durant l'exercice écoulé. Durant ces séances, ce Comité a examiné les rapports émanant de la Direction et a élaboré des propositions qu'il a soumises au Conseil d'administration pour décision.

Les objets suivants ont été traités:

- engagement du Directeur « Customer Service »
- mise en place d'une politique salariale pour le personnel basée sur des grilles de rémunération
- budget et politique de révision des salaires 2005 pour le personnel et les cadres subalternes
- contrats et rémunération de la Direction et des cadres supérieurs pour 2005
- honoraires du Conseil d'administration.

« *Audit Committee* »: P. Häring (président), F. Frôté, C. Elsen

Durant l'exercice sous revue, l'« *Audit committee* » s'est réuni à sept reprises et a tenu deux conférences téléphoniques. Le CEO et le CFO ont participé à ces réunions et ces conférences téléphoniques à titre consultatif; quand cela était nécessaire, il en a été de même pour l'Organe de révision. Les sujets les plus importants suivants ont été traités:

- étude des états financiers de l'année 2003 et discussion des rapports financiers avec l'Organe de révision du Groupe
- étude de la « management letter » rédigée par l'Organe de révision du Groupe
- réduction du capital circulant (inventaires, débiteurs)
- contrôle de l'inventaire physique
- rapport sur le « redesign » de SAP (flux des valeurs)
- planification financière
- politique de couverture des risques de change
- révision intermédiaire 2004
- révision fiscale 2004
- estimation des risques
- préparation et planification de la révision et du rapport annuel pour 2004.

L'« *Audit Committee* » a également étudié les résultats financiers trimestriels, les prévisions, le budget 2005 et les informations destinées à la commu-

nauté financière. Il a examiné certains points spécifiques de nature financière et comptable ainsi que l'interprétation et la mise en pratique des principes et standards comptables (IFRS). Le Comité a enfin évalué son propre travail et son rôle ainsi que le travail de l'Organe de révision.

A l'occasion de chaque séance du Conseil d'administration, l'« *Audit Committee* » l'a informé de son travail; il lui a aussi soumis des propositions de décision. Les procès-verbaux des séances du Comité ont été distribués aux administrateurs.

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

Le « *Strategy and Innovation Committee* » a développé une activité intense tout au long de l'année. Ses membres ont notamment:

- approuvé les plans de développement (roadmaps) des produits monobroche et multibroches
- participé à une dizaine de revues de projet et de revues techniques R&D
- engagé ou mandaté plusieurs experts externes pour effectuer des revues de projets techniques
- participé à plusieurs expositions de machines-outils aux USA, au Japon et en Europe
- soutenu les BU dans leurs stratégies produits.

Les démarches et études réalisées ont permis de relancer l'innovation, de planifier le lancement de 6 nouveaux produits et d'introduire une démarche d'amélioration technique continue des produits existants.

Le Conseil d'administration se réunit en fonction des besoins, mais au moins quatre fois par an. Durant l'exercice 2004, il a tenu sept séances qui ont duré en moyenne quatre heures et deux conférences téléphoniques. 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 M. 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 générale

#### 4.1 Membres de la Direction

La Direction du groupe est composée de six membres plus M. Raymond Stauffer qui, en tant que Délégué du Conseil d'administration, exerce la fonction de « Chief Executive Officer » (voir page 18). Aucun membre n'exerce de fonctions au sein d'autres organismes importants.

### 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* ». Depuis l'année 2004 un plan de participation en faveur de personnes définies par le Conseil d'administration est mis en place.

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 des membres non exécutifs du Conseil d'administration pour l'exercice considéré se monte à CHF 355'304. La rémunération totale des membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction du groupe pour l'exercice considéré s'élève à CHF 1'747'406. Aucune indemnité de départ additionnelle n'a été versée à la personne dont les fonctions ont pris fin durant l'exercice.

Durant l'exercice considéré, le membre du Conseil d'administration ayant bénéficié de la rétribution la plus élevée a eu droit au total à une rémunération de CHF 415'098. Il a acquis 4'334 actions nominatives de la société par l'intermédiaire du Plan de participation des membres du Conseil d'administration et de la Direction 2004 et a reçu 8'500 options de souscription d'actions sous ce même plan.

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

Durant l'exercice, au total CHF 29'167 ont été versés à un ancien membre des organes exécutifs.



#### 5.4 Attribution d'actions durant l'exercice

L'Assemblée générale des actionnaires du 13 avril 2004 a approuvé l'émission de 450'000 actions conditionnelles qui peuvent être émises par le Conseil d'administration pour les besoins d'un plan de participation en faveur des personnes définies par le Conseil d'administration. Les modalités de ce plan de participation sont les suivantes :

##### Plan d'acquisition d'actions

Selon le Plan de participation des membres du Conseil d'administration et de la Direction 2004, les personnes définies par le Conseil d'administration ont la possibilité d'acquérir 150'000 actions nominatives au prix de 5.30 par action devant être émises en trois tranches égales sur une période de trois ans. Le prix d'acquisition correspondait à la valeur du marché à la date où chaque membre éligible s'est engagé à acheter ces actions. Au 31 décembre 2004, 50'000 actions nominatives ont été émises sous ce plan dont 21'668 actions en faveur des membres non-exécutifs du Conseil d'Administration et 28'332 en faveur des membres exécutifs du Conseil d'administration et des membres de la Direction du groupe. 79'992 actions nominatives devant être émises en deux tranches égales au 1er mai 2005 et 2006 étaient également souscrites au 31 décembre 2004, dont 33'330 par des membres non-exécutifs du Conseil d'administration et 46'662 par des membres exécutifs du Conseil d'administration et des membres de la Direction du groupe. Les 20'008 actions encore à disposition sous ce plan seront offertes aux membres éligibles les 1er mai 2005 et 2006. Une période de blocage de deux ans dès l'exécution du transfert des actions est prévue.

##### Plan d'option d'acquisition d'actions

Afin de satisfaire les obligations découlant du Plan de participation des membres du Conseil d'administration et de la Direction 2004, les personnes définies par le Conseil d'administration ont reçu en 2004 des options leur permettant d'acquérir des actions nominatives de la société. Chaque action nominative souscrite donne droit à une option d'achat à un prix d'exercice de CHF 6.00 (Option A), prix qui excédait la valeur du marché à la date d'émission. En plus, chaque personne définie par le Conseil d'administration a droit à sa quote-part des 50'000 options additionnelles (Option B). Les conditions d'émission et d'exercice de ces options ont été déterminées par le Conseil d'administration de la société qui gère ce plan. Ces options peuvent être exercées pendant la troisième année de leur validité uniquement. Les options non exercées sont rétrocédées en cas de fin du mandat d'administrateur ou des rapports de travail, sauf dans le cas où la fin du mandat d'administrateur ou des rapports de travail intervient suite au décès, l'invalidité, la retraite ou le changement de contrôle du Groupe. La rétrocession a lieu le dernier jour du mandat ou des rapports de travail. 300'000 actions nominatives peuvent être émises sous ce plan. Au 31 décembre 2004, 100'000 options étaient émises sous ce plan avec une échéance au 30 avril 2007, dont 42'500 en faveur des membres non-exécutifs du Conseil d'administration et 57'500 en faveur des membres exécutifs du Conseil d'administration et des membres de la Direction du groupe. Les 79'992 actions nominatives devant être émises en deux tranches égales au 1er mai 2005 et 2006 qui étaient également souscrites au 31 décembre 2004 donnent droit à 159'984 options qui seront attribuées par moitié au 1er mai 2005 et par moitié au 1er mai 2006, avec une échéance au 30 avril 2008 et 30 avril 2009. Les 20'008 actions encore à disposition sous le plan d'achat d'actions seront offertes aux membres éligibles les 1er mai 2005 et 2006 et, si elles sont souscrites, donneront aussi droit à l'attribution de 40'016 options aux mêmes conditions que les précédentes.

#### 5.5 Détention d'actions et d'options

Comme indiqué au chapitre 5.4 ci-dessus un plan de participation en faveur des personnes définies par le Conseil d'administration a été mis en place en 2004. Durant l'exercice considéré, 50'000 actions ont été émises et 100'000 options ont été accordées sous ce plan. En tenant compte de ce qui précède, au 31 décembre 2004, les membres non exécutifs du Conseil d'administration, ainsi que les personnes qui leur sont proches possédaient 25'018 actions nominatives et 42'500 options de souscription d'actions. Les membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction du groupe ainsi que les personnes qui leur sont proches possédaient ensemble au total 73'843 actions nominatives et 57'500 options de souscription d'actions de Tornos Holding SA.

#### 5.6 Honoraires et rémunérations supplémentaires

Il n'y a pas eu d'honoraires additionnels ou d'autres rémunérations facturées durant l'exercice par chaque membre du Conseil d'administration ou de la Direction dépassant la moitié de la rémunération ordinaire des personnes concernées.

#### 5.7 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

Depuis l'exercice 2003, l'organe de révision de la société holding et du groupe est BDO Visura, à Berne. M. André Fässler est le réviseur responsable du dossier depuis la nomination de l'organe de révision. 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 220'567. 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. BDO Visura a participé une fois aux séances ; elle a informé sur son 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](http://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](mailto: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 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. Prises de contrôle et mesures 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.

En cas de prise de contrôle, les périodes de blocage prévues pour les actions et options du Plan de participation des membres du Conseil d'administration et de la Direction 2004 sont caduques et une clause de « Take me along » est applicable.



## 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 et Audit 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 et Strategy and Innovation Committee  
Parcours professionnel : Ingénieur ETS, formation en management, diverses fonctions dirigeantes auprès du groupe Ismecca.



**Paul Haering** (1957), Suisse  
Membre depuis 2001  
Elu jusqu'en 2007  
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, Administrateur de sociétés.



**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 Innovation Committee  
Parcours professionnel : Dipl.-Ing., CEO ELB-SCHLIFF Werkzeugmaschinen GmbH

## Direction



**Philippe Maquelin** (1951), Suisse  
Chief Operating Officer & Chief Financial 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'Ismecca à La Chaux-de-Fonds en tant que responsable des Finances, MIS et Ressources humaines pour le groupe.



**Sandor Sipos** (1952), Suisse  
Worldwide Customer Service Manager  
Engagé en septembre 2004  
Parcours professionnel : Ingénieur mécanicien ETS, a occupé diverses fonctions dirigeantes dans la construction des machines, vente et service après-vente, notamment chez Bühler, Mikron, Farco, Kodak et Ismecca.



**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 Cancar** (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  
Nommé en 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**

Tornos-TECHNOLOGIES  
DEUTSCHLAND  
Karlsruher Str. 38  
D-75179 PFORZHEIM  
Tél. +49 (0)7231/ 910 70  
Fax +49 (0)7231/ 910 750  
contact@tornos.de

Tornos TECHNOLOGIES  
ITALIA SRL  
Via Einstein, 24  
I-20090 ASSAGO / MI  
Tél. +39 02 45 77 17 01  
Fax +39 02 45 70 16 48  
contact@tornos.it

Tornos S.A.  
Rue Industrielle 111  
CH-2740 MOUTIER  
Tél. +41 (0)32 494 44 44  
Fax +41 (0)32 494 49 03  
contact@tornos.ch  
www.tornos.ch

Tornos TECHNOLOGIES  
FRANCE  
Boîte postale 330  
ST-PIERRE EN FAUCIGNY  
F-74807 LA ROCHE  
S / FORON CEDEX  
Tél. +33 (0)4 50 038 333  
Fax +33 (0)4 50 038 907  
contact@tornos.fr

Tornos TECHNOLOGIES  
US CORPORATION  
70 Pocono Road  
P.O. Box 325  
US-BROOKFIELD CT 06804  
Tél. 01 203 775-4319  
Fax 01 203 775-4281  
contact@tornosusa.com

Tornos TECHNOLOGIES IBERICA  
Pol. Ind. El Congost  
Avda. St Julia, 206 Nave 8  
E-08400 GRANOLLERS  
Tél. +34 93 846 59 43  
Fax +34 93 849 66 00  
comercial.tti@tornos.ch

Tornos TECHNOLOGIES UK Ltd  
Tornos House  
Whitwick Business Park  
Coalville  
UK-Leicestershire LE67 4JQ  
Tél. +44 (0)1530 513100  
Fax +44 (0)1530 814212  
sales@tornos.co.uk

Tornos SHANGHAI  
REPRESENTATIVE OFFICE  
Tower B, Office 512-513  
Far East International Plaza  
No. 319 Xianxia Road  
CN-SHANGHAI 200335  
Tél. +86 21-62351235  
Fax +86 21-62351938