



# CHIFFRES CLÉS

<b>Groupe Tornos</b> (en KCHF, sauf information contraire)	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Entrée de commandes	276'320	214'739	85'487	232'143	283'645
Chiffre d'affaires brut	271'051	160'069	114'363	262'944	287'384
EBITDA	20'998	-9'663	-25'798	19'851	39'343
En % du chiffre d'affaires brut	7.7	-6.0	-22.6	7.5	13.7
EBIT	16'646	-13'496	-30'532	13'093	32'746
En % du chiffre d'affaires brut	6.1	-8.4	-26.7	5.0	11.4
Bénéfice net/(perte nette)	10'677	-18'086	-29'584	6'042	35'137
En % du chiffre d'affaires brut	3.9	-11.3	-25.9	2.3	12.2
Position de trésorerie nette/ (endettement net)	-19'473	-38'691	-24'571	5'277	27'263
Fonds propres	129'401	111'486	125'414	153'743	160'179
En % du total du bilan	58.6	53.0	67.8	69.2	73.2
Bilan total	220'676	210'538	185'006	222'256	218'912
Investissements en actifs tangibles immobilisés	1'762	509	524	6'715	9'065





# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



## Mesdames et Messieurs, Chers actionnaires,

Pour 2011, nos objectifs visaient une croissance importante du chiffre d'affaires, que nous chiffrons à l'intérieur d'une fourchette comprise entre 250 et 300 MCHF, accompagnée d'une marge EBIT comprise entre 5 et 8%.

Je suis heureux de vous informer qu'en dépit de la force du franc suisse et d'un niveau d'activité inférieur à nos attentes lors du deuxième semestre, nous avons atteint nos buts. En effet, notre chiffre d'affaires brut 2011 s'élève à 271.1 MCHF, soit une augmentation de 69.3% par rapport à l'exercice précédent. La marge EBIT est de 6.1%, en comparaison de -8.4% en 2010. L'exercice précédent avait été caractérisé par une reprise de plus en plus marquée des entrées de commandes tout au long de l'année, mais avec un chiffre d'affaires brut qui était néanmoins resté en dessous du point mort au terme de cette année 2010 marquant la fin de la récession. Les résultats enregistrés en 2011 sont le reflet d'une conjoncture positive en vigueur dans tous nos segments de marché prioritaires, en particulier au cours du premier semestre, et proviennent aussi de notre aptitude à répondre sans délais à la croissance de la demande par une augmentation immédiate de notre capacité de production.

Les résultats 2011 ont été affectés négativement par la force du franc suisse. Avec un taux de change moyen de l'euro déclinant de CHF 1.38 en 2010 à CHF 1.25 en 2011 et celui du dollar US reculant de CHF 1.04 à CHF 0.89 pour les mêmes périodes, notre groupe a été confronté au défi de devoir se

battre contre la détérioration de sa marge opérationnelle. Ce combat s'est concrétisé par différentes mesures, telles que l'augmentation des prix de vente en devises, la renégociation de nos relations d'affaires avec nos fournisseurs et partenaires et une amélioration de notre excellence opérationnelle dans tous les secteurs de l'entreprise. Avec des taux de change constants, notre chiffre d'affaires brut consolidé 2011 aurait été de 291.0 MCHF. Ainsi, le manque de chiffre d'affaires dû au seul impact de la détérioration des parités monétaires est de 6.9% du chiffre d'affaires et, grâce aux mesures prises, l'impact négatif des variations de taux de change sur le résultat EBIT a pu être limité à un recul d'approximativement 7.3 MCHF.

En faisant un retour sur 2011, il apparaît que le premier semestre a connu une conjoncture très forte, avec une reprise dans tous les segments de marchés clefs et dans toutes les régions. Ainsi, nous avons enregistré 157.1 MCHF d'entrée de commandes au cours des six premiers mois de l'année. Pendant toute cette période, la conjoncture économique a été favorable sur tous nos marchés cibles et nous avons ainsi pu bénéficier des investissements de renouvellement et d'extension de capacités de nos clients. Nos affaires ont connu une évolution très réjouissante en Suisse et dans le sud de l'Europe où la forte croissance de l'industrie horlogère et de l'industrie médicale s'est traduite par des achats de machines très soutenus. Grâce à notre très forte implantation dans le sud de l'Europe, où nos clients apprécient particulièrement nos prestations de support technique et de service, nous avons gagné des parts de marché en dépit d'une situation monétaire défavorable. Dans le nord de l'Europe, la demande de l'industrie automobile pour des tours multibroches permettant de produire très efficacement de grandes séries de pièces s'est renforcée, en particulier au cours du deuxième trimestre. Aux Etats-Unis, nous avons bénéficié de l'extension des capacités de production de nos clients dans le domaine des technologies médicales. En Asie, nous nous concentrons sur le segment des produits haut de gamme à prix élevés, et nous y avons gagné plusieurs nouveaux clients, principalement actifs dans les industries électronique et automobile. Le deuxième semestre a connu un bon



niveau d'activité mais avec une dynamique des marchés en recul par rapport à la première moitié de l'année. Dans ces conditions, nous avons enregistré 119.2 MCHF de commandes au cours de cette période qui a donc connu un certain repli. Alors que l'entrée de commandes provenant des industries horlogère et médicale s'est poursuivie sur un niveau élevé, nos clients actifs dans les industries électronique et automobile sont devenus plus hésitants à nous passer des commandes. Ceci a été particulièrement le cas dans le sud de l'Europe. Le renchérissement du franc suisse, qui a eu pour conséquence d'augmenter le prix de nos produits, a aussi contribué à ralentir le processus de décision de nos clients européens. Dans une direction heureusement opposée, nos clients asiatiques, en particulier en Chine et à Taiwan, ont découvert de plus en plus les avantages de la technologie des machines multibroches. A cet égard, ils ont commencé à commander ces machines qui leur permettent d'améliorer la productivité, la fiabilité et la stabilité de leur processus de production. Cette nouvelle tendance renforce notre confiance dans nos possibilités de développer les affaires de machines multibroches dans ces marchés asiatiques extrêmement compétitifs.

En ce qui concerne les chiffres clefs de 2011, le groupe a enregistré 276.3 MCHF d'entrée de commandes, en progression de 28.7% par rapport à 2010. Le chiffre d'affaires brut consolidé s'élève à 271.1 MCHF, en augmentation de 69.3% par rapport à l'exercice précédent. La marge EBIT bénéficie de l'augmentation du volume d'activité

et renoue avec les chiffres positifs pour s'établir à 6.1% en comparaison de -8.4% en 2010. L'exercice clôt par un bénéfice net de 10.7 MCHF, en comparaison d'une perte nette de 18.1 MCHF l'année précédente. Au 31 décembre 2011, les fonds propres se soldent à 129.4 MCHF, soit 58.6% du total du bilan de 220.7 MCHF. A cette date, la dette nette du groupe est de 19.5 MCHF en comparaison de 38.7 MCHF l'année précédente et le free cash-flow de 21.8 MCHF provient en grande partie du résultat du groupe.

Les autres faits marquants de la période écoulée sont retracés brièvement ci-dessous et commentés de manière plus détaillée dans les pages suivantes.

En ce qui concerne nos principaux segments de marchés, la tendance observée en 2011 a été positive pour chacun d'entre eux, en particulier pour le premier semestre. Les industries médicale et microtechnique ont connu un bon niveau d'activité tout au long de l'année. Dans le segment médical, les clients sont devenus de plus en plus sensibles aux prix et valorisent les avantages que leur apporte la haute productivité de nos systèmes de production. La globalisation croissante de leurs stratégies de production demande la présence de fournisseurs globaux de machines et de services associés. Notre groupe est capable de répondre à ce besoin grâce à son réseau mondial de support technique et de service après-vente. Dans l'industrie horlogère, nos clients ont besoin d'équipements de production de haute précision pour



produire des pièces de très petite taille. Ceci est précisément un facteur de différenciation de Tornos, groupe reconnu pour son savoir-faire unique dans l'usinage de petites pièces depuis plus de 100 ans. Dans le segment automobile, où nos machines multibroches répondent particulièrement bien aux besoins en machines hautement productives de cette industrie, l'activité en Europe a été très forte au cours du premier semestre mais les commandes se sont raréfiées dans la seconde moitié de l'année. Dans le segment de l'électronique, la demande a été relativement faible tout au long de l'exercice, principalement en raison du fait que les productions de très grands volumes sont réalisées de manière prédominante en Asie avec des machines monobroche d'entrée de gamme alors que notre objectif est de nous concentrer sur les applications de haut de gamme.

Sur le plan des produits, l'année a été marquée par le lancement de plusieurs nouveaux produits ainsi que celui d'une nouvelle technologie démontrant notre volonté d'être les leaders de notre industrie en termes de technologie et d'innovation. La nouvelle EvoDeco 10 a été introduite sur le marché en mai 2011 à l'occasion du salon MediSIAMS et est le second produit de notre nouvelle gamme EvoDeco, amenant de nouveaux avantages à nos clients. A l'occasion du salon EMO à Hanovre, le plus important de notre branche, nous avons lancé en septembre 2011 deux nouvelles machines et présenté une nouvelle technologie de traitement de surface. La MultiSwiss est une nouvelle machine frontale à poupées mobiles multiples. Ba-

sée sur une technologie très innovante, elle est proposée à un prix particulièrement attractif. Elle répond à un besoin de machines d'entrée de gamme dédiées à des productions de grands volumes et permet d'élargir considérablement les domaines d'applications couverts par nos gammes de produits. Lors de sa présentation, ce nouveau produit a reçu un accueil très favorable et suscité beaucoup d'intérêt de la part de notre clientèle. Nous bénéficions ainsi d'une nouvelle machine à même de nourrir la croissance de nos activités dans les applications pour des composants de petits diamètres. La seconde nouveauté présentée à l'EMO est la Delta 38, une nouvelle machine monobroche permettant l'usinage de pièces d'un diamètre jusqu'à 38 mm. Ici aussi, nous nous adressons à de nouveaux domaines d'application puisque jusqu'alors, notre offre de produits se limitait au tournage de pièces d'un diamètre de 32 mm au maximum. Cyklos est la troisième nouveauté présentée à l'EMO à de nombreux clients très intéressés. Il s'agit d'une nouvelle technologie de traitement de surface de composants métalliques qui traite les pièces en les maintenant en mouvement à l'intérieur d'une enceinte fermée autonome. Cette nouvelle approche permet de réaliser des lignes de traitements de surface ayant un faible encombrement et qui s'intègrent facilement dans les ateliers d'usinage de nos clients, car elles ne nécessitent pas le recours à de grandes infrastructures de traitement des bains. Les avantages apportés à notre clientèle par cette technologie respectueuse de l'environnement sont nombreux: ils vont de la diminution du coût de l'opération de



traitement de surface à la qualité de celui-ci, en passant par un gain de temps et des économies au niveau des coûts logistiques d'une opération qui ne doit plus être sous-traitée hors de l'entreprise ou réalisée dans le cadre d'une infrastructure couteuse et séparée de celle de l'atelier d'usinage.

Sur le plan stratégique, nous avons l'intention de publier en automne 2011 un nouveau business plan couvrant la période 2011-2016. Compte tenu des changements intervenus dans la Direction générale, nous avons décidé de renvoyer à 2012 la publication de ce nouveau plan, de manière à permettre au nouveau CEO de participer directement au développement et à la révision de notre stratégie 2012-2017. Toutefois, nous avons l'intention de nous tenir aux grandes lignes déjà définies dans notre stratégie 2007-2012, mais avec une accentuation encore plus renforcée d'une part sur l'innovation dans les produits et d'autre part sur le développement des affaires dans les pays émergents. Au surplus, le modèle d'affaires sera revu de manière à pouvoir absorber des fluctuations de 60% d'un exercice à l'autre et non plus de 40% comme nous l'avions imaginé et pris en considération depuis 2003.

Avant de conclure, il convient encore de mentionner que Monsieur Michael Hauser est le nouveau CEO du groupe depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011. Avec la venue de Monsieur Michael Hauser, nous avons eu la chance de pouvoir nous adjoindre le concours d'un CEO expérimenté, bénéficiant de plus de 20

ans d'expérience dans le domaine de la machine-outil et ayant occupé différentes fonctions de direction générale auprès d'entreprises cotées en bourse. Depuis de nombreuses années, Monsieur Michael Hauser est également actif dans les associations professionnelles de notre industrie.

Pour conclure, au nom du Conseil d'administration, mes remerciements vont à nos actionnaires, ainsi qu'à nos collaborateurs, nos clients et partenaires pour la confiance qu'ils nous ont accordée.

**François Frôté**  
**Président du Conseil d'administration**

# OPERATIONS, RESULTATS ET PERSPECTIVES



## Marche des affaires

Globalement, l'année 2011 a été satisfaisante. Après avoir traversé une récession sévère pendant 2 ans et demi, le groupe a été capable de profiter d'une forte demande de tours automatiques provenant de tous les marchés industriels. Du fait que les capacités de production, le personnel et son savoir-faire avaient été préservés par la gestion de la crise pratiquée par le groupe et que, parallèlement, les activités de développement s'étaient poursuivies sans interruption, le groupe a été capable de maîtriser une croissance importante de l'activité qui s'est traduite par une augmentation de chiffre d'affaires de 69.3% accompagnée d'un retour au bénéfice. Géographiquement, le premier semestre a été caractérisé par une forte demande émanant de la Suisse, du sud et de l'est de l'Europe ainsi que des USA, alors que dans la deuxième partie de l'année, ce sont surtout l'Allemagne et l'Asie qui ont connu un renforcement de l'activité. Les trois premiers trimestres de l'année ont été parfaitement en phase avec le plan financier 2011. Seul le dernier trimestre a été inférieur au plan, en raison de l'affaiblissement de la demande du sud de l'Europe et le renvoi à 2012 de la réalisation de projets prévus en 2011. Dans un environnement économique généralement favorable, un point négatif a été l'évolution du cours des changes du franc suisse qui n'a pas pu être répercuté en totalité sur les listes de prix établies en devise. De ce fait des programmes promotionnels spéciaux ont été appliqués dans les zones Euro et US dollar. L'entrée de commandes pour l'année s'établit à 276.3

MCHF, en augmentation de 28.7% par rapport à l'année précédente (214.7 MCHF).

## Finances

L'exercice clôt par un bénéfice net consolidé de 10.7 MCHF, en comparaison d'une perte de 18.1 MCHF en 2010. Cette amélioration importante du résultat est le reflet d'une conjoncture 2011 beaucoup plus favorable que celle connue lors de l'année précédente, en particulier au cours du premier semestre. L'année 2010 avait encore été profondément marquée par la dernière récession et elle s'était terminée avec un chiffre d'affaires brut consolidé de 160.1 MCHF, soit en dessous du point mort qui se situe entre 200 et 220 MCHF. En 2011, la situation est radicalement différente. Le chiffre d'affaires brut consolidé a progressé de 69.3% pour s'élever à 271.1 MCHF. Il convient aussi de noter ici que si ce chiffre d'affaires avait été converti aux taux de change en vigueur en 2010, il se serait élevé à 291.0 MCHF, soit en croissance de 81.8% par rapport à l'année précédente. Cette forte augmentation de l'activité a permis une meilleure utilisation de la capacité de production, engendrant à son tour une meilleure absorption des frais fixes et, de ce fait, une amélioration importante des résultats. Néanmoins, sur l'ensemble de l'exercice, les capacités installées dans les usines de Moutier et de La Chaux-de-Fonds n'ont jamais été employées jusqu'à saturation, et leur utilisation a été de l'ordre de 75% en moyenne. Toutefois, par rapport à l'année précédente, l'augmentation de l'utilisation de la capacité installée a permis une amélioration manifeste de la marge



brute. A l'inverse, le renforcement du franc suisse a eu un impact négatif sur la marge, mais la conjonction de ces deux facteurs contraires se traduit néanmoins par un rebond important de la marge brute qui remonte ainsi de 27.0% en 2010 à 31.8% en 2011.

Le total des coûts opérationnels de 69.4 MCHF augmente de 22.5% (2010: 56.7 MCHF) en raison de l'augmentation du niveau d'activité. Par contre, ces coûts exprimés en proportion du chiffre d'affaires reculent fortement. Leur part passe de 35.4% du chiffre d'affaires brut consolidé en 2010 à 25.6% en 2011. Les frais de marketing et vente, y compris les commissions de ventes, augmentent de 19.6%, à 37.0 MCHF, et reflètent le niveau élevé de l'activité commerciale rencontré tout au long de l'année. Les frais généraux et d'administration suivent la même tendance et progressent de 18.4%, à 21.3 MCHF. Les frais de R&D enregistrent également une hausse de 3.8 MCHF, pour s'établir à 11.7 MCHF (2010: 7.9 MCHF). Ils ne comprennent pas les frais de développement qui ont été activés au bilan à concurrence de 3.1 MCHF (2010: 5.0 MCHF). En tenant compte de l'activation, les frais de R&D sont en augmentation. Ils s'élèvent à 14.9 MCHF (2010: 12.9 MCHF) et cette nouvelle hausse témoigne de la volonté du groupe de développer des nouvelles plateformes technologiques et des produits innovants. Les autres produits et charges de 0.5 MCHF (2010: 0.1 MCHF) proviennent en premier lieu du bénéfice réalisé lors de la vente d'un immeuble industriel vétuste situé à Moutier (0.5 MCHF).

L'EBIT est positif à hauteur de 16.6 MCHF, à comparer avec une perte de 13.5 MCHF en 2010. Comme déjà indiqué ci-dessus, cette amélioration substantielle est le reflet de la reprise de l'activité, permettant une meilleure utilisation des capacités de production installées et engendrant ainsi une meilleure absorption des frais fixes que lors de l'année précédente. Pour l'exercice 2011 complet, la marge EBIT est de 6.1% (2010: -8.4%) et elle a été de, respectivement, 7.6% et 4.5% pour les premier et deuxième semestres. Ce recul reflète la diminution de l'activité enregistrée d'un semestre à l'autre, ainsi que l'impact de plus en plus négatif du renforcement du franc suisse au cours de la seconde moitié de l'année. La marge EBIT de 9.4% enregistrée lors du deuxième trimestre confirme que le groupe génère une marge de l'ordre de 10% lorsqu'il exploite normalement sa capacité de production. Les frais financiers de 3.5 MCHF restent au même niveau qu'en 2010 (3.4 MCHF) du fait que le groupe a utilisé ses limites de crédit dans une mesure comparable à celle de l'exercice précédent pour financer la croissance de l'activité rencontrée en 2011. A la fin de l'année, les taux de change de l'euro et du dollar US étaient assez proches de ceux de l'année précédente à la même date. Ils provoquent tout de même des pertes de change de 0.5 MCHF, néanmoins bien inférieures à celles de 2010 (4.0 MCHF). Le groupe a mis en place une stratégie de couverture de change du Yen japonais pour diminuer son risque sur ses achats de machines auprès de Tsugami, son partenaire dans le cadre d'une alliance stratégique. A compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011,



le groupe a utilisé la méthode du hedge accounting pour les couvertures de change liées à ses achats futurs de machines. Suite à l'introduction de cette méthode, une partie du gain de change non réalisé provenant de l'évaluation au 31.12.2011 de la valeur des contrats à terme sur cette devise, a été comptabilisée comme «Other comprehensive income» et créditée directement aux fonds propres à hauteur de 1.9 MCHF. Le résultat avant impôts s'élève à 12.7 MCHF (2010: perte avant impôt de 20.9 MCHF), déterminant une imposition de 2.0 MCHF, en comparaison d'un crédit de 2.8 MCHF pour l'année précédente. Pour l'exercice 2011, nous enregistrons un bénéfice net de 10.7 MCHF, en comparaison d'une perte nette de 18.1 MCHF l'année précédente.

Les fonds propres passent de 111.5 MCHF au 31 décembre 2010 à 129.4 MCHF au 31 décembre 2011 et représentent 58.6% (2010: 53.0%) du total du bilan de 220.7 MCHF (2010: 210.5 MCHF). Cette augmentation de 17.9 MCHF est due au bénéfice net de 10.7 MCHF, aux «Other comprehensive income», liés principalement au hedge accounting, de 1.7 MCHF, et aux transactions enregistrées avec des actionnaires à hauteur de 5.6 MCHF. Ces transactions concernent (1) l'émission de 300'000 actions pour l'acquisition de Cyklos S.A., République de Maurice, qui détenait la technologie et la propriété intellectuelle d'un nouveau concept de machines de traitement de surface (3.8 MCHF), (2) le produit de l'émission de 92'000 nouvelles actions créées par l'exercice

d'options du plan de participation des collaborateurs (0.8 MCHF), (3) la contre-écriture de la charge notionnelle liée au plan de participation en faveur des membres du Conseil d'administration et du management du groupe (1.1 MCHF) et (4) une diminution en rapport avec l'acquisition d'actions de trésorerie (0.2 MCHF). Au 31 décembre 2011, le capital-actions est composé de 15'482'393 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50; il s'élève à 69.7 MCHF.

Le fonds de roulement net a passé de 97.7 MCHF à la fin de 2010 à 95.8 MCHF à la fin de 2011. Compte tenu d'une forte facturation en décembre 2011, les inventaires ont reculé de 7.7 MCHF et s'élèvent à 84.4 MCHF au 31 décembre 2011 (2010: 92.1 MCHF). Cette diminution a été plus que compensée par l'augmentation de 8.9 MCHF des débiteurs qui passent de 37.5 MCHF au 31 décembre 2010 à 46.4 MCHF au 31 décembre 2011. Les comptes fournisseurs ont été réduits de 1.6 MCHF, mais les autres créanciers ont augmenté de 4.0 MCHF en relation avec le haut niveau d'activité à la fin de 2011. Le cash flow opérationnel de 25.7 MCHF provient en grande partie du résultat lui-même. Les investissements en actifs tangibles immobilisés sont de 1.8 MCHF et 3.1 MCHF ont été investis en actifs intangibles pour les coûts de développement de nouvelles plateformes. En conséquence de ce qui précède, le groupe enregistre un free cash-flow positif de 21.8 MCHF, alors qu'il était négatif de 11.3 MCHF pour l'exercice précédent. Ceci a permis une réduction de la



dette nette du groupe qui recule de 19.2 MCHF en passant de 38.7 MCHF au 31 décembre 2010 à 19.5 MCHF au 31 décembre 2011. A la date de clôture du bilan, les limites de crédit du groupe de 50.0 MCHF – qui ont été contractuellement convenues en 2009 pour une durée s'étendant jusqu'au 30 septembre 2012 – étaient utilisées à hauteur de 39.3 MCHF. Du fait que l'échéance du contrat de crédit bancaire est fixée à neuf mois de la date de clôture du bilan, les engagements en rapport avec ce contrat sont présentés sous la rubrique des dettes à court terme dans le bilan au 31 décembre 2011. Entre-temps, ce contrat de crédit a été prolongé d'un an, soit jusqu'au 30 septembre 2013, et un nouveau contrat de crédit sera mis sur pied au cours du deuxième semestre 2012. Il sera basé sur le nouveau business plan 2012–2017 qui sera communiqué en octobre 2012. Le contrat de crédit actuel est soumis à des covenants qui ont tous été respectés depuis sa signature en 2009.

#### Organisation

L'organisation générale du groupe n'a pas connu de changement majeur en 2011. En réponse à l'augmentation de la demande, le réseau mondial de vente et de service a été renforcé par l'engagement d'ingénieurs de ventes et d'application, de support technique et de service après vente. Dans le but d'améliorer l'excellence opérationnelle des sites de Moutier et de La Chaux-de-Fonds, un programme de rationalisation de l'organisation a été lancé. Il a permis de ne pas pourvoir des postes ouverts et de ne pas remplacer des dé-

parts à la retraite. Certains licenciements individuels ont dû être prononcés. Aucun chômage partiel n'a été pratiqué à Moutier en 2011 et l'horaire fluctuant a été utilisé pour ajuster en permanence la capacité de production aux fluctuations de la demande.

En février 2011, le groupe a acquis les brevets et le savoir faire d'un nouveau concept de machines permettant le traitement de surface de pièces usinées. Cet achat répond à un besoin important du marché, en particulier pour les clients désirant augmenter leur propre part dans la chaîne de valeur ajoutée, de raccourcir la durée de leur cycle de fabrication et de livrer directement des pièces complètement terminées. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie générale du groupe visant à passer du statut de fabricant de machines à celui de fournisseur de systèmes complets.

#### Perspectives 2012

Actuellement, dans la situation économique incertaine liée en particulier au contexte de la crise de la dette publique en Europe, il est difficile de formuler une prévision pour 2012. Toutes interprétations et conclusions relatives à une telle démarche doivent être considérées avec prudence et réserve, car compte tenu de la volatilité actuelle, tout peut changer très rapidement. Les prévisions économiques industrielles publiées pour 2012 s'accordent à attendre une croissance relativement modeste en Europe et une croissance plus soutenue dans les US et dans les pays émergents.



Dans ce contexte, notre plan 2012 est basé sur une activité économique en recul par rapport à 2011, toutefois compensée par l'effet positif des nouveaux produits lancés dans les derniers mois de 2011. Par ailleurs, nous attendons aussi une bonne entrée de commandes de l'Asie pour des projets de machines multibroches remplaçant les équipements détruits lors des inondations intervenues en 2011 en Thaïlande. Dans cette perspective, à condition que les taux de change restent stables, et sous les réserves qui s'imposent du fait de la nature cyclique de notre activité, nous attendons pour 2012 un chiffre d'affaire et une rentabilité comparables aux valeurs enregistrées en 2011, toutefois avec un premier semestre plus faible, et un deuxième semestre plus fort qu'en 2011. Dans ce climat économique perturbé, la Direction générale portera une attention particulière au développement de la conjoncture économique et, si nécessaire, ajustera sans délai la capacité de production et les structures du groupe en conséquence.

# LE FUTUR, C'EST MAINTENANT



## Innovation

Avec la sortie de nombreux nouveaux produits cette année, notre département de développement n'est pas resté inactif. En 2011, nous avons notamment lancé sur le marché une nouvelle machine frontale à poupées mobiles multiples la MultiSwiss, qui est déjà promise à un bel avenir. Les produits monobroches ne sont pas en reste, avec la présence de deux nouvelles machines, l'EvoDECO 10 et l'EvoDECO 16. Ces nouveautés ne sont pas que de simples évolutions de nos machines DECO, mais bien une refonte complète, où performances et efficacité sont revues à la hausse.

Loin de se concentrer uniquement sur le développement de nouveaux produits, notre département concept et technologie s'occupe quant à lui de la recherche et du développement des nouvelles technologies implantées dans nos machines. Nous améliorons continuellement le comportement vibratoire, thermique et les performances de nos produits grâce aux nouveaux concepts mécatroniques développés.

La création du TORNOS RESEARCH CENTER auprès de la Haute Ecole Arc de Saint-Imier nous a permis de renforcer nos capacités de recherche, et d'apporter un soutien non négligeable dans nos développements. L'interaction entre les professeurs, assistants et étudiants des différents laboratoires travaillant en symbiose avec le pool d'ingénieurs de Tornos ont permis de faire un grand pas en avant dans nos connaissances scientifiques spécifiques à la machine-outil. Ces connaissances

seront la base de nos futurs développements et permettront de poursuivre l'amélioration continue des performances de nos machines.

Chez Tornos, le développement ne concerne pas que la partie mécanique des machines. Notre groupe «software» a terminé le développement du nouveau logiciel DECODrive qui sera proposé dès 2012 en option sur certaines de nos machines. Il permettra une programmation plus intuitive de ces dernières, ainsi que l'emploi de précieux outils de contrôle, de maintenance et de suivi de production.

En plus des techniques traditionnelles d'usinage par enlèvement de copeaux, nous cherchons à offrir à nos clients une solution complète pour la fabrication de leurs composants, avec des solutions de pre-process et post-process. La création cette année d'une entité de traitement de surface, avec la présentation d'une machine révolutionnaire de galvanisation, Cyklos, répond à cette stratégie de proposer à nos clients des systèmes complets couvrant toute la chaîne de création de valeur sur leurs propres pièces.

L'évolution continue des besoins chez les producteurs de pièces décolletées, avec une forte pression sur les coûts, des exigences de plus en plus pointues et des tailles de lots qui diminuent nous poussent aussi à nous adapter et à offrir des solutions innovantes pour répondre à ces nouveaux besoins. Notre politique d'amélioration continue de nos machines suit ces tendances. Les lignes



de conduites sont définies, avec des objectifs ambitieux à moyen terme. Il s'agit d'objectifs permanents et nous cherchons à ce que, chaque année, une amélioration significative soit apportée dans tous ces domaines.

A l'écoute des besoins de ses clients et anticipant les besoins futurs, Tornos est définitivement une société orientée vers les nouvelles technologies et toujours à même de proposer des solutions innovantes offrant un avantage concurrentiel important à ses partenaires.

# LA VISION STRATEGIQUE DE TORNOS



## Stratégie, mission et objectifs financiers

La direction du groupe est conduite par la mise en œuvre systématique d'une stratégie largement communiquée à l'intérieur et à l'extérieur du groupe. Lors d'une conférence de presse tenue le premier octobre 2007, le plan stratégique pour la période 2007 à 2012 a été communiqué. Il est un fait avéré que, pour cause de récession, les objectifs chiffrés du plan n'ont pas été tenus. Cependant, nous sommes toujours persuadés de la pertinence de cette stratégie. Les nombreux ajustements tactiques que la récession nous a imposés ne la remettent pas en cause dans ses principaux éléments résumés ci-dessous. Toutefois, un nouveau plan stratégique sera communiqué en octobre 2012 pour la période 2012–2017. Tout en restant dans la continuité de la stratégie actuelle, ce plan intégrera les changements intervenus depuis 2007 et tirera aussi les leçons de la récession 2008–2010 dont l'amplitude était jusqu'alors qualifiée de totalement impensable. Cet «impensable» sera pris en compte, en particulier du point de vue des mécanismes de flexibilité des coûts et des objectifs financiers permettant d'affronter des cycles conjoncturels plus prononcés que dans le passé et d'offrir une rémunération adéquate aux actionnaires. Le nouveau plan prendra aussi en compte les turbulences rencontrées récemment sur le marché des changes et comprendra des mesures permettant de faire face à la force du franc suisse.

## Stratégie

La stratégie du groupe se résume aux quatre axes suivants:

- Croissance principalement organique de l'activité de base;
- Expansion de la couverture géographique en Asie, Amériques et en Europe de l'Est;
- Elargissement de la gamme et lancement de nouveaux produits basés sur l'innovation;
- Produits permettant une réduction des coûts d'exploitation des clients.

## Mission

De manière plus détaillée, la stratégie du groupe se concrétise par les missions suivantes:

### Entreprise-produit

Tornos est une entreprise qui développe, produit et commercialise des tours automatiques monobroches, multibroches et des centres d'usinage pour des pièces de petites dimensions ainsi que les produits et services qui leur sont associés.

### Entreprise orientée client

Dans son approche du marché, Tornos est orientée client. Elle se différencie de ses concurrents en proposant des solutions de production procurant des gains de productivité aux clients et pas uniquement une machine répondant à une spécification purement technique. Cette approche se base sur des innovations techniques, une conception des ma-



chines minimisant leur coût d'exploitation et un soin particulier apporté à l'ergonomie et la convivialité de leur utilisation par l'opérateur.

#### **Entreprise globale**

Par son organisation de vente et de service décentralisée, Tornos couvre le monde entier. Ses principaux marchés sont les producteurs OEM et sous-traitants de pièces destinées aux domaines automobile, médical, électronique et microtechnique.

#### **Entreprise aux coûts flexibles**

Du point de vue opérationnel, Tornos favorise par tous les moyens une organisation assurant une flexibilité maximale des coûts compte tenu de la nature cyclique et volatile de son domaine d'activité.

#### **Entreprise transparente**

Avec son personnel, Tornos favorise l'esprit d'équipe et d'ouverture et pratique un management pragmatique orienté sur l'atteinte d'objectifs et de résultats clairement identifiés. Ceux-ci découlent de la mise en œuvre systématique et persévérante d'une stratégie revue tous les quatre ans, pour les cinq prochaines années et qui est largement communiquée au personnel, clients et actionnaires.

#### **Entreprise en croissance**

Une stratégie de croissance organique est systématiquement poursuivie par Tornos depuis 2003. Cette politique n'exclut pas des acquisitions opportunistes, si elles correspondent à des critères prédéfinis et renforcent la stratégie de croissance financièrement rentable.

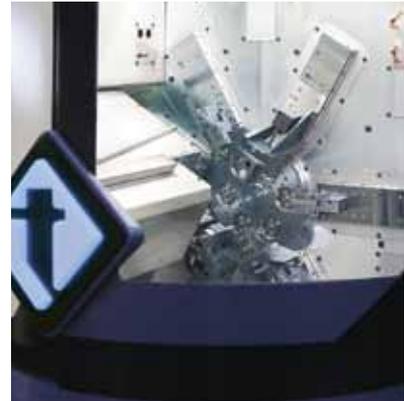
#### **Entreprise profitable pour les actionnaires**

Dans son développement, Tornos porte une attention particulière à sa rentabilité. Au-delà d'une politique de constitution d'une réserve de cash pour ses besoins opérationnels, Tornos pratique, dans le cadre d'une conjoncture stable, une politique de redistribution intégrale aux actionnaires.

#### **Objectifs financiers**

Les objectifs financiers du plan seront redéfinis dans le cadre du nouveau plan 2012-2017.

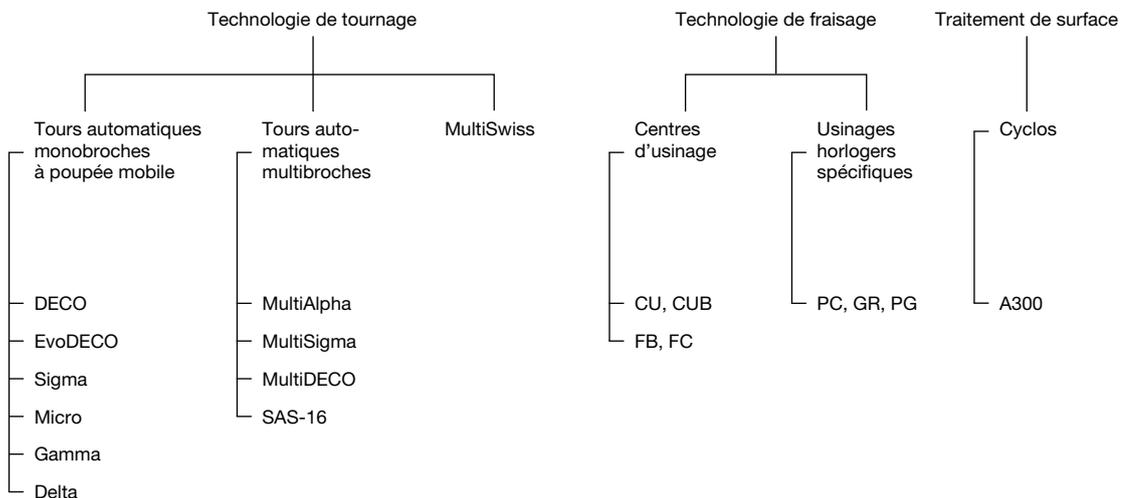
# PRODUITS



## Lignes de produits

Tornos maîtrise plusieurs technologies d'usinage par enlèvement de copeaux, destinées à la production de composants en grandes séries requérant précision et qualité extrêmes. En plus des

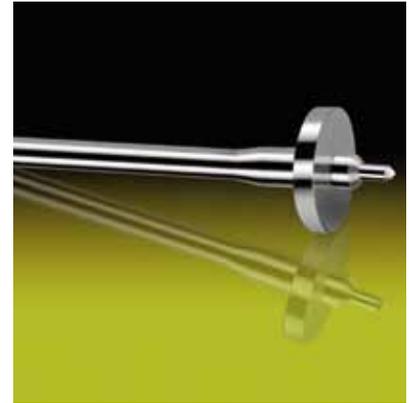
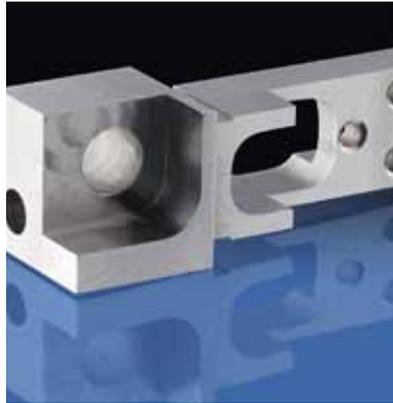
technologies d'enlèvement de copeaux, Tornos a développé cette année une nouvelle gamme de produit de traitement de surface, CYKLOS. Notre offre de produits est concrétisée comme suit:



## Trois gammes de produits de tournage

En technologie de tournage, Tornos offre trois gammes complètes de tours automatiques travaillant des barres de 1 à 38 mm de diamètre. Les machines monobroches à poupée mobile et canon, appelées traditionnellement décolleteuses, permettent l'usinage de pièces longues par rapport à leur diamètre. Elles sont équipées de nombreux systèmes d'outils et appareils permettant la fabrication de pièces très complexes à haute

cadence. Les machines multibroches, équipées de 6 ou 8 broches, permettent une sérialisation optimale des opérations et sont capables de cadences de production 4 à 6 fois supérieures à celles des tours monobroches. La nouvelle machine MultiSwiss ouvre une nouvelle gamme de produits. Elle est la parfaite synthèse entre monobroches et multibroches basée sur la technologie de poupées mobiles.



#### **Gamme de produits monobroches**

##### **2000–2007: Vers une conception spécifique**

La ligne de produits DECO, toujours inégalée pour la fabrication de pièces complexes à haute cadence (plus de 6'000 machines en fonction dans tous les segments de marché), a été complétée en 2005 par la ligne de produits Sigma, avec une cinématique simple, plus stable thermiquement et beaucoup plus rigide en contre-opération que toutes les machines sur le marché. Avec ces produits, nous nous sommes ouverts la porte de clients cherchant des machines un peu moins chères, plus agiles et simples d'utilisation. Les machines de type Sigma jouissent d'une excellente réputation dans les applications automobiles. En 2005 et en 2007, nous avons mis sur le marché la ligne de produits Micro, comprenant les machines Micro 8, pour les pièces courtes, et Micro 7 pour les pièces longues. Avec des stabilités de cotes inférieures à 2 microns en production, ces machines sont parmi les plus précises et les plus rigides du marché. Leur modularité et leur cinématique permettant d'avoir deux outils dans la matière à la barre en font des machines idéales pour de nombreuses pièces horlogères produites en grandes quantités.

##### **2008–2009: Vers des produits aux prix très compétitifs**

Récemment, nous avons initié un mouvement dans la direction de machines très accessibles au niveau du prix, fiables et simples d'utilisation, permettant à nos clients de développer un avantage compétitif pour les pièces de moindre complexité ou pour les petites séries.





Conscients de notre inexpérience dans le développement et la production de machines simples et de qualité à des coûts extrêmement bas, nous avons conclu une alliance avec Tsugami. C'est ainsi qu'est née en 2008 la ligne Delta. Fin 2009, sur le même modèle d'affaires, nous avons mis sur marché la Gamma 20, machine à la cinématique simple mais avec un grand nombre d'outils, permettant l'usinage de pièces complexes pour un investissement minimum.

#### **2010–2011: Vers plus d'agilité, d'ergonomie et de puissance**

Après le succès en 2010 de la mise sur le marché de l'EvoDECO 16, en 2011 nous avons poursuivi le renouvellement de la gamme DECO avec le lancement de sa petite sœur l'EvoDECO 10. Digne successeur de la légendaire DECO 10, elle en a conservé la cinématique extraordinairement productive avec en addition un axe de réglage améliorant son ergonomie. La gamme EvoDECO se caractérise par une rigidité et un comportement thermique trois à quatre fois supérieur. Les motobroches dont elles sont équipées rendent les machines incroyablement silencieuses et leur permettent des mises en vitesse de broche bien supérieures à toutes leurs concurrentes. L'EvoDECO 10 est désormais capable de travailler avec des barres de 10 mm sans préparation et est dotée d'un nombre d'outils supérieur à son aînée.

En 2011, nous avons également complété la ligne Delta avec la Delta 38. Ce produit est un nouveau fruit de notre alliance avec Tsugami. Elle nous permet de répondre au besoin d'une machine simple et économique pour la réalisation de pièces moyennement complexes jusqu'à 38mm.

Grâce à ses ligne de produit Delta, Gamma, Micro, Sigma, DECO et EvoDECO, la gamme de produits monobroche couvre tous les diamètres usuels avec le choix entre des machines d'entrée, de milieu et de haut de gamme permettant la réalisation de pièces de faible, moyenne et haute complexité.

#### **Gamme de produits multibroches**

Les tours automatiques multibroches à cames ont forgé leur réputation dans des applications de haut volume. Une fois mises en train, ces machines travaillent sans relâche avec une régularité et une précision de métronome. Dans cette catégorie, notre tour SAS-16 en est certainement l'exemple parfait: pour preuve, sa demande sur le marché est toujours très importante, gage de sa grande popularité et de son perpétuel succès.

Dans le courant des années 90, Tornos a introduit la ligne de produits multibroches MULTIDECO. Grâce à sa commande numérique et à son logiciel de programmation TB-DECO, cette plateforme a apporté la flexibilité et la souplesse manquant aux machines à cames pour s'adapter aux demandes du marché, en particulier automobile.



**2005–2010: Flexibilité, capacité d'usinage et productivité accrues ouvrent de nouveaux horizons**  
De 2005 à 2007, nous avons introduit sur le marché les lignes de produits MultiAlpha et MultiSigma. Ces machines sont équipées de 6 ou 8 puissantes moto-broches indépendantes. Les nombreux appareils d'usinages spéciaux (tourbillonnage, polygonage, etc.) ainsi que la richesse en outils des contre-opérations en font de véritables centres d'usinage munis d'une productivité incroyable, capables de finir les pièces les plus complexes. Leur commande numérique parallèle associée au logiciel TB-DECO en fait des machines accessibles et flexibles, toujours plus adaptées aux petites séries et à une grande diversité de produits. Dans bien

des cas, ces machines remplacent avantageusement des batteries de machines monobroches, ou des machines transfert. En 2008, nous avons également mis sur le marché une version «chucker» de la MultiSigma. Cette machine capable de travailler à base de lopins ou de pièces moulées, permet de diminuer significativement la perte de matière de base des pièces usinées. En 2010, nous avons poussé la capacité de diamètre de barre des machines MultiAlpha et MultiSigma à 28 mm. Cela ouvre les portes aux applications requérant des barres de plus d'un pouce de diamètre.





#### Gamme de produits MultiSwiss

Le marché des pièces de décolletage est en constante évolution. Afin de répondre aux exigences du marché, toujours plus contraignantes en termes de complexité et de productivité, Tornos a développé ici un produit de haute technologie doté d'une capacité très élevée.

La MultiSwiss est une toute nouvelle ligne de produit avant-gardiste lancée en 2011: elle est une parfaite synthèse des lignes monobroches et multibroches, dont elle combine les technologies. Cette nouvelle machine est un nouveau fer de lance des produits Tornos et ouvre la voie à une nouvelle gamme. La MultiSwiss est dotée de technologies révolutionnaires et des plus innovantes, ce qui en fait une machine de haute productivité, très performante et pourtant d'une utilisation très conviviale. La MultiSwiss est équipée de six motobroches coulissantes (comme sur les monobroches), gérées par la technologie hydrostatique et le barillet de la machine est indexé via un moteur couple.

De surface au sol réduite grâce à une intégration parfaite de ses périphériques, la MultiSwiss trouve aisément sa place dans l'emplacement dévolu initialement à une machine monobroche.

Ce produit s'adresse aussi bien à de petits ateliers de décolletage, dont la caractéristique consiste à devoir souvent changer de mise en train qu'à de grandes entreprises, dont le volume de pièces identiques est conséquent. Lancée sur le marché en 2011 et présentée en première mondiale lors de l'EMO de Hanovre, qui a eu lieu en septembre dernier, la MultiSwiss a reçu un accueil très favorable tant par le marché que par la presse spécialisée.





### Gamme de produits de fraisage

Avec la gamme de produits Almac nous proposons une large palette de solutions de fraisage pour les besoins de la micromécanique et, en particulier des composants horlogers haut de gamme. Les caractéristiques de ce marché sont la petite taille des pièces, leur précision extrême et leur qualité d'état de surface. Toutes les machines Almac sont empreintes de ces qualités.

Œuvrant au cœur des acteurs essentiels de l'horlogerie, Almac est devenue un partenaire privilégié de ce secteur d'activité à hautes exigences. Avec nos centres d'usinage CU 3005 et CU 1007, nous avons établi une position de leader dans la fabrication de platines et ponts. La mise sur le marché dès 2010 de la cellule flexible de fabrication CU 1007 TANDEM, combinaison de deux

centres d'usinage CU 1007 interfacé avec une unité d'automatisation robotisée, permet l'usinage et la finition de pièces de grande complexité y compris les opérations annexes, telles que l'adoucissage ou le lavage par ultrasons. Le centre de fraisage-tournage CUB 112, présenté en avant-première en 2009, sera capable d'usiner des kits complets, platines et ponts, sans reprises. En complément de l'usinage, nos machines GR 600 TWIN et PG 700 offrent des solutions exclusives de terminaison de pièces de Haute Horlogerie comme le perlage industriel ou le rabotage d'angles diamantés. Avec le lancement en 2011 du centre d'usinage CU 1007 5 axes avec diviseur tournant, nous répondons en outre à la demande de l'usinage de boîtes et cercles d'emboîtement.





#### **Gamme de produits de traitement de surface**

Cyklos est la première machine autonome permettant le traitement de surface de pièces usinées en grandes quantités qui peut être implantée telle quelle dans un atelier standard de mécanique. Contrairement au procédé classique qui travaille par immersion verticale, Cyklos œuvre par rotation, garantissant ainsi une qualité supérieure. Le premier produit a été développé en 2011 en réponse au besoin de l'industrie automobile pour l'anodisation de pièces usinées.



# CONSEIL D'ADMINISTRATION



## **Raymond Stauffer (1954), Suisse**

Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: CEO et Délégué du Conseil de 2002 à 2010 | Comités: Président du Comité produit; Comité d'alliance | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), Le Locle, 1975 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Ismecca Holding SA, différentes fonctions dans le groupe dès 1976, COO (de 1993 à 2001), CTO (de 2001 à 2002)

## **Philippe Maquelin (1951), Suisse**

Membre depuis 2011 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: COO & CFO (de 2002 à 2010) | Comités: Président du Comité d'audit; Comité en charge des nominations et de la rémunération | Formation – dernier grade de fin d'études: Economiste (licences en sciences économiques), Université de Neuchâtel, 1976 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Nugerol Holding SA: Administrateur | Activités professionnelles antérieures: Ismecca Holding SA: CFO (de 1998 à 2002); **Consultant indépendant (depuis 2002)**

## **François Frôté (1953), Suisse**

Président du conseil | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: mandats de conseiller juridique | Comités: Président du Comité en charge des nominations et de la rémunération; Comité d'audit | Formation – dernier grade de fin d'études: Avocat, brevet d'avocat, Université de Berne, 1979 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Rollomatic Holding SA: Administrateur; Nugerol Holding SA: Administrateur; Esco SA: Administrateur; Bien-Air Holding SA: Administrateur; Gebäudeversicherung Bern (GVB): Administrateur; GVB Privatversicherungen AG: Administrateur; PX Holding SA: Administrateur; Coopérative Migros Neuchâtel Fribourg: Vice-président de l'administration | Activité professionnelle: **Etude Frôté&Partner: Avocat et Administrateur (dès 1979)**

## **Claude Elsen (1947), Luxembourg**

Vice-président du conseil | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Comité d'audit; Comité en charge des nominations et de la rémunération | Formation – dernier grade de fin d'études: M.Sc.E. Mec. Eng. RWTH (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule), Aachen, Allemagne, 1973; MBA, Insead, Fontainebleau, 1974 | Liste actuelle des mandats «board membership»: BIA Group S.A., Belgique: Administrateur; Alpha Trains Group, Luxembourg, Administrateur | Activités professionnelles: DaimlerChrysler AG dès 1996: Senior Vice President (de 1998 à 2002); **Consilux: Managing Partner (depuis 2002)**

## **Frank Brinken (1948), Suisse**

Membre depuis 2011 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Comité produit; Comité d'alliance | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur diplômé, Docteur en Engineering, Université polytechnique de Aachen (RWTH), Allemagne, 1979 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Calorifer AG: Administrateur | Autres mandats: CECIMO «European Committee for Cooperation of the Machine Tool Industries»: President of the Economic Committee | Activités professionnelles: Maag Pump Textron Systems: CEO (de 1995 à 2004); **Starrag Heckert Holding AG: CEO (depuis 2005)**

## **Michel Rollier (1959), Suisse**

Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Président du Comité d'alliance; Comité produits | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur EPFL (Ecole Polytechnique Fédérale), Lausanne, 1985 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Rollomatic Holding SA, Président du Conseil d'administration | Activité professionnelle: **Rollomatic SA**, différentes fonctions de direction dans le groupe: **Responsable R&D (depuis 1989)**

D. g. à d.

# DIRECTION GENERALE

D. g. à d.

## **Bernard Seuret (1947), Suisse**

**Head of Production** | Nommé en 1999 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), Fribourg, 1968 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Tornos SA: différentes fonctions dans le groupe dès 1969; Chef de projet R&D (de 1990 à 1998)

## **Roland Gutknecht (1957), Suisse**

**Head of Micro Milling Products** | Nommé en 2008 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), Bienne, 1980 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Almac SA à La Chaux-de-Fonds: Directeur (de 1997 à 2008)

## **André Chardonnerau (1965), Suisse et Français**

**Chief Operation Officer** | Nommé en 2011 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETHZ (Ecole polytechnique fédérale de Zürich), 1991 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Deckel Maho Geretsried GmbH, Responsable R&D (de 2000 à 2002); Robert Seckler AG, Responsable technique (de 2002 à 2004); Tornos SA, diverses fonctions dans le groupe dès 2004 dont responsable Engineering (2009 à 2010)

## **Paul Häring (1957), Suisse**

**Chief Financial Officer** | Nommé en 2011 | Formation – dernier grade de fin d'études: MBA, Université de Californie, Los Angeles, 1989, | Liste actuelle des mandats «board membership»: Ruag Holding AG: Administrateur, Schild Group: Administrateur; Papierfabrik Utzenstorf AG: Vice-président du Conseil d'administration | Activités professionnelles: Feintool International Holding: CFO (de 1996 à 2003); AWR AG für Wirtschaft und Recht: Partenaire (de 2003 à 2010)

D. g. à d.: Bernard Seuret; Roland Gutknecht;  
André Chardonnerau; Paul Häring; Michael Hauser;  
Willi Nef; Carlos Cancer; Iwan Von Rotz;  
Olivier Marchand; Sandor Sipos



#### **Michael Hauser (1961), Suisse et Allemand**

**Chief Executive Officer** | Nommé en 2011 | Formation – dernier grade de fin d'études: Dipl. Kfm., Université de Mannheim, 1988 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Autre mandats: SWISSMEM's «Machine tools and manufacturing technology», Président du groupe; CECIMO «European Committee for Cooperation of the Machine Tool Industries», Membre du conseil d'administration et Vice-président (Président de 2009 à 2011) | Activités professionnelles antérieures: Groupe Agie Charmilles: Mikron AgieCharmilles SA, Bostomatic Inc., Step Tec AG, Directeur de la division fraisage et Membre du «Group Management» (de 2000 à 2008); GF AgieCharmilles, Directeur; Georg Fischer AG, Membre du «Executive Committee» (de 2008 à 2010)

#### **Willi Nef (1960), Suisse**

**Head of Sales and Marketing** | Nommé en 2008 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), Rapperswil, 1985; Dr en business administration MSM Maastricht, Hollande, 2005 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Mikron SA, Agno: Sales Manager (de 1999 à 2001); Bodine Europe SA: Directeur (de 2001 à 2002); Lascor S.p.A. Italia: Managing Director (de 2002 à 2003); Tornos SA: Head of Multispindle Products (de 2003 à 2008)

#### **Carlos Cancer (1959), Espagne**

**Head of Single Spindle Products** | Nommé en 2003 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur HES (Haute Ecole Spécialisée), Bienne, 1982 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Tornos Technologies Italia SRL: Directeur (de 1993 à 2002); Gildemeister Italiana S.p.A.: Directeur marketing/ventes (de 2002 à 2003)

#### **Iwan von Rotz (1973), Suisse**

**Head of Multispindle Products** | Nommé en 2008 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), Horw, 1996; MBA, Lucerne, 2003 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Mikron SA à Agno, responsable de production et chef de Business Unit (de 1997 à 2006); Tornos SA, responsable des opérations de la ligne de produits multibroches (de 2006 à 2007); Etienne SA, chef de Business Unit (de 2007 à 2008)

#### **Marchand Olivier (1964), Suisse**

**Chief Technology Officer** | Nommé en 2011 | Formation – dernier grade d'étude: Master of Science, Ingénieur EPF en mécanique, Lausanne, 1990 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Macor Engineering SA, administrateur (de 1994 à 2004); Dolima Sàrl: CEO et associé-gérant (de 2004 à 2010)

#### **Sandor Sipos (1952), Suisse**

**Head of Customer Service** | Nommé en 2004 | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur ETS (Ecole Technique Supérieure), St-Gall, 1976 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Ismecca Semiconducteur SA: Directeur Service Technique (de 1998 à 2004)

# CORPORATE GOVERNANCE ET COMMUNICATIONS

Le Conseil d'administration et la Direction générale 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 au Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise d'«economiesuisse». Chez Tornos, la «Corporate Governance» repose sur les Statuts et sur le Règlement d'organisation.

## 1 Structure du groupe et actionariat

### 1.1 Structure du groupe

#### 1.1.1 Présentation de la structure opérationnelle du groupe

La structure opérationnelle du groupe est définie par domaines fonctionnels. Chaque domaine est confié à une personne qui est membre de la Direction générale. Le CEO préside la Direction

générale. Les domaines fonctionnels sont (1) la recherche et le développement, (2) la gestion de la ligne de produits monobroches, (3) la gestion de la ligne de produits multibroches, (4) la gestion de la ligne de produits de fraisage, (5) le service technique d'installation, d'après vente et de commerce de pièces de rechange (6) le marketing et le réseau de vente, (7) les opérations, (8) la production et (9) les services généraux et financiers.

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

Tornos Holding S.A. est la seule société du périmètre de consolidation du groupe à être cotée en bourse, les sociétés filiales n'étant pas cotées. Les actions Tornos sont cotées à la bourse suisse SIX Swiss Exchange de Zurich, sous la référence TOHN (code ISIN CH0011607683). La capitalisation boursière à la date de clôture s'élevait à 127.6 MCHF.

Le périmètre de consolidation du groupe se présente comme suit:

Nom	Objet	Capital social	% détenu	
			2011	2010
■ Tornos Holding S.A., Moutier	Holding	CHF 69'670'768		
■ Tornos Management Holding SA, Moutier	Gestion des participations et holding	CHF 65'000'000	100.0	100.0
■ Almac S.A., La Chaux-de-Fonds	Production et vente	CHF 1'175'000	100.0	100.0
■ Almatronic S.A., La Chaux-de-Fonds	Société dormante	CHF 50'000	100.0	100.0
■ Cyklos S.A., Port Louis, République de Maurice (en liquidation)	Détention de brevets	CHF 3'870'000	100.0	–
■ Tornos SA, Moutier	Production et vente	CHF 65'000'000	100.0	100.0
■ Tornos Technologies Deutschland GmbH, Pforzheim	Services de support	EUR 511'292	100.0	100.0
■ Tornos Technologies Iberica SA, Granollers	Services de support	EUR 60'200	100.0	100.0
■ Tornos Technologies Italia Srl, Opera/MI	Services de support	EUR 93'600	100.0	100.0
■ Tornos Technologies Poland Sp. z o.o., Katy Wroclawskie	Services de support	PLN 50'000	100.0	100.0
■ Tornos Technologies UK Ltd., Coalville	Services de support	GBP 345'000	100.0	100.0
■ Tornos Holding France SA, St-Pierre-en-Faucigny	Holding	EUR 12'496'800	100.0	100.0
■ Tornos Technologies France SAS, St-Pierre-en-Faucigny	Services de support	EUR 762'250	100.0	100.0
■ Tornos Technologies U.S. Corp. Bethel, CT	Vente et services	USD 2'400'000	100.0	100.0
■ Tornos Technologies Asia Limited, Hong Kong	Vente et services	HKD 10'000	100.0	100.0
■ Tornos Technologies (HK) Limited, Hong Kong	Vente et services	HKD 10'000	100.0	100.0
■ Tornos Technologies (Shanghai) Limited, Shanghai	Vente et services	USD 500'000	100.0	100.0
■ Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo	Vente et services	BRL 370'000	99.0	99.0

- **Cyklos S.A.:** Lors de l'augmentation autorisée du capital-actions du 2 mai 2011, et selon contrat d'apport de la même date, Tornos Holding S.A. a acquis de Golden Eagle Trading Ltd., société constituée sous forme d'une «Private Company» selon le droit mauricien, avec siège à Port-Louis (République de Maurice), 3'870'000 actions nominatives de Cyklos S.A., société de droit mauricien, avec siège à Port-Louis, d'une valeur nominale de CHF 1.00 chacune, au prix total de CHF 3'870'000.00, en échange de quoi Golden Eagle Trading Ltd. a reçu 300'000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 4.50 de Tornos Holding SA, entièrement libérées. Par la suite tous les brevets détenus par Cyklos S.A. ont été transférés à Tornos Management Holding S.A. et ainsi, la société mauricienne Cyklos S.A. a pu être mise en liquidation. Cette liquidation était en cours au 31 décembre 2011.
- **Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo, Brésil,** a été créée le 24 juin 2010. L'actionnaire minoritaire possédant le 1.0% de la société a cédé contractuellement tous ses droits d'actionnaire au groupe Tornos. Les formalités de transfert de ce 1.0% à Tornos Management Holding S.A. étaient en cours au 31 décembre 2011.

### **1.1.3 Sociétés non cotées faisant partie du périmètre de consolidation**

Tornos Holding S.A. ne détient pas de participation ne faisant pas partie du périmètre de consolidation. Voir 1.1.2 pour le périmètre de consolidation.

### **1.2 Actionnaires importants**

**Les communications suivantes ont été publiées:**

Schroders plc, London (GB), a communiqué à la société le 29 mars 2007 qu'elle détenait 702'444 actions nominatives et que sa participation atteignait 5,09% des droits de vote. Schroders plc a communiqué le 29 janvier 2008 à la société qu'elle détenait 740'331 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 5.- chacune et que sa participation atteignait 4,94% des droits de vote suite à une vente d'actions en date du 24 janvier 2008. En 2009 et en 2010, Schroders plc n'a publié aucune communication. Schroders plc a réduit sa participation en dessous de 3% et ce changement a été publié le 16 novembre 2011.

Du fait de l'introduction de l'obligation de déclarer une participation de plus de 3%, Berner Kantonalbank, Bern (CH) a fait une annonce en décembre 2007. Berner Kantonalbank a communiqué à la société le 12 décembre 2007 qu'elle détenait 661'545 actions nominatives et que sa participation atteignait 4,80% des droits de vote. De 2008 à 2011, Berner Kantonalbank n'a publié aucune communication.

Du fait de l'introduction de l'obligation de déclarer une participation de plus de 3%, Monsieur Michel Rollier, Le Landeron (CH) a fait une annonce en décembre 2007. Michel Rollier a communiqué à la société le 20 décembre 2007 qu'il détenait 525'496 actions nominatives et options détenues dans le cadre d'un plan d'intéressement des collaborateurs et que sa participation atteignait 3,81%. En 2008, 2009 et 2010, Monsieur Michel Rollier n'a publié aucune communication. Monsieur Michel Rollier a augmenté sa participation à 5.75% des droits de vote pour détenir 868'988 actions nominatives et ce changement a été publié le 25 mars 2011.

Tornos Holding S.A., Moutier (CH) a communiqué le 22 janvier 2008 qu'elle détenait 465'000 actions nominatives et que sa participation atteignait 3,10% des droits de vote suite à une acquisition le 18 janvier 2008. Tornos Holding S.A. a communiqué le 14 février 2008 qu'elle détenait 756'250 actions nominatives et que sa participation atteignait 5,04% des droits de vote suite à une acquisition le 12 février 2008. Tornos Holding S.A. a communiqué le 21 avril 2008 que sa participation atteignait 4,99% des droits de vote suite à une vente d'actions en date du 16 avril 2008. En 2009, Tornos Holding S.A. n'a publié aucune communication. Le 19 avril 2010 Tornos Holding S.A. a procédé à une annonce ex post de ses positions d'aliénation et a indiqué que celles-ci représentaient 4.21% des droits de vote. En 2011 Tornos Holding SA n'a publiée aucune communication.

Tsugami Corporation, Tokyo (Japon) a communiqué à la société le 2 avril 2008 détenir 456'397 actions nominatives représentant 3,04% des droits de vote suite à une acquisition le 1<sup>er</sup> avril 2008. Tsugami Corporation, Tokyo a communiqué à la société le 20 mai 2008 détenir 765'981 actions nominatives représentant 5,10% des droits de vote suite à une acquisition le 19 mai 2008. En 2009, 2010 et 2011, Tsugami Corporation n'a publié aucune communication.

Monsieur Walter Fust, Freienbach (CH), a communiqué à la société le 11 novembre 2008 détenir 450'000 actions nominatives représentant 3,00% des droits de vote suite à une acquisition le 11 novembre 2008. Monsieur Walter Fust a communiqué à la société le 15 avril 2009 détenir 769'102 actions nominatives représentant 5,12% des droits de vote. Monsieur Walter Fust a communiqué à la société le 18 août 2010 détenir 1'591'886 actions nominatives représentant 10,61% des droits de vote. Monsieur Walter Fust a communiqué à la société le 22 novembre 2010 détenir 2'262'298 actions nominatives représentant 15,05% des droits de vote. Monsieur Walter Fust a augmenté sa participation à 20.01% des droits de vote pour détenir 3'079'748 actions nominatives et ce changement a été publié le 18 novembre 2011.

Monsieur Raymond Stauffer, La Chaux-de-Fonds (CH) a communiqué à la société le 11 juin 2009 détenir 457'933 actions nominatives et options détenues dans le cadre d'un plan d'intéressement des collaborateurs et que sa participation atteignait 3.04%. En 2010 et 2011, Monsieur Raymond Stauffer n'a publié aucune communication.

Balfidor Fondsleitung AG, Bâle, a communiqué à la société le 10 août 2010 détenir 454'815 actions nominatives représentant 3.03% des droits de vote. Balfidor Fondsleitung AG, Bâle, a communiqué à la société le 14 septembre 2010 détenir 434'815 actions nominatives représentant 2,89% des droits de vote. Balfidor Fondsleitung AG, Bâle, a communiqué à la société le 6 décembre 2010 détenir 453'734 actions nominatives représentant 3.01% des droits de vote. Balfidor Fondsleitung AG a réduit sa participation en-dessous de 3% ce qui a été publié le 13 janvier 2011 et la participation a été augmentée à 3.14% des droits de vote pour détenir 474'218 actions nominatives et ce changement a été publié le 14 avril 2011.

Tornos Holding S.A. n'a pas connaissance de l'existence de pacte d'actionnaires.

### **1.3 Participations croisées**

Il n'existe pas de participations croisées.

## **2 Structure du capital**

### **2.1 Capital**

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding S.A. s'élevait à CHF 69'670'768.50 au 31 décembre 2011. Au jour de clôture de l'exercice, la société avait un capital autorisé de CHF 21'150'000.00 et un capital-actions conditionnel de CHF 3'268'629.00.

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

Les informations ci-dessous se réfèrent aux changements de capital autorisé et conditionnel pour les années 2011 et 2010. Pour les changements intervenus durant l'année 2009, veuillez vous référer à la note 22.1 des comptes consolidés 2009 disponibles à la page web:

<http://www.tornos.com/sites/www.tornos.com/files/uploads/Data/Investors/Rapports-semestriels/2009/tornos-2009cfs-conso-finan-statement-uk.pdf>

#### **2.2.1 Capital autorisé**

La société dispose d'un capital autorisé selon une décision de l'Assemblée générale ordinaire du 13 avril 2010. Le Conseil d'administration peut, à tout moment et jusqu'au 12 avril 2012, procéder à une augmentation du capital-actions d'un montant maximum de CHF 22'500'000.00 grâce à l'émission d'un maximum de 5'000'000 actions nominatives à libérer entièrement d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune. Les augmentations de capital par prise ferme, ainsi que les augmentations partielles sont autorisées. Le Conseil d'administration fixe le prix d'émission, le type d'apports, les conditions de l'exercice du droit de souscription, ainsi que la date du droit au dividende. Les droits de souscription qui n'ont pas été exercés seront utilisés par le Conseil d'administration dans l'intérêt de la société. Le Conseil d'administration peut exclure le droit de souscription préférentiel des actionnaires pour acquérir des entreprises, des parties d'entreprises et des participations ou pour attribuer des options de surallocation à une banque ou à un consortium de banques dans le cadre d'un placement public d'actions («green shoe option»). Dans ces cas, le Conseil d'administration décide de l'attribution des droits de souscription préférentiels aux conditions du marché.

Lors de l'augmentation autorisée du capital-actions du 2 mai 2011, et selon contrat d'apport de la même date, Tornos Holding SA a repris de Golden Eagle Trading Ltd., société constituée sous forme d'une «Private Company» selon le droit mauricien, avec siège à Port-Louis (République de Maurice), 3'870'000 actions nominatives de Cyklos S.A., société de droit mauricien, avec siège à Port-Louis, d'une valeur nominale de CHF 1.00 chacune, au prix total de CHF 3'870'000.00, en échange de quoi Golden Eagle Trading Ltd. a reçu 300'000 actions nominatives de CHF 4.50 valeur nominale de Tornos Holding SA, entièrement libérées.

Au 31 décembre 2011, le capital autorisé se monte à CHF 21'150'000.– respectivement se compose de 4'700'000 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune.

### 2.2.2 Capital conditionnel

#### Année 2011

Au 31 décembre 2011, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 3'268'629.– sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription prioritaire des actionnaires pour des motifs importants (participation du personnel), par l'émission d'actions nominatives à libérer entièrement, d'une valeur nominale de CHF 4.50, jusqu'à 726'362 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune pour

un montant maximum de CHF 3'268'629.– par l'exercice de droits d'option qui sont accordés aux membres du Conseil d'administration, ainsi qu'aux collaborateurs libres ou employés de la société, dans le cadre d'un plan de participation des collaborateurs.

#### Année 2010

Au 31 décembre 2010, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 3'682'629.– sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription prioritaire des actionnaires pour des motifs importants (participation du personnel), par l'émission d'actions nominatives à libérer entièrement, d'une valeur nominale de CHF 4.50, jusqu'à 818'362 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune pour un montant maximum de CHF 3'682'629.– par l'exercice de droits d'option qui sont accordés aux membres du Conseil d'administration, ainsi qu'aux collaborateurs libres ou employés de la société, dans le cadre d'un plan de participation des collaborateurs.

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

### 2.3 Modifications du capital

<i>En milliers de CHF</i>	<b>Capital- actions</b>	<b>Réserves issues d'ap- ports de ca- pital – net*</b>	<b>Réserve pour actions propres</b>	<b>Bénéfice au bilan</b>	<b>Total</b>
<b>Fonds propres au 31.12.2008</b>	<b>67'589</b>	<b>15'956</b>	<b>6'569</b>	<b>7'837</b>	<b>97'951</b>
Augmentation du capital	65	22			87
Résultat annuel 2009				2'016	2'016
Transfert à la réserve pour actions propres			104	-104	-
<b>Fonds propres au 31.12.2009</b>	<b>67'654</b>	<b>15'978</b>	<b>6'673</b>	<b>9'749</b>	<b>100'054</b>
Augmentation du capital	253	71			324
Résultat annuel 2010				3'067	3'067
<b>Fonds propres au 31.12.2010</b>	<b>67'907</b>	<b>16'049</b>	<b>6'673</b>	<b>12'816</b>	<b>103'445</b>
Transfert aux réserves issues d'apports de capital – net		-16'049	16'049		
Augmentation du capital	1'764		2'878		4'642
Résultat annuel 2011				-1'140	-1'140
Transfert à la réserve pour actions propres			154	-154	-
<b>Fonds propres au 31.12.2011</b>	<b>69'671</b>	<b>-</b>	<b>18'927</b>	<b>11'522</b>	<b>106'947</b>

\* voir «Balance sheet» et Note 5 des comptes statutaires de Tornos Holding S.A., Moutier, dans le rapport financier pour des détails supplémentaires.

#### **2.4 Actions et bons de participation**

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding S.A. s'élevait à CHF 69'670'768.50 au 31 décembre 2011. Il était réparti en 15'482'393 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 4.50 ayant toutes un droit égal au dividende. Il n'existe pas d'actions privilégiées, ni de limitation du droit de vote, à chaque action correspondant une voix («one share, one vote»).

Il n'existe pas de bons de participation.

#### **2.5 Bons de jouissance**

Il n'existe pas de bons de jouissance.

#### **2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»**

Tornos Holding S.A. n'a qu'un seul type d'actions. Ces actions ne sont soumises à aucune restriction de transfert.

#### **2.7 Emprunts convertibles et options**

Il n'existe pas d'emprunt convertible. Des plans de participation en faveur de personnes définies par le Conseil d'administration existent. Voir note 25 aux comptes consolidés dans le rapport financier pour les modalités des plans de participation en faveur des personnes définies par le Conseil d'administration.

### **3 Conseil d'administration**

Voir page 25.

#### **3.1 Membres du Conseil d'administration**

##### **Année 2010**

La composition du Conseil d'administration a été modifiée en 2010. Dans le cadre d'un changement d'activité professionnelle, Monsieur François Gabella a souhaité renoncer à son mandat d'administrateur avec effet au 13 avril 2010, à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire. Le Conseil d'administration n'a pas proposé la nomination d'un nouvel administrateur et ce siège est resté vacant. Le seul membre ayant une fonction sur le plan exécutif était M. Raymond Stauffer qui, en tant que Délégué du Conseil d'administration, exerçait la fonction de «Chief Executive Officer».

##### **Année 2011**

Messieurs Raymond Stauffer, CEO et administrateur-délégué et Philippe Maquelin, COO/CFO, avaient indiqué en octobre 2007 qu'ils n'envisageaient pas de poursuivre leur activité de Direction générale au-delà du printemps 2011. Les conséquences de cette décision ont donné lieu aux modifications de composition de la Direction générale (voir ci-dessous) effectives au 1<sup>er</sup> janvier 2011 et aux propositions de nomination au Conseil d'administration qui ont été approuvées à l'Assemblée générale ordinaire de Tornos Holding S.A. du 12 avril 2011. Compte tenu de sa nomination au poste de CFO du groupe, Monsieur Paul Häring a renoncé à son mandat d'administrateur. Monsieur Raymond Stauffer a renoncé à son mandat d'Administrateur délégué et a été élu comme Administrateur. Monsieur Philippe Maquelin, jusqu'alors COO/CFO, a présenté sa candidature et a été élu comme Administrateur en remplacement de Monsieur Paul Häring. Monsieur Frank Brinken, CEO de Starrag Heckert a présenté sa candidature et a été élu comme Administrateur pour reprendre le poste d'Administrateur laissé vacant suite au départ de Monsieur François Gabella. Les autres membres du Conseil d'administration dont les mandats arrivaient à échéance lors de l'Assemblée générale ordinaire, soit MM. François Frôté, Président, Claude Elsen, Vice-président, et Michel Rollier, Administrateur, ont été réélus. En conséquence, le Conseil d'administration est de nouveau composé de six membres mais sans Administrateur-délégué.

Aucun membre du Conseil d'administration n'entretient des relations d'affaires étroites avec Tornos Holding S.A. ou une société du groupe.

#### **3.2 Autres activités de groupements d'intérêt**

A l'exception de Monsieur Frank Brinken, qui est président du Comité économique du CECIMO (Association européenne des constructeurs de machines-outils), aucun membre du Conseil d'administration n'a de fonction officielle ou de mandat politique et n'assume de fonction temporaire ou permanente de direction, de surveillance ou de consultation pour le compte d'établissements ou de groupes d'intérêts importants.

### 3.3 Election et durée des mandats

Le Conseil d'administration de Tornos Holding S.A. est composé d'au moins trois membres (actuellement six), dont la majorité (actuellement la totalité) sont des personnes indépendantes n'ayant pas de fonction exécutive dans l'entreprise. Le Conseil d'administration est élu par l'Assemblée générale, sur une base individuelle, pour une durée fixée par l'Assemblée générale mais qui ne peut pas excéder trois ans. Les membres sont rééligibles. L'âge limite est de 70 ans. Le Président est élu par le Conseil d'administration.

### 3.4 Organisation interne

Le Règlement d'organisation de Tornos Holding S.A. définit des règles concernant le fonctionnement interne et est publié sur la page web: <http://www.tornos.com/sites/www.tornos.com/files/uploads/Data/Investors/Reglement-dorganisation/tornos-reglement-d-organisation-fr.pdf>.

Le Règlement d'organisation fixe notamment les règles suivantes.

### 3.5 Compétences

Les compétences des différents organes internes sont fixées comme suit:

**Le Conseil d'administration** a les devoirs et compétences suivants:

- Exercer la haute direction de la société et émettre les instructions nécessaires, y compris l'approbation de la politique d'entreprise et des stratégies de la société;
- Fixer l'organisation de la société;
- Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier, y compris approuver les plans et budgets annuels (y compris les investissements);
- Nommer les membres de la Direction générale;
- Nommer et révoquer les personnes chargées de la représentation de la société;
- Exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion et s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;
- Convoquer l'Assemblée générale et préparer tous les points qui sont de la compétence de l'Assemblée, y compris établir le rapport de gestion, les comptes de Groupe, les comptes annuels et les propositions sur l'utilisation du bénéfice au bilan, enfin exécuter les décisions de l'Assemblée générale;
- Informer le juge en cas de surendettement;
- Décider l'appel de versements en vue de la libération d'actions non encore entièrement libérées;

- Constaté les augmentations de capital et adapter les statuts en conséquence;
- Décider la politique financière;
- Définir les lignes directrices de la politique d'information de la société;
- Approuver les affaires ayant des implications légales importantes et les cas exceptionnels où les engagements financiers hors budget, ou les risques potentiels prévisibles, dépassent CHF 1 million, notamment:
  - Les contrats avec des tiers sortant du domaine d'activité normal de la société;
  - L'entrée dans de nouveaux secteurs d'activité ou l'abandon de secteurs d'activité;
  - La prise et la vente de participations minoritaires;
  - L'engagement et l'arrêt d'actions juridiques, y compris la conclusion d'arrangements.
- Approuver les investissements hors budget dépassant CHF 250'000;
- Décider le lancement d'emprunts publics et d'autres transactions sur le marché des capitaux;
- Décider la fondation et la liquidation de filiales, ainsi que la prise et la vente de participations majoritaires;
- Décider l'achat, la mise en garantie et la vente de biens immobiliers pour les affaires portant sur un montant supérieur à CHF 1 million par cas;
- Surveiller l'activité de la Direction générale et, en particulier, la mise en pratique des décisions du Conseil d'administration;
- S'assurer des compétences professionnelles des réviseurs dans les cas où la loi prévoit le recours à des réviseurs;
- Conseiller la Direction générale dans tous les cas où cette dernière ou le Conseil d'administration le considère comme nécessaire et approprié.

En cas de doute, si un dossier est du ressort de la Direction générale ou du Conseil d'administration, la question est à soumettre au Conseil d'administration pour décision.

Dans les limites de la loi et sous réserve des compétences mentionnées précédemment, le Conseil d'administration délègue toute la gestion au CEO également Président de la Direction générale. Dans ce cadre, le CEO est responsable de l'ensemble de la gestion et de la représentation de la société. En conséquence et dans les cas qui sont de sa compétence, il décide en dernier ressort.

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.

**Le Président du Conseil d'administration** a les compétences et les devoirs suivants:

- Présider l'Assemblée générale et les séances du Conseil d'administration;
- Représenter le Conseil d'administration envers le public, les autorités, les actionnaires et la Direction générale;
- Informer le Conseil d'administration à temps sur toutes les questions importantes en rapport avec la société;
- Superviser l'activité de la Direction générale et, en particulier, l'exécution des décisions du Conseil d'administration;
- Conseiller la Direction générale;
- Effectuer en outre toutes les tâches conformément aux devoirs et compétences qui lui sont assignées par la loi, les statuts et le Règlement d'organisation.

**Le CEO** a, en particulier, les compétences et les devoirs de diriger la société; représenter la Direction générale au Conseil d'administration, envers le public et les autorités; présenter des propositions au Conseil d'administration sur tous les sujets qui sont de la compétence de cet organe; organiser et diriger la Direction générale.

Le CEO peut déléguer la gestion à certains membres de la Direction générale et à d'autres collaborateurs et, dans ce cadre, régler sa représentation en cas d'absence, sans cependant que ces mesures ne le dégagent de ses responsabilités.

Le Conseil d'administration se réunit en fonction des besoins, mais au moins quatre fois par an. Durant l'exercice 2011, il a tenu 10 séances qui ont duré en moyenne 6 heures et 3 séances par conférence téléphonique. Le Conseil d'administration a régulièrement fait participer les membres de la Direction générale et, si nécessaire, des conseillers externes, quand les points de l'ordre du jour exigeaient leur expertise. Les Comités ont également siégé avec la participation de membres de la Direction générale.

**La Direction générale** a les devoirs et compétences suivants:

- Diriger la société en vue d'assurer un développement sain et durable du Groupe Tornos;
- Définir les instruments de gestion qui doivent être utilisés par tout le Groupe, notamment la planification, le système comptable, les systèmes d'information et de contrôle interne;
- Analyser régulièrement la stratégie d'entreprise, la planification annuelle et leur mise en application; faire des propositions à l'intention du Conseil d'administration;
- Développer la culture d'entreprise;
- Préparer toutes les affaires qui sont de la compétence du Conseil d'administration ou de ses Comités et mettre leurs décisions en pratique;
- Approuver les cahiers des charges, les directives et les instructions dans le cadre de la structure d'organisation définie par le Conseil d'administration; l'approbation des cahiers des charges des membres de la Direction générale relève du Conseil d'administration;
- Conclure des contrats avec des tiers quand les intérêts de plusieurs secteurs de l'entreprise sont concernés ou qui sont importants pour le Groupe;
- D'une manière générale, décider dans tous les domaines, dans les limites des compétences déléguées;
- Mettre en œuvre le processus d'innovation et examiner les projets de développement à l'intention de l'ensemble du Conseil d'administration;
- Définir le portefeuille produit/marché à l'intention du Conseil d'administration;
- Examiner les acquisitions et les désinvestissements;
- Proposer les innovations au Conseil d'administration qui les valide.

Afin d'assurer une répartition efficace des tâches, le Conseil d'administration a nommé Monsieur François Frôté en tant que Président et Monsieur Claude Elsen, Vice-président; il a également mis en place les Comités suivants:

**Comité en charge des nominations et de la rémunération:**

*F. Frôté (président), C. Elsen et P. Maquelin*

Au regard du chiffre 7.2 du règlement d'organisation de Tornos Holding SA, le Comité en charge des nominations et de la rémunération a les compétences et les devoirs suivants:

- Recrutement et sélection des membres de la Direction générale pour proposition au Conseil d'administration;
- Définition et fixation des conditions d'engagement et de rémunération des membres de la Direction générale;
- Evaluation des membres de la Direction générale et définition des augmentations annuelles de leurs rémunérations;
- Proposition à l'intention du Conseil d'administration des modes de rémunération du Président du Conseil d'administration et des autres administrateurs;
- Recrutement en vue de propositions à l'intention du Conseil d'administration, respectivement de l'assemblée générale, de nouveaux membres du Conseil d'administration;
- Approbation des principes généraux de rétribution de l'ensemble du personnel et des autres conditions d'engagement de l'ensemble du personnel;
- Approbation des lignes directrices fixant les augmentations annuelles des salaires de l'ensemble du personnel;
- Faire rapport au Conseil d'administration des travaux du Comité en charge des nominations et de la rémunération.

Le Comité en charge des nominations et de la rémunération est chargé en outre de déterminer les participants au programme de participation mis en place pour les collaborateurs.

Le Comité a siégé à cinq reprises durant l'année 2011. Les séances ont duré en moyenne 2.5 heures. Monsieur Philippe Jacot (CEO jusqu'au 8 août 2011) et Monsieur Michael Hauser (CEO depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011) ont participé chacun à une séance en tant qu'invités. Monsieur Paul Häring (CFO) a participé à deux séances en tant qu'invité.

Durant les séances du Comité, celui-ci a examiné les rapports émanant de la Direction en relation avec les ressources humaines, élaboré des propositions qu'il a soumises au Conseil d'administration pour décision et pris des décisions dans le cadre de ses compétences. Les séances ont été de durée variable.

Les objets suivants ont notamment été traités:

- Détermination des personnes bénéficiant du programme de participation (Management and Board Participation Plan 2007; MBP 07) et du nombre d'actions à disposition pour l'année 2012 dans le cadre de ce programme;
- Evaluation de l'évolution de la Direction générale;
- Gestion de la procédure de nomination du nouveau CEO et préparation de la nomination de Monsieur Michael Hauser en tant que CEO;
- Décision sur la politique de rémunération du personnel pour l'année 2012;
- Décision sur la politique d'information du personnel pour l'année 2012;
- Evaluation et revue des salaires de la Direction et des cadres supérieurs pour 2012;
- Détermination de l'information inhérente à la démission de Monsieur Paul Häring dans sa fonction de CFO.

Le président du Comité en charge des nominations et de la rémunération a régulièrement informé le Conseil d'administration du déroulement des séances et lui a également soumis des propositions de décision. Les procès-verbaux des séances du Comité ont été distribués aux administrateurs.

#### **Comité d'audit:**

*Du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 12 avril 2011: P. Häring (président) et F. Frôté*

*Du 13 avril 2011 au 31 décembre 2011: P. Maquelin (président), F. Frôté et C. Elsen*

Au regard du chiffre 8 du règlement d'organisation de Tornos Holding SA, le Comité d'audit a les compétences et les devoirs suivants:

- Proposer l'Organe de révision au Conseil d'administration;
- Définir et interpréter les standards comptables;
- Contrôler le rapport annuel ainsi que le rapport semi-annuel et leur présentation à l'intention de l'ensemble du Conseil d'administration;
- Contrôler et structurer les transactions sur le marché des capitaux à l'intention de l'ensemble du Conseil d'administration;
- Surveiller le travail de l'Organe de révision;
- Sur ordre du Conseil d'administration, contrôler le déroulement d'affaires en rapport avec la gestion du groupe ou d'opérations financières;
- Proposer la politique financière et de dividendes du groupe Tornos à l'intention du Conseil d'administration;
- Faire rapport au Conseil d'administration des travaux du Comité d'audit.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 12 avril 2011, le Comité était composé de MM Paul Häring (président) et François Frôté. Il a siégé dans cette composition à quatre reprises, dont une par conférence téléphonique.

En application de l'art. 6.1 du Règlement d'organisation, et au vu des changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et de la Direction générale au cours de l'exercice 2011, la composition du Comité d'audit a été modifiée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 12 avril 2011. Après cette date, le Comité a siégé dans une nouvelle composition réunissant MM. Philippe Maquelin (président), François Frôté et Claude Elsen. Le Comité a tenu quatre séances dans cette nouvelle composition.

Le Comité a siégé à huit reprises en 2011. Les séances ont duré en moyenne 3.5 heures. Monsieur Philippe Jacot (CEO jusqu'au 8 août 2011) a participé à six séances à titre consultatif; Monsieur Michael Hauser (CEO depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011) a participé à deux séances à titre consultatif; Monsieur Raymond Stauffer (Délégué du Conseil d'administration) a participé à quatre de ces séances en tant qu'invité à titre consultatif, soit jusqu'au 12 avril 2011; Monsieur Paul Häring (CFO) a participé à quatre de ces réunions à titre consultatif, soit à partir du 13 avril 2011; MM. Philippe Maquelin et Claude Elsen ont participé à quatre de ces réunions en tant qu'invités à titre consultatif, soit jusqu'au 12 avril 2011; quand cela était nécessaire, il en a été de même pour l'Organe de révision.

Les sujets principaux suivants ont notamment été traités:

- Etats financiers et rapport annuel de l'année 2010;
- Etude du Rapport au Comité d'audit rédigé par l'Organe de révision du groupe;
- Revue de la carte de gestion des risques;
- Revue du système de contrôle interne du groupe Tornos;
- Revue des aspects financiers de l'acquisition d'une technologie de traitement de surface;
- Revue de l'utilisation du capital autorisé et du capital conditionnel de Tornos Holding S.A.;
- Revue de la politique en matière de relations avec les investisseurs;
- Revue de la politique de couverture de change;
- Revue des risques stratégies de crise en relation avec le renforcement du CHF et la crise de la dette publique;
- Revue des contrats de crédit.

Le Comité d'audit a également étudié les résultats financiers trimestriels, les prévisions 2011, le budget 2012 et les informations destinées à la communauté financière. Il a examiné certains points spécifiques de nature financière et comptable ainsi que l'interprétation et la mise en place des IFRS. Le Comité a enfin évalué le travail de l'Organe de révision et son propre travail.

A l'occasion de chaque séance du Conseil d'administration, le président du Comité d'audit 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.

#### **Comité d'alliance:**

*M. Rollier (président), R. Stauffer; F. Brinken*

Le Comité d'alliance a été mis en place par le conseil d'administration lors de sa séance du 29 avril 2008 en lien avec l'alliance conclue avec Tsugami. Il est composé de trois membres du conseil d'administration de Tornos. Selon les besoins, des membres de la direction ou des cadres supérieurs participent en tant qu'invités. Un meeting annuel est organisé avec les membres de la direction de Tsugami.

Au regard du chiffre 9 du règlement d'organisation de Tornos Holding SA, le Comité d'alliance a les compétences et les devoirs suivants:

- Appliquer et mettre en œuvre les accords conclus dans le cadre de la collaboration avec la société Tsugami ou avec d'autres partenaires;
- Faire des propositions à l'intention du conseil d'administration pour des décisions tendant à conclure de nouveaux accords dans le cadre de l'alliance Tsugami;
- Faire rapport au conseil d'administration du déroulement de l'alliance et en particulier de tout fait important et/ou extraordinaire.

Le comité d'alliance s'est réuni à six reprises en 2011. Les séances ont duré en moyenne 2.5 heures. Monsieur Philippe Jacot (CEO jusqu'au 8 août 2011) et Monsieur Micheal Hauser (CEO depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011) ont participé aux séances en tant qu'invités. Monsieur Paul Häring (CFO) a participé à deux séances en tant qu'invité et, selon les besoins, d'autres membres de la Direction et des cadres supérieurs ont également participé à des séances en tant qu'invités pour des points spécifiques de l'ordre du jour.

Pour l'essentiel, le Comité a suivi l'évolution de la collaboration avec la société Tsugami.

A l'occasion de chaque séance du Conseil d'administration, le président du Comité d'alliance 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.

#### **Comité produits:**

*R. Stauffer (président), M. Rollier, F. Brinken*

*En application de l'article 10 du Règlement d'organisation, le Conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 9 novembre 2010 de mettre en place un Comité Produits à partir de 2011. Il a les devoirs et les compétences suivants:*

- Vérifier annuellement le bien-fondé de la stratégie Produits et les Roadmaps correspondantes et, le cas échéant, proposer des modifications à l'ensemble du Conseil d'administration;
- Vérifier annuellement le bien-fondé de la Roadmap Technologies et, le cas échéant, proposer des modifications à l'ensemble du Conseil d'administration;
- Revoir le portefeuille produit/marché à l'intention du Conseil d'administration.
- Examiner les acquisitions et les désinvestissements sous l'angle du portefeuille de produits;
- Faire rapport au Conseil d'administration des travaux du Comité produits.

Le Comité a siégé à six reprises durant l'année 2011. Les séances ont duré en moyenne 3 heures. Monsieur Philippe Jacot (CEO jusqu'au 8 août 2011) et Monsieur Micheal Hauser (CEO depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011) ont participé aux séances en tant qu'invités. Monsieur Paul Häring (CFO) a participé à deux séances en tant qu'invité et, selon les besoins, d'autres membres de la Direction et des cadres supérieurs ont également participé à des séances en tant qu'invités pour des points spécifiques de l'ordre du jour.

Les sujets principaux suivants ont notamment été traités:

- Roadmap de la gamme de produits mono-broches, notamment l'étude d'une nouvelle plateforme et de l'évolution des produits existants;
- Etude des produits devant être produits en Asie pour le marché asiatique et de la manière de les produire ou faire produire localement;
- Roadmap de la gamme de produits multi-broches, notamment l'évolution des produits existants;
- Roadmap d'une nouvelle gamme de produits MultiSwiss;
- Début d'élaboration d'une Roadmap de la gamme de produits de fraisage et étude d'une concentration sur les produits existants ou des moyens d'élargissement de cette gamme;
- Suivi du développement de la technologie et des prototypes de la gamme de produits Cyklos en cours de création;
- Suivi du développement du software Decodrive et de son introduction sur les plateformes de produits;
- Coordination des gammes de produits avec le Comité d'alliances.

A l'occasion de chaque séance du Conseil d'administration, le président du Comité produits 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.

#### **3.6 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 générale sur la marche des affaires. Par ailleurs, il existe un système périodique d'information du management qui est distribué à l'ensemble des membres du Conseil d'administration. Les indicateurs les plus importants sont comparés hebdomadairement (entrée des commandes) ou trimestriellement (compte d'exploitation et bilan) au budget et à l'année précédente. Un commentaire écrit est publié chaque trimestre et une révision du budget est faite deux fois par année. De plus, la Direction générale procède annuellement à une identification et quantification des risques et définit les mesures préventives adéquates. Ce document est soumis au Conseil d'administration pour approbation par l'entremise du Comité d'audit.

## 4 Direction générale

Voir pages 26 et 27.

### 4.1 Membres de la Direction

Conformément à la structure opérationnelle du groupe définie au chapitre 1.1.1 la Direction générale est composée de neuf membres, plus Monsieur Michael Hauser qui exerce la fonction de «Chief Executive Officer» (page 27).

Au niveau de la Direction générale, les changements suivants sont intervenus au 1.1.2011.

- Monsieur Philippe Jacot, précédemment CTO du groupe Tornos, a été nommé CEO sans devenir Administrateur-délégué, fonction qui est supprimée.
- Monsieur Paul Häring, Administrateur de Tornos Holding S.A. a été nommé CFO et a renoncé à son mandat d'Administrateur dès l'Assemblée générale ordinaire du 12 avril 2011.
- Monsieur André Chardonnerau, précédemment Responsable Engineering de Tornos SA, a été nommé COO.
- Monsieur Olivier Marchand, précédemment CEO de Dolima Sàrl, société d'engineering ayant exécuté plusieurs mandats de développement de produits pour Tornos, a été nommé CTO.
- Les autres membres de la Direction générale sont MM. Carlos Cancer, Head of Single Spindle Products, Roland Gutknecht, Head of Micro Milling Products, Willi Nef, Head of Sales and Marketing, Bernard Seuret, Head of Production, Sandor Sipos, Head of Customer Service et Iwan von Rotz, Head of Multispindle Products.

En cours de l'année 2011 les changements suivants sont intervenus:

- Monsieur Philippe Jacot a été remplacé dans la fonction de CEO au 1<sup>er</sup> septembre 2011 par Monsieur Michael Hauser.
- Monsieur Paul Häring a démissionné le 21 décembre 2011 de la fonction de CFO mais reste en charge de cette fonction pour assurer une transition sans encombre.

### 4.2 Autres activités et groupements d'intérêt

A l'exception de Monsieur Michael Hauser, qui est président du groupe Machines-outils et technique de fabrication de SWISSMEM et membre du conseil d'administration et Vice-président du CECIMO (Association européenne des constructeurs de machines-outils), aucun membre de la Direction générale n'assume de fonction temporaire ou permanente de direction, de surveillance ou de consultation pour le compte d'établissements ou de groupes d'intérêts importants. Aucun membre n'a de fonction officielle ou de mandat politique.

### 4.3 Contrats de management

Il n'existe pas de contrats de management avec des sociétés ou des personnes physiques extérieures au groupe.

## 5 Rémunérations, participations et prêts

Voir les notes 25, 29 et 30 aux comptes consolidés dans le rapport financier pour le détail des rémunérations, participations et prêts accordés aux membres du Conseil d'administration et de la Direction générale.

### 5.1 Contenu et procédure de fixation des rémunérations et des programmes de participation

#### 5.1.1 Membres non-exécutifs du Conseil d'administration

La rémunération des administrateurs est fixée annuellement par le Conseil d'administration sur la base d'une proposition du Comité en charge des nominations et de la rémunération en fonction du rôle de chaque administrateur dans le cadre de l'organisation du Conseil d'administration d'une part, et dans le cadre de la participation aux Comités du Conseil d'administration d'autre part. Sur cette base, et compte tenu de la pratique établie basée sur l'expérience des années passées, le temps consacré en réunions du Conseil d'administration, réunions des Comités du Conseil d'administration, consultations à distance et temps de préparation, est estimé de manière à définir des honoraires forfaitaires qui seront payés en cash. L'estimation du temps passé constitue la base de calcul, la rémunération par jour étant basée sur les honoraires facturés au temps passé par des consultants en Suisse rendant des services comparables (senior consultants pour stratégie et management).

Les administrateurs ne reçoivent pas de rémunération variable supplémentaire à leurs honoraires forfaitaires, hormis la participation aux programmes d'options et d'achats d'actions décrits à la note 25 aux comptes consolidés dans le rapport financier. Dans le cadre de ce programme, chaque membre du Conseil d'administration a le droit d'acheter chaque année un nombre donné d'actions ou, au choix, de recevoir le même nombre d'options donnant le droit d'acheter une action par option. Si le membre du Conseil d'administration a choisi d'acheter les actions, leur prix est le prix moyen pondéré payé à la SIX pendant les 12 mois qui ont précédé l'octroi des droits, moins une déduction de 25% mais avec une période de blocage de 2 ans. Si le membre du Conseil d'administration a choisi de ne pas acheter l'action, il reçoit automatiquement l'option et peut l'exercer au cours de la troisième année suivant l'octroi, au prix moyen pondéré payé à la SIX pendant les 12 mois qui ont précédé l'octroi des droits. Les droits sont octroyés au premier mai de chaque année et les bénéficiaires ont trois semaines pour se déterminer sur l'achat d'action, auquel cas le prix est payable dans les 15 jours. Le Comité en charge des nominations et de la rémunération définit le nombre d'actions ou options qui est octroyé aux membres du Conseil d'administration. Au cours des dernières années, 8'000 titres par année ont été octroyés à chaque membre du Conseil d'administration, ce qui représente généralement entre 26.7 et 40% du nombre de titres octroyés à chaque membre de la Direction générale. Le prix d'exercice des options et le prix d'achat de l'action sont les mêmes aussi bien pour les membres du Conseil d'administration que pour les membres de la Direction générale, ainsi qu'expliqué dans la note 25 aux comptes consolidés dans le rapport financier. La «fair value» des options octroyées dans le passé a varié de CHF 1.08 à CHF 5.80 par option et le programme, dépendant de l'évolution du prix de l'action Tornos Holding S.A., a représenté de 10 à 50% des honoraires payés à un membre du Conseil d'administration.

Les détails des rémunérations fixes et variables des administrateurs ainsi que l'évolution des honoraires en 2010 et 2011 sont décrits dans la note 30 aux comptes consolidés dans le rapport financier.

En 2009 et 2010, les administrateurs ont renoncé à 15% de leur rémunération fixe compte tenu de la crise économique. En fait, le Conseil d'administration a décidé, par solidarité avec le personnel et la Direction générale qui subissaient une diminution de leur rémunération en raison des mesures de chômage partiel, de diminuer sa rémunération pendant les deux années lors desquelles le groupe a enregistré des pertes.

En 2011, vu la recomposition du Conseil d'administration et des Comités, la rémunération a été revue sur de nouvelles bases.

#### **5.1.2 Membre exécutif du Conseil d'administration et membres de la Direction générale**

Le membre exécutif du Conseil d'administration (jusqu'au 30 avril 2011) et les membres de la Direction générale perçoivent une rémunération en trois volets: (1) une rémunération fixe en cash, (2) une rémunération variable en cash, (3) une participation aux programmes d'options et d'achats d'actions décrits aux notes 25 et 30 aux comptes consolidés dans le rapport financier. A compter du 1<sup>er</sup> mai 2011, il n'y a plus de membre exécutif du Conseil d'administration.

La rémunération fixe est déterminée annuellement en comparaison avec l'enquête sur les salaires des cadres d'entreprise en Suisse (Rapport «General Industry Compensation - Switzerland» publié par Towers Watson Data Services) d'une part et, d'autre part, compte tenu des aptitudes personnelles évaluées par le Comité en charge des nominations et de la rémunération. Seuls le CEO et CFO participent avec voix consultative aux réunions du Comité en charge des nominations et de la rémunération. Les autres membres de la Direction générale ne sont pas impliqués dans le processus de détermination de la rémunération des membres de la Direction générale. Ce Comité a la compétence de fixer la rémunération totale des membres de la Direction générale et il informe le Conseil d'administration de ses décisions. La rémunération fixe tient compte du potentiel de rémunération lié à la rémunération variable.

La rémunération variable dépend de critères de rentabilité et d'objectifs personnels annuels quantitatifs et qualitatifs. La marge EBIT et les entrées de commandes sont les critères financiers appliqués pour les membres de la Direction générale. Selon la fonction, une partie de la rémunération variable peut se référer à des objectifs spécifiques financiers ou non financiers. Si des critères non financiers sont retenus, comme par exemple le «time to market» de nouveaux produits et, plus généralement, les résultats obtenus selon des indicateurs de performances propres à des domaines spécifiques, le degré d'atteinte des objectifs fixés est mesuré selon des critères quantifiables. Pour les membres de la Direction générale concernés, la rémunération variable liée à l'EBIT ou les entrées de commandes représente entre 75 et 100% de la rémunération variable totale. En moyenne, la rémunération variable attendue se situe dans une fourchette de 20 à 25% de la rémunération fixe. Elle pourra doubler et représenter près de 50% de la rémunération fixe en cas d'objectifs individuels largement dépassés, de marge EBIT de 15% ou plus, ou d'entrée de commandes dépassant l'objectif de vente de 20% et plus.

En plus de la rémunération fixe et de la rémunération variable, chaque membre de la Direction générale a le droit d'acheter chaque année un nombre donné d'actions ou, au choix, de recevoir le même nombre d'options donnant le droit d'acheter une action par option. Si le membre de la Direction générale a choisi d'acheter les actions, leur prix est le prix moyen pondéré payé à la SIX pendant les 12 mois qui ont précédé l'octroi des droits, moins une déduction de 25% mais avec une période de blocage de 2 ans. Si le membre de la Direction générale a choisi de ne pas acheter l'action, il reçoit automatiquement l'option et peut l'exercer au cours de la troisième année suivant l'octroi, au prix moyen pondéré payé à la SIX pendant les 12 mois qui ont précédé l'octroi des droits. Les droits sont octroyés au premier mai de chaque année et les bénéficiaires ont trois semaines pour se déterminer sur l'achat d'action, auquel cas le prix est payable dans les 15 jours. Le Comité en charge des nominations et de la rémunération définit le nombre d'actions ou options qui est octroyé aux membres de la Direction générale. Au cours des dernières années, en règle générale, le nombre de titres octroyé par année à chaque membre de la Direction générale a été de 20'000 ou de 30'000 selon la position hiérarchique du bénéficiaire et sa contribution aux résultats du groupe. Le prix d'exercice des options et le prix d'achat de l'ac-

tion sont les mêmes aussi bien pour les membres du Conseil d'administration que pour les membres de la Direction générale, ainsi qu'expliqué dans la note 25 aux comptes consolidés dans le rapport financier. La «fair value» des options octroyées dans le passé a varié de CHF 1.08 à CHF 5.80 par option et le programme, dépendant de l'évolution du prix de l'action Tornos Holding S.A., a représenté de 5 à 30% de la rémunération ciblée des membres de la Direction générale.

En 2009 et 2010, le membre exécutif du Conseil d'administration pour sa rémunération à ce titre et les membres de la Direction générale ont enregistré une diminution de leur rémunération fixe de l'ordre de 10% compte tenu des mesures de réduction de l'horaire de travail et de la renonciation à une partie de leur rémunération compte tenu de la crise économique.

En 2010, le membre exécutif du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale n'ont perçu qu'une très faible rémunération variable, exclusivement liée à l'atteinte d'objectifs personnels et spécifiques, compte tenu de la crise économique. En 2011, la rémunération variable du membre exécutif du Conseil d'administration (jusqu'au 30 avril 2011) et de la Direction générale reflète une meilleure marche des affaires en comparaison de l'année précédente. (Voir note 30 aux comptes consolidés dans le rapport financier).

### **5.1.3 Indemnités de départ**

Dès le 1.1.2011, le CEO et le CFO sont au bénéfice d'une clause contractuelle d'indemnité unique de départ limitée au seul cas de la résiliation du contrat de travail par l'employeur pour une raison autre que les justes motifs au sens de l'article 337 du Code des obligations, auquel cas un an de rémunération fixe plus la rémunération variable de l'exercice précédent sont dus à la fin du délai de résiliation de 6 mois. Cette clause a été appliquée lors du changement de CEO en août 2011.

Il n'existe pas de convention portant sur des indemnités de départ aux contrats de travail des autres membres de la Direction générale et leur délai de résiliation est de 6 mois. Les membres du Conseil d'administration n'ont pas droit à des indemnités ou des avantages liés à la résiliation de leur mandat.

## 6 Droits de participation des actionnaires

### 6.1 Limitation et représentation des droits de vote

Conformément à l'article 10 des statuts, il n'existe pas de limitation du droit de vote, chaque action donnant droit à une voix. 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.

### 6.2 Quorums statutaires

En outre des quorums prescrits à l'article 704 CO, l'article 11 des statuts prévoit un quorum qualifié d'au moins 2/3 des voix représentées et de la majorité absolue de la valeur nominale des actions représentées 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.

### 6.3 Convocation de l'Assemblée générale

La convocation de l'Assemblée générale selon l'article 8 des statuts correspond aux règles légales.

### 6.4 Inscriptions à 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 présenter la demande par écrit au moins 45 jours avant l'Assemblée en précisant les points de discussion et leurs demandes.

### 6.5 Inscriptions au registre des actions

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

## 7 Prises de contrôle et mesures de défense

### 7.1 Obligation de présenter une offre

Les seuils fixés par la loi pour l'obligation de lancement d'une offre publique sont applicables.

### 7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle

En cas de prise de contrôle, les périodes de blocage prévues pour les actions et options des programmes de participation en faveur des collaborateurs sont caduques. Il n'existe pas d'autres clauses relatives aux prises de contrôle en faveur des membres du Conseil d'administration et des membres de la Direction générale, autres que les indemnités de départ spécifiés sous point 5.1.3.

## 8 Organe de révision

Depuis l'exercice 2006, PricewaterhouseCoopers SA, Neuchâtel est l'Organe de révision de la société holding et du groupe.

### 8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable

L'Organe de révision est nommé chaque année par l'Assemblée générale. Monsieur Michael Foley (Fellow of the Institute of Chartered Accountants) est le réviseur responsable du dossier depuis 2007. Tous les cinq à sept ans, un appel d'offres est lancé auprès des fiduciaires ayant la qualification requise. Le choix est basé sur la qualité des offres et de leur présentation par les réviseurs qui seraient en charge du mandat ainsi que des honoraires prévus. Les prestations sont évaluées en fonction des rapports écrits et oraux des réviseurs au Comité d'audit, ainsi que des feedback de la Direction par rapport au déroulement des révisions. Il en va de même en ce qui concerne l'évaluation des services supplémentaires ne relevant pas de la révision des comptes.

### 8.2 Honoraires de révision

Les honoraires de révision facturés par PricewaterhouseCoopers pour l'exercice 2011, pour l'examen des comptes annuels, se montent à CHF 239'454.

### 8.3 Honoraires supplémentaires

De plus, durant l'année 2011 PricewaterhouseCoopers a fourni des conseils en dehors du mandat de révision pour CHF 152'634. Ces frais sont liés à des conseils en relations avec des questions fiscales (CHF 58'634) et des services transactionnelles et de consulting (CHF 94'000).

#### **8.4 Instruments d'information sur l'organe de révision externe**

Le Comité d'audit surveille l'Organe de révision externe sur mandat du Conseil d'administration. Le plan d'audit est soumis par l'organe de révision au Comité d'audit pour approbation des domaines qui seront particulièrement examinés lors de l'exercice sous revue. Le Comité d'audit demande aussi à l'Organe de révision d'effectuer des revues de domaines spécifiques qui ne seraient pas reflétées dans le plan d'audit mais pour lesquelles un confort particulier est requis. PricewaterhouseCoopers SA informe régulièrement le Comité d'audit sur son travail, participe aux séances selon besoin et se tient informé des travaux du Comité d'audit par les procès-verbaux des réunions de ce dernier. En 2011, l'organe de révision a participé à une séance du Comité d'audit et a établi deux rapports aux membres du Comité d'audit respectivement aux membres du Conseil d'administration. A la fin de l'exercice, le Comité d'audit examine ensemble avec l'Organe de révision et en présence du CEO et du CFO les comptes annuels de la société holding et du groupe ainsi que le rapport financier (voir chapitre 3.5).

#### **Adresses de contact:**

- Pour toutes les questions relatives à l'actionnariat, aux investisseurs et à la partie financière, veuillez contacter Monsieur Paul Häring, CFO, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4904, Courriel: haering.p@tornos.com
- Pour toutes les autres questions générales, demande de documentation, etc., veuillez contacter M. Brice Renggli, Tornos SA, Rue Industrielle 111, 2740 Moutier, Tel. +41 32 494 4444, Fax +41 32 494 4907, Courriel: renggli.b@tornos.com

La version française du rapport annuel fait foi.

## **9 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.com](http://www.tornos.com). Le rapport annuel ainsi que le rapport financier qui contient les informations relatives à la rémunération du Conseil d'administration et des membres de la Direction générale, peuvent être commandés auprès de Tornos SA, Investor Relations, rue Industrielle 111, 2740 Moutier.





**TORNOS HOLDING S.A.**  
**TORNOS MANAGEMENT**  
**HOLDING SA**  
**TORNOS SA**  
Rue Industrielle 111  
CH-2740 Moutier  
Tél. +41 (0)32 494 44 44  
Fax +41 (0)32 494 49 03  
contact@tornos.com  
www.tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**DEUTSCHLAND GMBH**  
Karlsruher Strasse 38  
D-75179 Pforzheim  
Tél. +49 (0)7231/910 70  
Fax +49 (0)7231/910 750  
contact@tornos.de

**TORNOS HOLDING FRANCE SA**  
**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**FRANCE SAS**  
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**  
**IBÉRICA SA**  
Pol. Ind. El Congost  
Av. St. Julià, 206 Nave 8  
E-08403 Granollers  
Tél. +34 93 846 59 43  
Fax +34 93 849 66 00  
comercial.tti@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**ITALIA SRL**  
Via Cesare Pavese 21  
I-20090 Opera/MI  
Tél. +39 02 5768-1501  
Fax +39 02 5768-15230  
Italia.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**US CORPORATION**  
1 Parklawn Drive  
US-Bethel, CT 06801  
Tél. +1 203 775-4319  
Fax +1 203 775-4281  
info-us@tornos.com

**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 TECHNOLOGIES**  
**POLAND SP. Z O.O.**  
Ulica Spółdzielcza 37-39  
55 - 080 Kały Wrocławskie  
Pologne  
Tél. +48 71 33 85 618  
Fax +48 71 33 85 617  
poland.contact@tornos.com

**ALMAC S.A.**  
**ALMATRONIC S.A.**  
39, Bld des Eplatures  
CH-2300 La Chaux-de-Fonds  
Tél. +41 (0) 32 925 35 50  
Fax +41 (0) 32 925 35 60  
info@almac.ch  
www.almac.ch

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**ASIA LIMITED**  
Unit 4, G/F, Transport City  
Building  
1-7 Shing Wan road  
Tai Wai, Shatin.N.T.  
Hong Kong  
Tél. +852 2691 2633  
Fax +852 2691 2133  
asiapacific.contact@tornos

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**(HK) LIMITED**  
Unit 4, G/F, Transport City  
Building  
1-7 Shing Wan road  
Tai Wai, Shatin.N.T.  
Hong Kong  
Tél. +852 2691 2633  
Fax +852 2691 2133  
asiapacific.contact@tornos

**TORNOS TECHNOLOGIES**  
**(SHANGHAI) LIMITED**  
Hui Feng Creativity Garden  
Feng Yu Building, 1-2F  
No. 239, Xitai Rd. Xu Hui  
District  
CN-Shanghai 200232  
Tél. +86 21 6235 1235  
Fax +86 21 6235 1938  
china.contact@tornos.com

**TORNOS SA THAILAND**  
**REPRESENTATIVE OFFICE**  
119/46 Moo8, 7<sup>th</sup> Floor  
Bangna Trad Km. 3 Rd.  
Bangkok 10260  
Thaïland  
Tél. +66 2746 8840 1  
Fax +66 2746 8842  
thailand.contact@tornos.com

**TORNOS TECHNOLOGIES ASIA LTD**  
**MALAYSIA**  
**REPRESENTATIVE OFFICE**  
No. K-7-1 Lorong Bayan Indah Dua  
Bay Avenue  
11900 Pulau Pinang  
Malaisie  
Tél. +60 4 642 6562 / 642 6563  
Fax +60 4 642 6561  
malaysia.contact@tornos.com

**TORNOS COMÉRCIO IMPORTAÇÃO**  
**E EXPORTAÇÃO DE MÁQUINAS**  
**FERRAMENTA LTDA**  
Av. Dr. Cardoso de Melo 1470 conj. 606  
04548-004 Vila Olimpia  
São Paulo  
Brésil  
Tél. +55 1 130 456 995  
brazil.contact@tornos.com