



TORNOS

Rapport annuel 2013
Tornos Holding SA

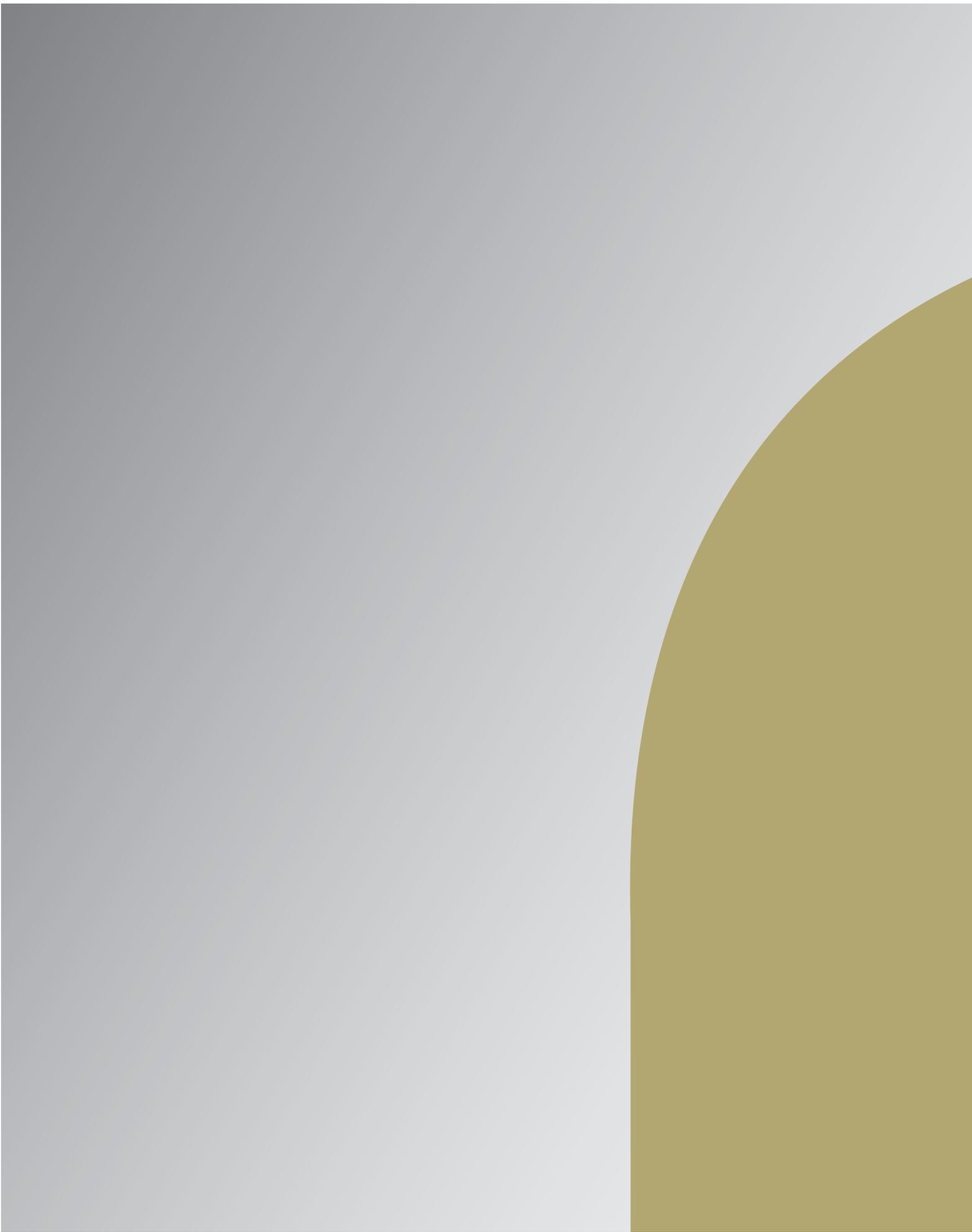
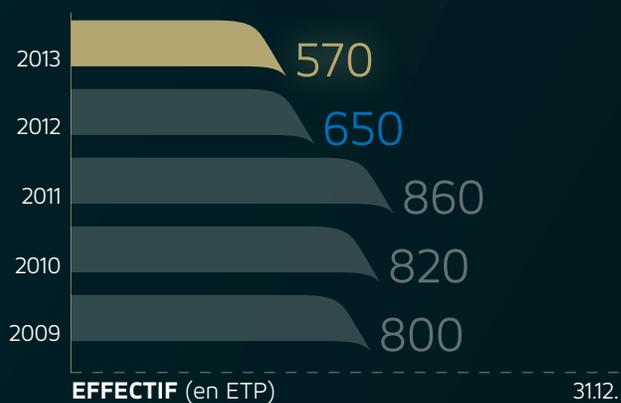
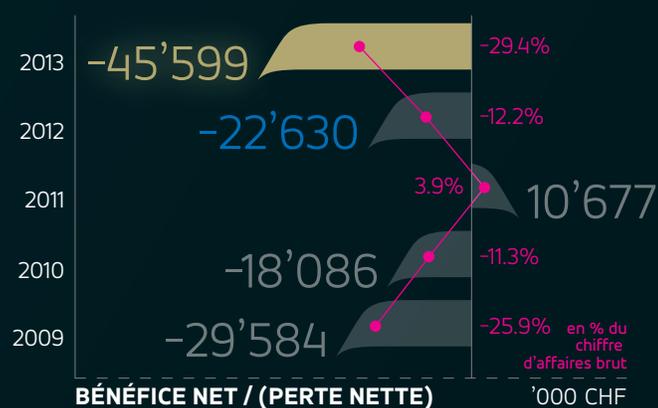
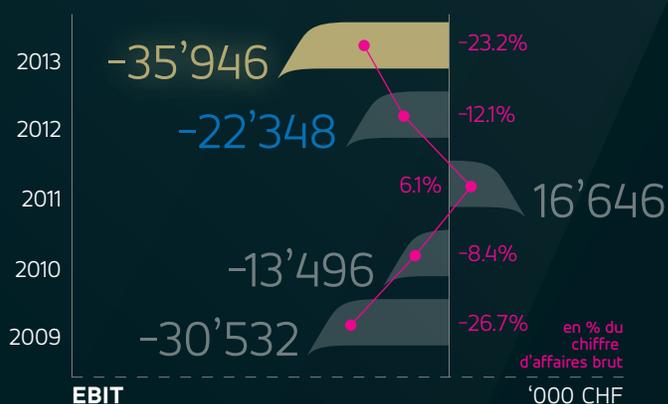




Table des matières

<i>En bref</i>	4
<i>Chiffres clés</i>	5
<i>Rapport du Président du Conseil d'administration et du CEO</i>	6
<i>Marche des affaires 2013 et perspectives 2014</i>	11
<i>Plan stratégique 2017</i>	16
<i>Interview avec le CEO Michael Hauser</i>	18
<i>Le processus d'innovation chez Tornos</i>	21
<i>Le client au centre</i>	26
<i>Les tweets à travers le monde</i>	28
<i>Corporate Governance</i>	31

En bref



Chiffres clés

ENTRÉES DE COMMANDES

'000 CHF	2013	2012
	151'868	176'607

CHIFFRE D'AFFAIRES BRUT

'000 CHF	2013	2012
	155'250	184'826

EBITDA

'000 CHF	2013	2012
	-28'340	-7'590

EBIT

'000 CHF	2013	2012
	-35'946	-22'348

BÉNÉFICE NET / (PERTE NETTE)

'000 CHF	2013	2012
	-45'599	-22'630

POSITION DE TRÉSORERIE NETTE / (ENDETTEMENT NET)

'000 CHF	2013	2012
	705	-23'813

FONDS PROPRES

'000 CHF	2013	2012
	72'818	81'850

TOTAL DU BILAN

'000 CHF	2013	2012
	142'520	188'177

INVESTISSEMENTS EN ACTIFS TANGIBLES IMMOBILISÉS

'000 CHF	2013	2012
	415	1'216

EFFECTIF (en ETP)

31.12.	2013	2012
	570	650

Progrès importants accomplis dans des circonstances difficiles

Mesdames et Messieurs, Chers actionnaires,

L'exercice 2013 a été marqué par deux facteurs importants pour le groupe Tornos. Le premier est le contexte macroéconomique qui a continué d'être difficile et qui a pesé sur les résultats du groupe. Le second est la réorientation stratégique du groupe amorcée à l'automne 2012 qui a été largement mise en œuvre tout au long de l'année 2013. Cette réorientation a considérablement et durablement modifié les bases du groupe et son coût unique, mais important, pèse aussi lourdement sur le résultat de l'exercice écoulé.

La perte nette a atteint CHF 45.6 millions. Elle comprend des charges exceptionnelles de CHF 28.3 millions, qui sont imputables au resserrement du portefeuille de produits (CHF 12.9 millions), y compris des ajustements de provisions d'obsolescence, à la cession des activités de Cyklos (CHF 5.2 millions), à l'optimisation du réseau de distribution et au redimensionnement de l'entreprise ainsi que de la structure de direction (CHF 1.1 millions), à des pertes sur des projets de clients (CHF 0.5 million), ainsi qu'à l'amortissement d'actifs d'impôts différés (CHF 8.6 millions); étant entendu qu'il n'y a pas d'activation d'impôts sur la perte de l'exercice 2013. Ces différentes charges ont été allégées par la vente d'actions détenues à titre de placement financier pour un montant de CHF 1.7 millions. Excluant ces éléments non-récurrents, la perte nette est de CHF 19.0 millions.

Avec CHF 155.3 millions, le chiffre d'affaires brut s'est révélé inférieur de 16.0% aux CHF 184.8 millions de l'année précédente. Les entrées de commandes du groupe Tornos ont atteint CHF 151.9 millions en 2013 (2012 : CHF 176.6 millions), soit un recul de 14.0%.

Malgré un contexte économique défavorable, la mise en œuvre de notre réorientation stratégique a été poursuivie avec rigueur. L'adaptation de notre organisation et la simplification de notre structure a débouché sur une réduction de l'effectif de près d'un tiers. Les mesures prises au cours de l'exercice n'ont pas encore déployé tous leurs effets sur le résultat global de l'année 2013. Néanmoins, la diminution de la base de coûts a déjà eu des répercussions positives et le seuil de rentabilité a pu être abaissé. L'effet des mesures évoquées a été de plus en plus apparent au fur et à mesure du déroulement de l'année et nous avons pu enregistrer à l'échelle opérationnelle un résultat d'exploitation quasiment équilibré au quatrième trimestre.

En ce qui concerne le développement général des affaires, les poids économiques respectifs de l'Asie, l'Europe et l'Amérique du Nord sont très différents de ce qu'ils étaient il y a quelques années. Au surplus, les attentes de ces différents marchés en termes de produits se sont fortement différenciées. Ceci a entraîné de nouvelles conditions cadres auxquelles notre entreprise a dû s'adapter par sa réorientation stratégique.

Les marchés européens - et d'Europe de l'Ouest en particulier - continuent de miser sur des produits innovants, et surtout haut de gamme, domaines dans lesquels Tornos est traditionnellement très bien positionnée dans ses segments clés que sont l'automobile, les technologies médicale et dentaire et la micromécanique. A l'avenir également, l'Europe continuera d'être notre plus grand marché et notre offre y sera déclinée en conséquence.

Les pays asiatiques, largement dominés par la Chine, sont des marchés à forte croissance pour les produits d'entrée et de milieu de gamme, ce qui



«L'internationalisation et l'amélioration de la flexibilité de nos activités (...) ont constitué les priorités du groupe Tornos au cours de l'année écoulée.»

entraîne une augmentation importante du volume de machines produites. Par ses nouvelles implantations dans cette région, et une nouvelle gamme de produits propres, Tornos vise à moyen terme une nette progression de son chiffre d'affaires et de ses parts de marché en Asie.

En Amérique du Nord et en Amérique latine, les technologies médicale et dentaire, tout comme l'automobile, représentent un intérêt tout particulier pour Tornos. Dans ces pays aussi, il faut s'efforcer d'accroître nos parts de marché grâce à une offre de produits repensée.

Dans ce monde industriel en plein bouleversement, l'internationalisation et l'amélioration de la flexibilité de nos activités, ainsi que la commercialisation de produits innovants dans les segments haut et milieu de gamme ont constitué les priorités du groupe Tornos au cours de l'année écoulée.

Internationalisation des activités

Un des objectifs majeurs de notre réorientation stratégique consiste à développer et à distribuer dans le monde entier nos propres machines pour les segments d'entrée et milieu de gamme. Pour ce faire, Tornos a fondé avec un partenaire local en Chine une nouvelle entreprise consacrée au développement et à la production de tours à poupée mobile. Avant même la fin de l'année 2013, nous avons pu présenter en Asie un premier produit dans la gamme standard, la CT 20. Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd., dont Tornos détient 70% du capital, est installée dans la province du Shaanxi. Le solde du capital appartient à un industriel, fondateur et actionnaire majoritaire de l'entreprise de machines-outils XKNC. Cette société reconnue est au bénéfice d'une grande expérience acquise par de longues années de collaboration avec des sociétés japonaises. Les travaux de construction d'une unité de production commune à Xi'an ont commencé et l'emménagement est prévu pour la mi-2014. En outre, Tornos coopère avec la structure de distribution de XKNC en Chine, ce qui lui permettra d'accéder largement aux clients du segment de produits d'entrée et de milieu de gamme.

Jusqu'ici, le segment du milieu de gamme était couvert par les produits provenant de l'alliance avec Tsugami. Cette alliance était toutefois limitée au marché européen. En raison du déplacement géographique des marchés en défaveur de l'Europe, une réorientation stratégique a été engagée et le partenariat avec Tsugami n'a pas été reconduit. La production propre évoquée ci-dessus nous permettra de servir efficacement les marchés asiatiques et américains de milieu de gamme, en plus de l'Europe.

En complément de l'opération menée en Chine, la collaboration avec une entreprise partenaire à Taïwan, qui existe depuis 2012, se poursuit avec succès et constitue un pilier supplémentaire de l'internationalisation accrue de notre activité. A Taïwan, Tornos se prépare actuellement à la présentation prochaine d'un deuxième produit.

Ces différentes initiatives vont permettre à Tornos de renforcer sa position sur le segment du milieu de gamme avec de nouveaux produits de qualité à prix compétitifs, en les proposant dans le monde entier.

Une orientation systématique du groupe pour l'avenir

L'an dernier, le groupe Tornos a procédé à une répartition claire de ses catégories de produits par sites de production. Les produits haut de gamme et les composants clés sont fabriqués en Suisse. Les produits standards et milieu de gamme sont fabriqués en Chine et à Taïwan. Compte tenu de l'évolution du marché mondial et des nouveaux sites de production disponibles au sein du groupe, le portefeuille de produits a été revu. Il a été considérablement resserré et, actuellement, il se concentre presque exclusivement sur des produits de dernière génération lancés il y a moins de 5 ans. La feuille de route des produits qui seront lancés prochainement a été fixée dans ce nouveau cadre. La configuration future du groupe se base sur des sites de développement et de production localisés à Moutier, La Chaux-de-Fonds et Xi'an (Chine) avec un quatrième site de production à Taichung (Taïwan).

L'analyse stratégique a également intégré Cyklos, notre solution de traitement de surface, acquise

en 2011 et exploitée depuis sous forme de start-up. Il s'est avéré que les chiffres de ventes visés à moyen terme par Tornos pour obtenir une contribution positive et significative au résultat du groupe ne pourraient pas être atteints. Dans le cadre de la rationalisation stratégique de nos activités, il a donc été décidé de céder les activités à une entreprise, qui se chargera de la poursuite de celles-ci.

Financement

Malgré les mauvais résultats enregistrés en 2012 et 2013, la situation financière du groupe Tornos reste solide. L'augmentation de capital de mai 2013 nous a permis de placer le groupe en situation de trésorerie nette positive.

Fin novembre 2013, Monsieur Walter Fust a lancé une offre publique d'acquisition (OPA) sur la totalité des actions Tornos, qui lui a permis d'augmenter sa participation au capital de 33.32% à 42.88%. Bien que ceci n'ait aucun impact direct sur la situation financière du groupe, nous considérons cette OPA comme un signe fort de la confiance de cet actionnaire de référence dans la nouvelle orientation stratégique de la société.

Réductions au sein du Conseil d'administration et de la Direction

Lors de l'assemblée générale de 2013, Monsieur Raymond Stauffer, membre du Conseil d'administration depuis 2002, a annoncé son départ. Monsieur Stauffer avait également exercé la fonction de CEO de 2002 à 2010, années au cours desquelles il a profondément marqué le groupe Tornos.

Au cours de l'exercice écoulé, Messieurs Willi Nef, Head of Sales, et Carlos Cancer, Head of Market & Sales Support, ont décidé de poursuivre de nouvelles orientations professionnelles, et ont quitté la Direction du groupe. Le 1^{er} septembre 2013, Monsieur Bruno Allemand a été nommé au sein de la Direction en tant que Head of Sales & Marketing. Monsieur Allemand compte plus de 20 ans d'expérience professionnelle internationale dans le secteur des machines-outils, à des fonctions aussi bien de direction que commerciales.

La poursuite de la simplification de la structure de l'entreprise s'est traduite par un resserrement de l'équipe de Direction, ramenée à trois membres au 1^{er} décembre 2013. Messieurs Pierre-Yves Mueller

«Par rapport à l'exercice précédent, Tornos s'est considérablement affiné, avec une structure de coûts optimisée et un seuil de rentabilité plus bas.»

(Chief Operations Officer depuis 2012) et Olivier Marchand (Chief Technology Officer depuis 2011) ont quitté la Direction et la société. Monsieur André Chardonnerau (Head of Development and Engineering depuis 2011) occupe de nouvelles fonctions au sein du groupe.

Nous tenons ici à remercier pour leur engagement en faveur du groupe Tornos les membres de la Direction qui nous ont quittés.

Vers le cap fixé pour l'avenir

Nous sommes convaincus que, grâce aux mesures évoquées, le groupe Tornos est aujourd'hui mieux armé pour faire face aux défis de la concurrence mondiale.

Le profil de notre portefeuille de produits s'est fortement aiguisé: avec les tours SwissNano, EvoDECO et MultiSwiss de Tornos, mais aussi la fraiseuse BA 1008 et le centre d'usinage VA 1008 d'Almac, le groupe dispose d'arguments commerciaux décisifs dans le segment du haut de gamme. Dès 2014, les tours à poupée mobile Swiss ST et CT seront complétés par de nouvelles gammes de produits, offrant à nos clients du monde entier de nombreux produits standards et de milieu de gamme.

Par rapport à l'exercice précédent, Tornos s'est considérablement affiné, avec une structure de coûts optimisée et un seuil de rentabilité plus bas, ce qui devrait avoir des répercussions positives en particulier dans un contexte de hausse des entrées de commandes.

L'entreprise dispose aujourd'hui davantage de flexibilité face aux fluctuations de la demande régionale et peut mieux absorber les conséquences négatives de ces variations sur l'évolution de l'activité.

Ce sont donc finalement de bonnes perspectives qui s'offrent à nous, et nous suivrons de très près la poursuite de la mise en œuvre de la réorientation stratégique engagée, qui a pour but en 2014 de réaliser un résultat opérationnel proche de l'équilibre.

Au nom du Conseil d'administration et de la Direction, nos remerciements vont à nos actionnaires, pour la confiance qu'ils nous ont témoignée, ainsi qu'à nos clients et partenaires pour leur précieuse collaboration. Nous remercions également nos collaborateurs pour leur implication au cours d'une année qui fut à nouveau très exigeante.

François Frôté
Président du Conseil
d'administration



Michael Hauser
CEO et Président de
la Direction générale



Marche des affaires 2013 et perspectives 2014

Entrées de commandes

L'exercice 2013 s'est terminé sur CHF 151.9 millions d'entrées de commandes (2012: CHF 176.6 millions), soit un recul de 14.0%. Ce chiffre intègre CHF 4.0 millions d'annulations de commandes qui avaient été prises avant 2013 et ont été annulées par les clients lors de l'exercice sous revue. L'évolution par zone géographique fait ressortir des situations très contrastées :

En Europe, l'évolution s'est avérée positive par rapport à l'année précédente, une tendance influencée par la forte progression de l'activité en Europe de l'Ouest. Sur les marchés du Sud de l'Europe en particulier, traditionnellement significatifs pour Tornos, une nette amélioration a pu être enregistrée vers la fin de l'année par rapport à 2012 après une période de faiblesses persistantes. Cette progression a été soutenue par la croissance vigoureuse de l'Allemagne.

Cette évolution provient de plusieurs facteurs : la MultiSwiss s'est affirmée comme étant une solution attrayante pour les sous-traitants de l'industrie automobile, régulièrement prise en compte dans l'évaluation de nouveaux investissements. La SwissNano, conçue pour répondre aux besoins de l'industrie horlogère, suscite de l'intérêt bien au-delà du marché suisse, et dans tous les autres segments clés. Enfin, notre présence à l'édition 2013 de l'EMO de Hanovre, le plus grand salon mondial dédié aux machines-outils, avec la présentation de toutes nos innovations, a eu un écho très positif. La nouvelle EvoDECO 32 et la BA 1008 d'Almac furent les vedettes de cet événement.

En Asie, l'activité ne s'est pas montrée satisfaisante et est restée bien en deçà des performances de 2012. Les grosses commandes qui avaient

été passées par nos clients en début d'année en 2012 et à la suite des catastrophes naturelles destructrices qui avaient frappées la Thaïlande et le Japon en vue de remplacer les équipements détruits, n'ont pas été suivies de commandes de la même ampleur en 2013. Du fait des premières incertitudes en Chine causées par le changement de gouvernement, puis par le manque de visibilité imputable au nouveau programme du régime, l'exercice sous revue s'est révélé très difficile dans ce pays. Les investissements d'extension des capacités de production dans les parcs de machines ont particulièrement souffert du net ralentissement de l'activité dans l'industrie du luxe et chez les constructeurs automobiles européens haut de gamme opérant en Chine. Au fil de l'année, cependant, le recul de la Chine par rapport à 2012 s'est considérablement réduit, pour s'avérer finalement très inférieur à celui subi par le reste du secteur.

Aux Etats-Unis, les segments de marché des technologies médicale et dentaire et de l'automobile présentent un important potentiel de croissance, qui n'a pas encore pu être suffisamment exploité. C'est pourquoi, au cours de l'année écoulée, nous avons procédé, avec une nouvelle structure de direction, à une refonte du réseau de distribution et, ce faisant, à une réorientation de notre mix de produits d'avenir, qui passe principalement par une commercialisation plus intensive des tours multibroches et par la mise en place d'une nouvelle ligne de produits «Swiss-type».

La solide assise du groupe Tornos sur les quatre segments de marché que sont l'automobile, les techniques médicale et dentaire, la micromécanique et l'électronique, lui permet de compenser,

au moins partiellement, les fluctuations de la demande au sein de ces catégories. Il convient toutefois de ne pas négliger la tendance générale à l'attentisme en ce qui concerne les nouvelles acquisitions. En règle générale, les capacités existantes doivent d'abord être complètement exploitées avant qu'une entreprise n'investisse dans de nouveaux équipements.

L'industrie électronique se caractérise depuis toujours par un fort taux d'innovation. Aujourd'hui, les capacités de stockage se déplacent des disques durs vers les cartes mémoires, ce qui porte préjudice au marché des disques durs de stockage, qui représentait pour Tornos un important débouché. Cette tendance a considérablement influencé les résultats médiocres déjà évoqués pour l'Asie. Quoi qu'il en soit, les surcapacités en électronique disponibles dans cette région seront mises à disposition du secteur automobile. Cette réorientation requiert de nouveaux investissements dans l'appareil de production, ce qui engendre de nouvelles opportunités pour des produits tels que la MultiSwiss ainsi que les tours «Swiss-type».

Dans le secteur automobile, malgré la faible propension à investir des sous-traitants, le niveau de résultat de l'année précédente a quasiment été atteint, la présence mondiale du groupe lui permettant d'honorer des commandes importantes en Asie. Ce point vaut la peine d'être souligné dans la mesure où la chaîne d'approvisionnement de grands constructeurs automobiles européens s'oriente de plus en plus vers l'Asie, où les décisions d'investissement sont prises à l'échelon local.

Les techniques médicale et dentaire ont vu leur activité légèrement progresser. Ce segment de marché se caractérise actuellement par une vague de consolidations, ainsi que par une pression croissante sur les marges. Dans un tel contexte, nous sommes heureux de constater que la MultiSwiss, mais aussi les produits de la gamme EvoDECO, génèrent une véritable valeur ajoutée pour les projets porteurs des clients, comme le souligne le très bon accueil réservé à ces produits.

En micromécanique également, les volumes de commandes ont légèrement augmenté par rapport à l'année précédente. L'industrie horlogère a notamment pu enregistrer une nouvelle progression importante, confirmant ainsi l'opportunité de mettre sur le marché la SwissNano au premier semestre 2013. Cette nouveauté a permis également d'attirer l'attention des clients sur d'autres produits haut de gamme, et de les convaincre de passer commande.

De manière générale, la part des entrées de commandes atteinte par les nouveaux produits a plus que triplé par rapport à l'année précédente. Cette hausse souligne le très bon accueil réservé aux innovations, ainsi que la compétitivité de ces produits, et vient cautionner la ligne suivie dans le cadre de notre réorientation stratégique.

Chiffre d'affaires

Tornos a terminé l'exercice 2013 avec un chiffre d'affaires brut consolidé de CHF 155.3 millions (2012: CHF 184.8 millions), soit un repli de 16.0% par rapport à 2012. Ce niveau décevant s'explique par plusieurs facteurs, qui ont tous eu un effet sur l'évolution du chiffre d'affaires. Le développement progressif du portefeuille de produits, entrepris dans le cadre de la réorientation stratégique, a demandé à nos forces de vente dans un premier temps, de redoubler les efforts de persuasion auprès des clients pour leur faire adopter les nouveaux produits. Malgré les actions entreprises la baisse des entrées de commandes s'est répercutée négativement sur le chiffre d'affaires. Pendant cette phase, la concurrence faisait preuve d'une activité débordante en matière de promotions, en particulier en lien avec l'annonce de Tornos de s'implanter à l'avenir sur le marché des produits d'entrée et de milieu de gamme avec ses propres produits venus d'Asie. L'atonie de l'économie européenne s'est fait sentir plus fortement sur l'activité, de même que le tassement de la dynamique de croissance en Chine. Conséquence de ces éléments, le chiffre d'affaires brut du premier semestre est ressorti à CHF 79.2 millions (2012: CHF 97.0 millions), et à CHF 76.1 millions au second semestre (2012: CHF 87.8 millions).

Profitabilité

En termes d'EBIT, le groupe accuse une perte de CHF 35.9 millions (2012: CHF -22.3 millions) et une perte avant impôts de CHF 37.2 millions (2012: CHF -25.7 millions). Le résultat net ressort à CHF -45.6 millions (2012: CHF -22.6 millions). En 2013 le groupe a dégagé un résultat brut de CHF 23.8 millions, représentant une marge de 15.3% du chiffre d'affaire brut contre une marge de 25.3% ou CHF 46.7 millions en 2012. Les charges d'exploitation nettes ont pu être abaissées de 13.5% par rapport à l'année précédente, à CHF 59.8 millions (2012: CHF 69.0 millions). La réduction de la dette d'emprunt à CHF 10.0 millions, découlant de l'augmentation de capital, combinée à des conditions de taux d'intérêt intéressantes, a permis au groupe d'abaisser ses frais financiers à CHF 2.3 millions (2012: CHF 2.8 millions). La perte de change nette de CHF 0.8 million (2012: CHF 0.8 million) provient des activités d'exploitation (CHF 0.5 million) et comporte des pertes non-réalisées sur des opérations de couverture de change à hauteur de CHF 0.3 million.

Profitabilité excluant des éléments et charges non-récurrents

Les résultats commentés ci-dessus contiennent des éléments et charges non-récurrents. Il s'agit d'éléments imputables à la cession des activités des systèmes de traitement de surface (CHF 5.2 millions), au resserrement du portefeuille de produits, y compris des ajustements de provisions d'obsolescence (CHF 12.9 millions), au redimensionnement de l'entreprise (CHF 0.8 million), à l'ajustement des structures de distribution (CHF 0.3 million), des pertes sur des projets de clients (CHF 0.5 million), ainsi qu'à l'amortissement d'actifs d'impôts différés (CHF 8.6 millions). Ces éléments se totalisent à hauteur de CHF 14.7 millions (2012: CHF 6.3 millions) au niveau de la marge brute, de CHF 5.0 millions (2012: CHF 7.7 millions) contenus dans les charges d'exploitation net et de CHF 8.6 millions (2012: crédit de CHF 3.0 millions) d'amortissement d'actifs d'impôts différés, ce qui se monte à un total de CHF 28.3 millions pour le résultat net. Ces différentes charges ont été allégées par la vente d'actions détenues à titre de

La part des entrées de commandes atteinte par les nouveaux produits a plus que triplé par rapport à l'année précédente.

placement financier pour un montant de CHF 1.7 millions, pour arriver à un impact négatif net de CHF 26.6 millions (2012: CHF 11.0 millions).

Corrigés des éléments et charges exceptionnels, les chiffres clés du groupe se présentent comme suit (les chiffres de l'année précédente évoqués ci-dessous sont retraités et ajustés des éléments et charges exceptionnels liés à l'exercice 2012): Le résultat brut de l'exercice concerné se monte à CHF 38.5 millions, ce qui correspond à une marge brute de 24.8% sur le chiffre d'affaires brut (2012: 28.7%). Les charges d'exploitation nettes ont été réduites de CHF 6.5 millions, soit de 10.6% par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre CHF 54.8 millions (2012: CHF 61.3 millions), ce qui

Le premier objectif pour 2014 est l'introduction de produits supplémentaires.

amène à une perte EBIT de CHF 16.3 millions (2012: CHF -8.3 millions). En excluant l'effet positif de la vente d'actions détenues à titre de placement financier de CHF 1.7 millions, le résultat avant impôts passe à CHF -19.2 millions (2012: CHF -11.7 millions). Corrigés de l'amortissement d'actifs d'impôts différés, la perte nette est de CHF 19.0 millions (2012: CHF -11.6 millions).

Fonds propres

A la date de clôture de l'exercice, les fonds propres s'élèvent à CHF 72.8 millions (2012 ajusté: CHF 81.9 millions), soit 51.1% (2012 ajusté: 43.5%) d'un total du bilan de CHF 142.5 millions (2012 ajusté: CHF 188.2 millions). La perte nette de CHF 45.6 millions a eu un impact négatif sur les fonds propres. Cette diminution des fonds propres a toutefois pu être réduite en partie par la baisse des charges potentielles liées aux engagements de prévoyance selon les normes IAS 19R pour un montant de CHF 8.1 millions et par la réalisation de la plus-value liée à la vente des actions Tsugami pour un montant de CHF 2.2 millions. En revanche, l'augmentation de capital réalisée fin mai a permis de renforcer les capitaux propres à hauteur de CHF 29.7 millions net. Dans le cadre de cette opération, 4 375 578 actions nominatives d'une valeur nominale unitaire de CHF 4.50 ont été souscrites à un cours de référence de CHF 7.00 par action. Le capital-actions comportait à la date du bilan 19 877 671 actions nominatives d'une valeur nominale unitaire de CHF 4.50, et s'élevait donc à CHF 89 449 519.50.

Cash-flow et trésorerie

Au début de l'exercice, le groupe affichait un endettement net de CHF 23.8 millions, avant d'enregistrer une position de trésorerie nette de CHF 4.1 millions à la fin du premier semestre, qu'il a pu maintenir à CHF 0.7 million en fin d'exercice. L'augmentation de capital conduite en mai 2013 a permis au groupe Tornos de diminuer de CHF 40.0 millions à CHF 10.0 millions le montant des crédits transitoires que lui avaient accordé deux actionnaires industriels en 2012. Suite à la cession d'actions détenues à titre de placement financier au second semestre, des

fonds de CHF 5.3 millions ont alimenté l'entreprise. La réduction des fonds de roulement nets de CHF 9.8 millions par rapport à l'année précédente a permis de compenser l'effet négatif du résultat sur le cash-flow. Les investissements de CHF 0.4 million en immobilisations corporelles se sont essentiellement concentrés sur les équipements d'exploitation requis pour la fabrication de composants stratégiques, tandis que les investissements en actifs incorporels, à hauteur de CHF 0.2 million, ont servi d'apport en capital dans la nouvelle société créée en Chine (Tornos Xi'an).

Financement

Au début du quatrième trimestre, le contrat de crédit avec les deux banques avait été reconduit jusqu'à la fin de l'année, dans une version modifiée. Pour l'essentiel, la ligne de crédit disponible a été ramenée de CHF 35.0 millions à CHF 10.0 millions, en raison de l'amélioration de la trésorerie du groupe. Au début de l'année 2014, le financement ultérieur a été assuré par deux actionnaires industriels du groupe, qui lui ont accordé un crédit de CHF 28.0 millions, mécanisme de garantie compris, à des conditions intéressantes.

Perspectives 2014

Lors de l'exercice sous revue, le groupe Tornos a terminé une étape importante de sa réorientation stratégique en ce qui concerne l'organisation et la structure du groupe. Par conséquent, la structure de coûts sera clairement améliorée et le seuil de rentabilité sera ainsi abaissé. La transition vers un portefeuille de produits ajusté et orienté vers des produits d'avenir, sur base de plateformes, est en plein essor. Le développement des entrées de commandes de nouveaux produits est encourageant. Le premier objectif pour 2014 est l'introduction de produits supplémentaires. Avec la direction choisie dans le développement et la production de ses produits, Tornos pourra, par ses propres moyens, développer de nouveaux débouchés en dehors de l'Europe. A condition que l'environnement économique en Europe ne se détériore pas et que le climat à l'investissement en Asie, notamment en Chine, soit maintenu, le groupe vise à atteindre, pour l'exercice en cours, un résultat proche de l'équilibre.

Plan stratégique 2017

A l'automne 2012, Tornos a mis sur pied un nouveau plan stratégique à cinq ans qui porte sur les six axes principaux suivant:

- Internationalisation des activités
- Renforcement de la flexibilité
- Croissance par l'innovation
- Augmentation des revenus provenant des activités de service
- Excellence opérationnelle
- Apport de solutions spécifiques pour des segments de marché ciblés

Les défis de cette réorientation sont relevés par différents programmes stratégiques.

Un environnement différent

Une réorientation du plan stratégique s'est avérée nécessaire pour intégrer de nouvelles réalités: des cycles économiques plus courts et de plus forte intensité, un marché stagnant en Europe, une augmentation de l'activité dans les pays émergents, en particulier en Asie et une croissance des machines de milieu de gamme au détriment du haut de gamme.

Flexibilité, internationalisation et excellence opérationnelle

Afin de faire face aux réalités de cet environnement économique, Tornos s'efforce continuellement d'accroître sa flexibilité, ce qui doit permettre au groupe de surmonter les cycles économiques, l'objectif étant d'absorber sans pertes financières des variations allant jusqu'à 50%. Cela se traduit par une internationalisation du modèle d'affaires, permettant de suivre la croissance des pays émergents, tout en répondant aux fluctuations conjoncturelles.

La structure du groupe sera adaptée en permanence, afin d'accroître sa capacité d'innovation. Une optimisation de sa structure financière lui offre une solide assise pour le futur.

L'optimisation des processus est une tâche permanente afin d'augmenter l'efficacité et de renforcer encore l'excellence opérationnelle.

La première étape fut la restructuration des activités en Suisse, afin d'alléger la structure de coûts via une réduction de la taille de l'organisation à tous les niveaux. Ceci a permis de réunir les départements des ventes et du «market & sales support» sous une seule responsabilité. De même, la responsabilité pour le développement des

produits de tournage ainsi que les opérations en Suisse (Moutier), Chine (Xi'an) et à Taiwan (Taichung) a été fusionnée. Les activités de micro-fraisage (Almac) sont également basées en Suisse (La Chaux-de-Fonds). Une équipe de spécialistes en Suisse est chargée de l'assemblage des composants clés de haute qualité, tels que les broches de haute précision ou les canons de guidage avant qu'ils soient fournis et montés dans les différents sites de production.

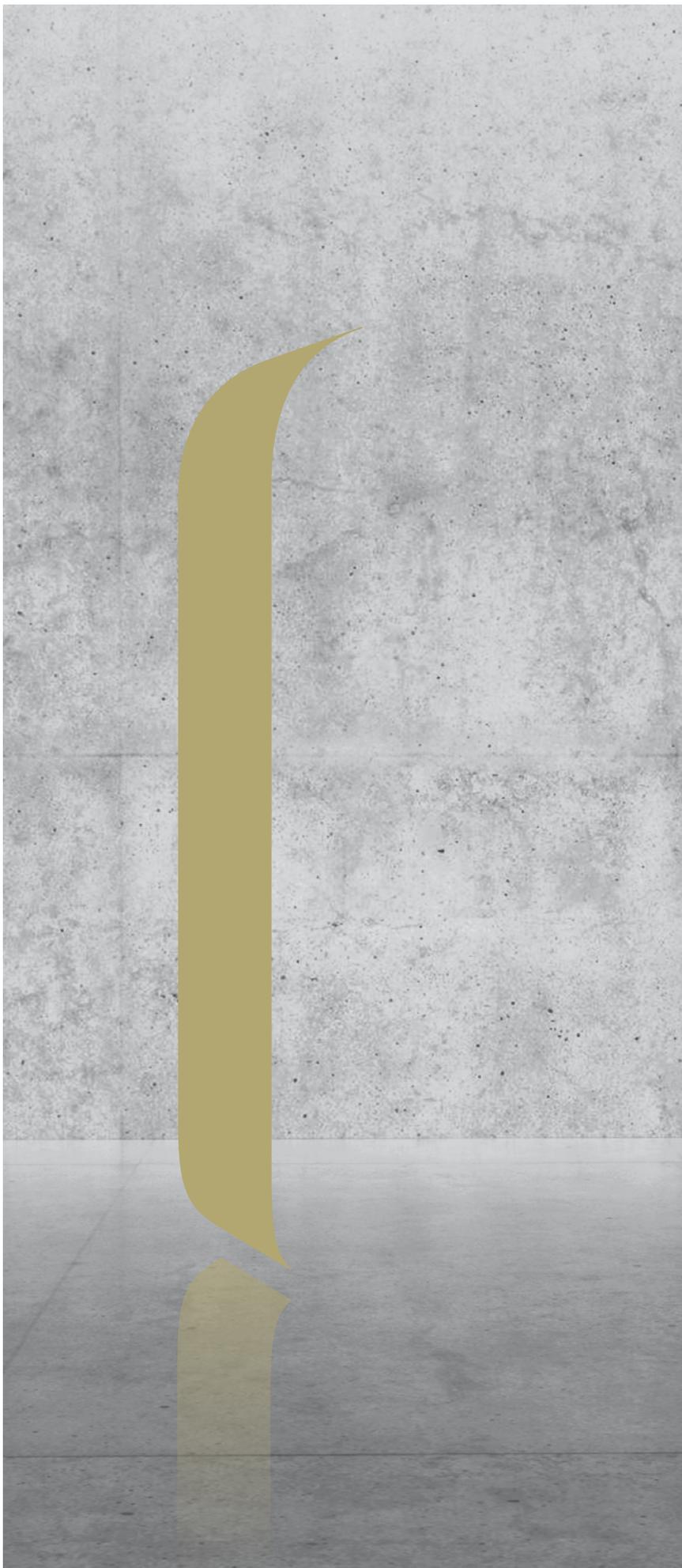
Innovation, activités de services, et segments de marché cibles

Afin de maintenir sa compétitivité, le groupe augmente sa capacité d'innovation en proposant de nouveaux produits destinés à couvrir les segments de milieu et haut de gamme, comme, en 2013, les produits Swiss-type EvoDECO 32, SwissNano, Swiss ST 26 CE; la MultiSwiss à axe Y; et les produits Almac BA 1008 et VA 1008. Le mix de produits d'avenir se base sur un concept de plateformes qui sera progressivement mis en place. Les besoins spécifiques des segments de clientèle visés seront abordés au moyen de modules.

Le Groupe doit continuer à consolider sa position de leader technologique sur le marché européen tout en renforçant l'organisation des ventes et des services dans les marchés en expansion, afin de stimuler la croissance. Le réseau de distribution sera complété dans les pays émergents, ainsi qu'aux Etats-Unis. Le marché en plus forte croissance devrait être l'Asie. La palette des services offerts à la clientèle sera étendue et comprendra la révision de machines de manière à générer des revenus plus importants.



La SwissNano, lancée en 2013, a remporté le iF product design award 2014, prestigieux prix dans le domaine du design industriel.



Il y a dix-huit mois, Tornos lançait son plan stratégique 2017, avec pour mot d'ordre «la croissance par l'innovation». Qu'est-ce que cela signifie ?

Dans l'économie occidentale, la survie passe par l'innovation. Nous nous devons d'offrir des produits et des services qui nous différencient de nos concurrents. Lorsque nous évoquons la croissance par l'innovation, nous faisons allusion à des machines et à des solutions d'application qui offrent une valeur ajoutée à nos clients. Mais innover, ce n'est pas forcément réinventer la roue. Il s'agit bien souvent d'améliorations progressives, d'adaptations à différents segments du marché qui font la différence. En l'absence d'innovation, notre seule chance consisterait à proposer une offre à bas prix, mais ce modèle économique n'est pas viable pour les entreprises industrielles implantées en Occident. Tornos est le véritable pionnier de la technologie du décolletage. Nous avons en outre été la première entreprise à adapter cette technologie à des applications spécifiques, en dédiant des produits et les services concernés à des segments de marché, en l'occurrence les secteurs du médical, de l'automobile, de la micromécanique/horlogerie et de l'électronique. Pour chacun d'eux, Tornos a développé des solutions adaptées en tous points.

L'innovation est un préalable au succès de toute entreprise technologique. Quels sont les éléments spécifiques à Tornos en matière d'innovation ?

Notre MultiSwiss, par exemple, est une réelle innovation. Elle fait le lien entre le décolletage monobroche et multibroches et, ce faisant, redéfinit le marché. Pour les clients actifs dans le décolletage monobroche, MultiSwiss est une machine

Tornos avance grâce à l'innovation et à l'internationalisation

Interview avec le CEO Michael Hauser

multibroches simplifiée qui leur permet d'accéder facilement à cette technologie. MultiSwiss est un produit extrêmement innovant et unique en termes de flexibilité, de précision et, grâce à son ergonomie, de convivialité.

Parmi les autres innovations réelles, on peut citer notre nouvelle SwissNano, une décolleteuse à commande numérique particulièrement précise, conçue pour des applications dans l'horlogerie et l'électronique.

Des milliers de machines à cames sont installées dans le monde et il devient de plus en plus difficile de trouver les opérateurs maîtrisant cette technologie obsolète. SwissNano répond parfaitement aux besoins de ces clients en termes d'applications; et son faible encombrement au sol permet le remplacement des machines MS7, une par une, par des produits à CNC (commande numérique par ordinateur).

Nous anticipons les besoins futurs de nos clients avec notre gamme de produits actuels et à venir. Preuve en est, notre nouvelle interface logicielle ISIS permet à l'opérateur d'utiliser une tablette pour surveiller, commander et régler la machine – virtuellement et même à distance à partir de n'importe où. C'est un nouveau mode de communication avec les machines qui démontre que nous anticipons l'avenir pour nos clients.

Quels sont les messages que doivent véhiculer les produits Tornos ?

Ils doivent d'abord traduire notre orientation vers la clientèle. Tornos dispose d'une base de clientèle très solide et fidèle, qui nous est attachée depuis longtemps et qui possède un grand nombre de

«Nous engageons avec nos clients un partenariat basé sur la compétence et la confiance.»

machines. La marque Tornos assure à ses clients des personnes de contact qualifiées et expérimentées, à la fois à la vente, à la technique et au service. Depuis le premier contact avec le client jusqu'à la production de sa première pièce dans son atelier, nos équipes mettent tout en œuvre pour garantir les délais et la qualité de nos produits et de nos services. Nos machines produisant des pièces, nous avons un savoir-faire approfondi en matière de fabrication de pièces. Nos clients s'adressent donc à nous non seulement pour nos machines et nos services mais également pour nos connaissances en matière d'applications. D'ailleurs, beaucoup de nos machines sont des solutions clés en main. Nos produits reflètent aussi notre volonté de dépasser les souhaits de nos clients. Lorsque je discute avec des clients qui utilisent nos SAS 16, MS7 ou DECO, je me rends bien compte que nous allons au delà de leurs attentes. Ces machines



qu'ils font tourner jour et nuit, ils en perçoivent à juste titre l'extrême importance. Elles sont résistantes, extrêmement précises et fiables. En cas de revente, leur valeur reste très élevée. Mais les clients ne se contentent pas de nous acheter des machines : nous engageons avec nos clients un partenariat basé sur la compétence et la confiance.

Pourquoi le design industriel des nouveaux produits Tornos diffère-t-il considérablement de celui des produits précédents ?

Parce qu'il nous permet de nous différencier. Lorsque nos clients décident d'investir une somme d'argent importante dans des machines haut de gamme, ils veulent que leurs usines soient des vitrines pour leurs clients. Lorsque le design des machines est de qualité, il profite à la fois à nos clients et aux leurs. Et cela motive aussi beaucoup les utilisateurs. Ils adorent travailler sur nos machines.

Les innovations concernent tous les aspects de nos produits et notre nouveau design industriel rend notre stratégie d'innovation visible même à l'extérieur de la machine. Nous avons reçu de nombreux compliments sur le design de la SwissNano, pour laquelle nous avons d'ailleurs aussi récemment gagné le prix «iF product design award».

Ce design attrayant influe-t-il déjà sur les comportements d'achat ?

Oui. Les clients souhaitent que les machines qu'ils achètent soient davantage personnalisées. Ils sont nombreux à montrer de l'intérêt pour le design et les couleurs, et avec la SwissNano, ils peuvent choisir la couleur de leur machine. L'un de nos clients a ainsi acheté une SwissNano de la même couleur que son avion privé. L'approche marketing adoptée pour la SwissNano a également influé sur le comportement d'achat et a même fait de certains clients des ambassadeurs de la marque Tornos. Tout de suite après son lancement, tout le monde en parlait et maintenant, tout le monde la connaît.

Qu'est-ce qui est spécifique au design des machines Tornos ?

Outre les coloris et l'ergonomie, ce sont la pureté et la transparence du design. Le ruban est un identifiant, que vous verrez sur les futurs documents de communication et sur d'autres machines. Notre nouveau design industriel donne de la valeur à tout ce que vous voyez et touchez sur nos machines. Par exemple, les poignées de la SwissNano sont en aluminium brossé et poli. Nous avons donc allié haute technologie et design de qualité.

Y aura-t-il plus de coloris SwissNano sur d'autres produits ?

Notre coloris de base est le noir/gris clair mais nous personnalisons le coloris et le branding des produits. L'exposition EMO à Hanovre en 2013 a été pour nous la première occasion de présenter un produit entièrement noir comme dans ce rapport annuel et il a été extrêmement bien accueilli. La couleur est un repère visuel lié à l'innovation.

Vous allez bientôt avoir quatre sites de fabrication différents. Les exigences de qualité y sont-elles comparables ?

Bien sûr. Il faut savoir que la plupart de nos clients opèrent au plan international. Si vous observez les fabricants automobiles de rangs 1 et 2, vous verrez qu'ils doivent fournir partout une qualité élevée pour satisfaire, voire dépasser, les normes mondiales. A l'instar de nos clients, nous appliquons les mêmes normes de qualité partout dans le monde. Dans notre entreprise, chacun a pour mission de satisfaire à ces exigences.

Pourquoi Tornos élargit-elle sa présence dans le monde ?

Les constructeurs automobiles et les fabricants d'équipements médicaux représentent ensemble presque cinquante pour cent du chiffre d'affaires de Tornos. Ce sont pour la plupart des acteurs mondiaux qui opèrent sur plusieurs sites pour accompagner leurs clients. Nous nous devons d'offrir les mêmes services en Asie à des clients dont les racines sont en Europe. Car où qu'ils se trouvent dans le monde, ils attendent de Tornos que nous leur fournissions le même niveau de qualité, dans nos applications, notre service après-vente comme dans nos services – ce que nous faisons.

Les attentes des clients en matière d'innovation sont-elles les mêmes partout dans le monde ?

Globalement, les attentes des clients en termes de fiabilité, de productivité et de précision des machines sont aussi élevées partout. Nous cherchons à créer une perception identique chez nos clients, qu'ils achètent un produit standard ou haut de gamme.

«L'Europe reste le marché le plus important de Tornos.»

A Xi'an (Chine) et à Taichung (Taïwan), vous allez surtout fabriquer des produits standard. Quelle est la logique sous-jacente ?

Ces produits s'adressent tout d'abord aux marchés locaux. Nous voulons desservir des marchés internationaux mais aussi en développement, qui, pour la plupart, se situent hors d'Europe. Pour des raisons de logistique et de coûts de production, nous devons être plus proches de ces clients. Nos machines fabriquées en Chine et à Taïwan possèdent des composants clés – comme les broches et canons de guidage – qui sont fabriqués en Suisse. Ce qui permet à des usines en Chine et à Taïwan de fabriquer des machines de standard élevé composées de pièces fabriquées en Suisse, impossibles à produire ailleurs et offrant notre célèbre haut niveau de qualité.

L'Europe en général et la Suisse en particulier ont-elles perdu leurs positions dominantes en matière d'innovation et de haute technologie ?

Certainement pas. La question qui se pose cependant est de savoir si haute technologie – et innovation – peuvent être utilisées efficacement partout. Les marchés émergents avaient auparavant peu de main-d'œuvre qualifiée, ce qui limitait leur capacité à vendre des produits high-tech puisque le marché n'était pas encore mûr pour ces technologies. Aujourd'hui, nos machines high-tech permettent aux clients de ces marchés de progresser dans l'utilisation de la technologie et de se familiariser avec les avantages conférés par l'usage d'équipements sophistiqués dans leurs processus. La deuxième vague d'investissements en Chine a lieu maintenant; les clients ont gravi les échelons de l'échelle technologique et renforcent leurs capacités. Le Vieux Continent souhaite ardemment disposer de machines-outils haut de gamme, innovantes et sophistiquées. L'Europe reste le marché le plus important de Tornos, mais, dans le même temps, nous sommes conscients du potentiel qui existe sur d'autres marchés en développement.

Comment voyez-vous les relations entre produits haut de gamme et de milieu de gamme à moyen terme ?

Nous allons continuer à développer de nouvelles machines, produits haut de gamme compris. En outre, nous entendons repousser encore les limites de nos machines haut de gamme en termes de performances et de précision. Les produits de milieu de gamme profiteront eux aussi de ces évolutions lorsque le transfert de technologie aura lieu. Il s'agit ici de faire avancer chacun de nos clients. Chaque fois que nous allons au-delà des attentes d'un client, nous faisons progresser Tornos.

Dans le cadre du plan stratégique 2017, un renouvellement complet du portefeuille de produits Tornos et Almac a été initié. Les nouveaux produits ont été créés sur le concept de plates-formes, connues par exemple dans l'industrie automobile. Sur cette page, le processus d'innovation de Tornos est illustré par le développement de la MultiSwiss, un produit qui fait le lien entre les tours multibroches et les décolleteuses mono-broche.

Créer une machine multibroches compacte qu'une décolleteuse mor

La machine doit permettre d'attei par pièce compétitif sur des déco d'entrée de gamme.

La machine doit être aussi simple que possible.

Ergonomie du poste de travail doit la perfection.

Créer une solution clé en main.

Capacité inégalée de la machine à des matériaux coriaces.

Obtenir une valeur «Ra» de 0,5 avec élevées.

Veille marketing

Niveau de compétences des opérateurs en baisse.

Les clients asiatiques sont de plus en plus intéressés par la technologie multibroches, mais cette technologie est considérée comme complexe.

Le processus d'innovation chez Tornos

Intégration de tous les périphériques dans la machine.

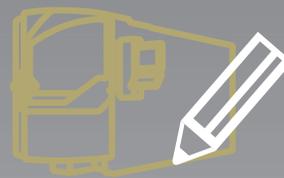
Remplacer la denture Hirth par un moteur couple.

6 broches et une contre-broche, la programmation se fera comme 6 machines 3 axes avec PC intégré.

Accès frontal permettant à l'opérateur d'entrer à l'intérieur de la machine.

Systèmes Plug and Play pour tous les outillages entraînés.

Déploiement de la technologie hydrostatique pour assurer assez d'amortissement pour atteindre un bon «Ra» dans les matériaux coriaces.



MultiSwiss 6x14 «prototype 1» est créée.

Action



Technologie



Cahier des besoins



Veille

aussi
broche.

ndre un coût
lleteuses

a utiliser

atteindre

usiner

c des avances

Veille concurrentielle

Deux nouveaux tours multibroches pour pièce complexe en développement chez nos concurrents.

Les exigences de précision augmentent.

Tornos couvre le marché haut de gamme de manière efficace en multibroches avec MultiSigma et MultiAlpha.

Les exigences en termes d'états de surface «Ra» augmentent.



Début des essais de terrain chez 5 clients tests.



EMO 2011 : MultiSwiss est présentée au marché.

L'intérêt du marché est de plus en plus fort.

Processus de validation



Veille marketing

Un besoin est identifié dans le segment automobile pour une machine chucker multibroches.

MultiSwiss a ouvert un nouveau domaine et permet à la clientèle de répondre à un nouveau panel de pièces.



Veille concurrentielle

Nouvelle situation

Résultat

Acceptance



Les premiers clients rachètent une seconde ou une troisième machine, les capacités dépassent leurs attentes.



Un produit concurrent est en développement, le but est de concurrencer MultiSwiss.

MultiSwiss est reconnue pour sa précision dans les matériaux coriaces.

MultiSwiss est plus conviviale, plus productive et plus rigide que la concurrence. Mais les produits de la concurrence pourront s'attaquer à des pièces plus complexes.

MultiSwiss commence à prouver son leadership sur la concurrence.

Un projet d'évolution est lancé pour renforcer l'avantage concurrentiel sur le marché.

MultiSwiss White Edition est née comme une version chucker principalement pour l'industrie automobile.



MultiSwiss Black Edition est née avec un axe Y pour répondre à un panel de pièces plus large.



MultiSwiss Silver Edition est la version optimisée de la machine travaillant en barre.

S



Le nombre de MultiSwiss 6x14 vendues dépasse fortement les attentes.

Nous étudions notre environnement constamment pour maintenir notre leadership.



EvoDECO 32
EvoDECO 35

Le client au centre

Tout en capitalisant sur notre histoire, nous avons développé une systématique de conception des produits qui s'oriente vers l'avenir. Notre ambition est que le nouveau portefeuille de produits génère un fort attachement émotionnel à la marque. Par ce biais, nous souhaitons impacter positivement et durablement la relation d'affaires avec nos clients.

Bien évidemment, il est clair que les éléments clés de nos produits, à savoir la performance, la précision, ou la longévité, resteront toujours au centre du développement de ces derniers.

Nos clients sont au centre de notre réflexion pour chaque facette de la conception. Les équipes de réflexion design travaillent sur des domaines spécifiques qui peuvent s'appliquer efficacement aux machines industrielles, c'est-à-dire : l'environnement de travail des opérateurs et l'ergonomie tels que l'accessibilité, l'impression de sécurité, ou l'aspect de l'interface et son utilisation intuitive. Au niveau de la marque : la qualité perçue, la personnalité, l'attractivité, les messages subliminaux et l'alignement sur les critères esthétiques de l'époque.

Par rapport à la gamme de produits : le respect de la stratégie commerciale, l'amélioration des performances, et la compatibilité interne des produits.

L'identification au groupe se fait désormais grâce au ruban en aluminium présent sur nos nouvelles familles de machines. Nouvel élément d'identification, il représente également la qualité et l'innovation que nous transmettons au marché grâce à nos produits uniques.



La puissance de l'EvoDECO 32 me permet de réaliser des opérations de perçage uniques, c'est la machine la plus puissante et la plus belle de mon atelier et du marché



#operatr
Automobile/
Allemagne

La productivité de mes machines DECO est inégalable, je suis plus rapide et plus flexible que mes concurrents grâce à elles.



#medicalcnscscrew
Médical/
Etats-Unis

Après 15 ans de production, ma machine DECO 10 a été entièrement révisé par Tornos à Moutier, elle est désormais flambant neuve.



#msgidht
Mécanique/
Suisse

La BA 1008? C'est une excellente fraiseuse-barre; simple à régler et extrêmement productive. En plus elle en jette!



#uniwatch
Horlogerie/Suisse

SwissNano, incroyable! Elle contraste énormément avec les autres machines. Je suis fier de la montrer aux autres apprenties à l'école.



#darkvador95
Horlogerie/Suisse

Ma Tornos possède une mécanique conçue pour produire durant des décennies.



#cntech
Automobile/
Brésil

Les tweets à travers le monde

Le nouveau stand Tornos est stupéfiant, la SwissNano m'a beaucoup impressionné, je visiterais Tornos à l'IMTS à Chicago à nouveau.



#ammach
Electronique/
Etats-Unis

La nouvelle CT 20 est fidèle à la qualité suisse de Tornos, elle répond parfaitement au besoin du marché chinois.



#xiashag
Connectique/
Chine

J'ai réalisé 200'000 pièces en inox sans changer d'outils sur ma MultiSwiss, le tout grâce à sa technologie hydrostatique, c'est du jamais vu pour moi.



#cnctech
Automobile/Japon

La MultiSigma et la MultiSwiss me permettent d'atteindre des Ra allant jusqu'à 0,5 dans des matériaux très coriaces; seul ces machines le permettent d'atteindre de tel performances.



#zet67
Automobile/
Taiwan

J'usine 60 pièces à la minute en trois équipes sur ma Tornos SAS 16.6 sans aucun soucis, c'est la machine la plus fiable de mon parc.



#pec46
Electronique/
Thaïlande



Corporate Governance

Le Conseil d'administration et la Direction générale tiennent 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 conformes à la directive de la SIX Swiss Exchange SA et s'inspirent du 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.

<i>Structure du groupe et actionnariat</i>	<i>32</i>
<i>Structure du capital</i>	<i>35</i>
<i>Conseil d'administration</i>	<i>38</i>
<i>Direction générale</i>	<i>47</i>
<i>Rapport de rémunération</i>	<i>48</i>
<i>Droits de participation des actionnaires</i>	<i>55</i>
<i>Prises de contrôle et mesures de défense</i>	<i>56</i>
<i>Organe de révision</i>	<i>57</i>
<i>Politique d'information et d'ouverture</i>	<i>58</i>

Structure du groupe et actionnariat

Structure du groupe	Capital social	% détenu	
		2013	2012
Tornos Holding SA, Moutier <i> Holding</i>	CHF 89'449'519.50		
↳ Tornos Management Holding SA, Moutier <i> Gestion des participations et holding</i>	CHF 65'000'000	100%	100%
↳ Almac SA, La Chaux-de-Fonds <i> Production et vente</i>	CHF 1'175'000	100%	100%
↳ Almatronic SA, La Chaux-de-Fonds <i> Société dormante</i>	CHF 50'000	100%	100%
↳ Cyklos SA, Yverdon-les-Bains <i> Développement et vente</i>	CHF 100'000	100%	100%
↳ Tornos SA, Moutier <i> Production et vente</i>	CHF 65'000'000	100%	100%
↳ Tornos Technologies Deutschland GmbH, Pforzheim <i> Services de support</i>	EUR 511'292	100%	100%
↳ Tornos Technologies Iberica SA, Granollers <i> Services de support</i>	EUR 60'200	100%	100%
↳ Tornos Technologies Italia Srl, Opera/MI <i> Services de support</i>	EUR 93'600	100%	100%
↳ Tornos Technologies Poland Sp. z o.o., Katy Wroclawskie <i> Services de support</i>	PLN 50'000	100%	100%
↳ Tornos Technologies UK Ltd., Coalville <i> Services de support</i>	GBP 345'000	100%	100%
↳ Tornos Holding France SA, St-Pierre-en-Faucigny <i> Holding</i>	EUR 12'496'800	100%	100%
↳ Tornos Technologies France SAS, St-Pierre-en-Faucigny <i> Services de support</i>	EUR 762'250	100%	100%
↳ Tornos Technologies U.S. Corp. Bethel, CT <i> Vente et services</i>	USD 2'400'000	100%	100%
↳ Tornos Technologies Asia Limited, Hong Kong <i> Services de support</i>	HKD 10'000	100%	100%
↳ Tornos Technologies (HK) Limited, Hong Kong <i> Services de support</i>	HKD 10'000	100%	100%
↳ Tornos Technologies (Shanghai) Limited, Shanghai <i> Vente et services</i>	USD 500'000	100%	100%
↳ Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo <i> Services de support</i>	BRL 370'000	100%	100%
↳ Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd., Xi'an <i> Production</i>	RMB 10'000'000	70%	-

Présentation de la structure opérationnelle du groupe

La structure opérationnelle du groupe est définie par les domaines fonctionnels suivants: la vente et le marketing, la production et le développement, le service à la clientèle et les services généraux et financiers.

Le groupe est dirigé par la Direction générale, qui comprend les trois membres cités ci-dessous.

Direction générale

Michael Hauser Présidence
Bruno Allemant
Luc Widmer

Sociétés incluses dans le périmètre de consolidation

Tornos Holding SA est la seule société du périmètre de consolidation du groupe à être cotée en bourse, les 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 CHF 91.8 millions.

Sociétés non cotées faisant partie du périmètre de consolidation

Tornos Holding SA ne détient pas de participation ne faisant pas partie du périmètre de consolidation.

2013

L'entreprise Tornos (Xi'an) Works Co., Ltd. a été créée le 23 septembre 2013, dans le cadre d'une joint venture, à Xi'an, République de Chine. Tornos SA possède une participation de 70% dans cette entreprise. Le but de cette entreprise est la production de tours destinés aux segments de milieu de gamme.

Il s'agit de l'unique changement qui a eu lieu dans le périmètre de consolidation au cours de l'année sous revue.

2012

Cyklos SA, Port Louis, Ile Maurice, l'entreprise qui détenait les droits de propriété intellectuelle du nouveau concept de machine qui permet de traiter la surface de pièces usinées et qui a été acquise le 2 mai 2011, a été liquidée le 18 janvier 2012. Une nouvelle entreprise établie à Yverdon-les-Bains et également nommée Cyklos SA a été intégrée le 7 février 2012 pour commercialiser et développer mondialement cette nouvelle technologie.

Tornos SA, Moutier a acquis une participation minoritaire de 1% dans Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo, pour amener sa participation à 100% du capital social de la société.

Actionnaires

En date du 31 décembre 2013, 2'070 actionnaires étaient inscrits au registre des actions, qui détenaient le nombre d'actions suivant:

Plus de 1'000'000 d'actions	3 actionnaires
De 100'001 à 1'000'000 actions	10 actionnaires
De 15'001 à 100'000 actions	34 actionnaires
De 1 à 15'000 actions	2'023 actionnaires

En date du 31 décembre 2013, 2'594'771 actions, soit 13.05%, ne sont pas inscrites au registre des actions (non attribuées).

Les actionnaires importants, c'est-à-dire les actionnaires enregistrés au registre des actions possédant un droit de vote de plus de 3% de la société, sont les suivants:

Actionnaires	31.12.2013		31.12.2012	
	Nb d'actions	%	Nb d'actions	%
Walter Fust	6'624'263	33.32	3'898'448	25.18
Michel Rollier / Rollomatic Holding SA	2'853'733	14.36	1'253'733	8.10
Balfidor Fondsleitung AG	1'254'077	6.31	978'203	6.32
Berner Kantonalbank	661'545	3.33	661'545	4.27
Tornos Holding SA	500'956	2.52	505'106	3.26
Tsugami Corporation	0	0.00	1'000'000	6.46

Nombre d'actions connu par l'entreprise ou selon la dernière déclaration faite à la SIX Swiss Exchange SA.
Les pourcentages sont basés sur le nombre réel d'actions à la date du bilan.

Les communications suivantes ont été publiées en vertu de l'article 20 LBVM (Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières) durant les années 2012 et 2013 :

Dates	Actionnaire	% de droits de vote
03.07.2013	Tsugami Corporation	2.93
08.06.2013	Michel Rollier / Rollomatic Holding SA	14.36
07.06.2013	Tsugami Corporation	4.93
05.06.2013	Walter Fust	33.12
31.05.2013	Tornos Holding SA	2.54
18.05.2013	Michel Rollier / Rollomatic Holding SA	18.41 ¹⁾
18.05.2013	Walter Fust	42.47 ¹⁾
23.08.2012	Walter Fust	25.17
19.05.2012	Tornos Holding SA	3.12
17.05.2012	Raymond Stauffer	3.06
03.05.2012	Tornos Holding SA	2.53
03.05.2012	Raymond Stauffer	2.96
22.03.2012	Balfidor Fondsleitung AG	5.02

¹⁾ Droits de vote calculés sur la totalité des actions avant l'augmentation de capital

Tous les détails sur les publications mentionnées ci-dessus ou sur des publications antérieures peuvent être obtenus sur le site Internet de la SIX Swiss Exchange, à l'adresse suivante:
http://www.six-swiss-exchange.com/shares/companies/major_shareholders_fr.html?issuer=11443&fromDate=19980101

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

Participations croisées

Il n'existe pas de participations croisées.

Structure du capital

Capital

Le capital-actions de Tornos Holding SA se présente comme suit :

	31.12.2013			31.12.2012		
	Nb d'actions	Valeur nominale CHF	Capital-actions CHF	Nb d'actions	Valeur nominale CHF	Capital-actions CHF
Capital-actions	19'877'671	4.50	89'449'519.50	15'502'093	4.50	69'759'418.50
Capital-actions autorisé	324'422	4.50	1'459'899.00	4'700'000	4.50	21'150'000.00
Capital-actions conditionnel	706'662	4.50	3'179'979.00	706'662	4.50	3'179'979.00

Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

Les informations ci-dessous se réfèrent aux changements de capital autorisé et conditionnel pour les années 2013 et 2012. Pour les changements intervenus durant l'année 2011, veuillez vous référer à la note 23.1 des comptes consolidés 2011 disponibles à la page web:

http://investors.tornos.com/sites/investors.tornos.com/files/data/publications/2011/f_tornos_gb11.pdf

Capital autorisé

Année 2013

La société dispose d'un capital autorisé selon une décision de l'Assemblée générale ordinaire du 17 avril 2012. Le Conseil d'administration peut, à tout moment et jusqu'au 17 avril 2014, procéder à une augmentation du capital-actions d'un montant maximum de CHF 21'150'000.00 grâce

à l'émission d'un maximum de 4'700'000 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.

A l'occasion de l'augmentation du capital-actions du 30 mai 2013, 4'375'578 actions nominatives,

d'une valeur nominale de CHF 4.50 par action, ont été émises au prix de CHF 7.00 chacune.

Au 31 décembre 2013, le capital autorisé atteignait CHF 1'459'899.00, soit 324'422 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune.

Année 2012

La société dispose d'un capital autorisé selon une décision de l'Assemblée générale ordinaire du 17 avril 2012. Le Conseil d'administration peut, à tout moment et jusqu'au 17 avril 2014, procéder à une augmentation du capital-actions d'un montant maximum de CHF 21'150'000.00 grâce à l'émission d'un maximum de 4'700'000 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 («*greenshoe option*»). Dans ces cas, le Conseil d'administration décide de l'attribution des droits de souscription préférentiels aux conditions du marché.

Au 31 décembre 2012, le capital autorisé atteignait CHF 21'150'000.00, soit 4'700'000 actions d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune.

Capital conditionnel

2013

Au 31 décembre 2013, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 3'179'979.00, soit l'équivalent de 706'662 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 4.50 sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription prioritaire des actionnaires pour des motifs importants (participation du personnel), 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.

2012

Au 31 décembre 2012, le capital social peut être augmenté à concurrence de CHF 3'179'979.00, soit l'équivalent de 706'662 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 4.50 sous exclusion du droit de souscription respectivement du droit de souscription prioritaire des actionnaires pour des motifs importants (participation du personnel), 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.

Modifications du capital

En milliers de CHF	Capital- actions	Réserves issues d'apports de capital – net	Réserve pour actions propres	Bénéfice au bilan	Total
Fonds propres au 31.12.2011	69'671	18'927	6'827	11'522	106'947
Emission de nouvelles actions	88	56			144
Résultat annuel 2012				-528	-528
Fonds propres au 31.12.2012	69'759	18'983	6'827	10'994	106'563
Augmentation du capital	19'691	10'939			30'630
Résultat annuel 2013				-13'049	-13'049
Transfert de la réserve pour actions propres		56	-56		-
Fonds propres au 31.12.2013	89'450	29'978	6'771	-2'055	124'144

Actions et bons de participation

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding SA s'élevait à CHF 89'449'519.50 au 31 décembre 2013. Il était réparti en 19'877'671 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.

Bons de jouissance

Il n'existe pas de bons de jouissance.

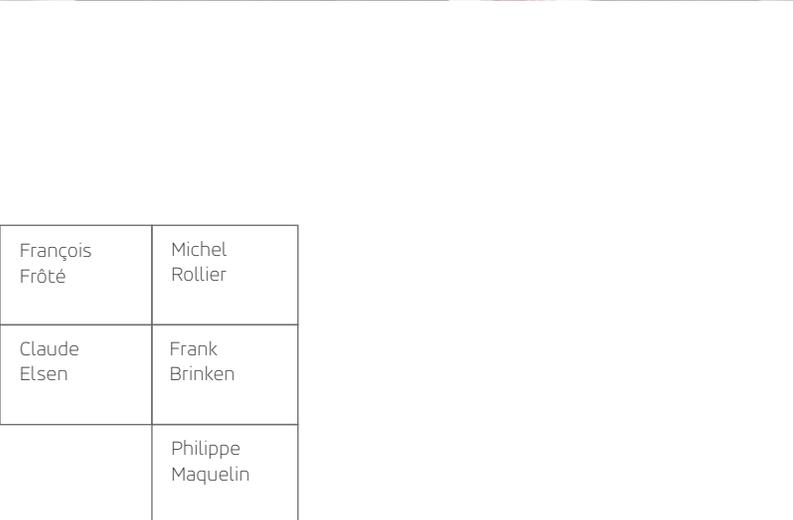
Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

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

Emprunts convertibles et options

Il n'existe pas d'emprunts convertibles. Il existe des plans de participation en faveur de personnes définies par le Conseil d'administration. Voir le rapport de rémunération et la note 26 du rapport financier pour les modalités des plans de participation en faveur des personnes définies par le Conseil d'administration.

Conseil d'administration



François Frôté	Michel Rollier
Claude Elsen	Frank Brinken
	Philippe Maquetin

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; Azurée 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), Luxembourgeois

Vice-président du Conseil | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comité: aucun | Formation – derniers grades de fin d'études: M.Sc.E. Mec. Eng. RWTH (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule), Aachen, Allemagne, 1973; MBA, INSEAD, Fontainebleau, France, 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)

Michel Rollier (1959), Suisse

Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comité: aucun | 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; Azurée Holding SA: Administrateur | Activité professionnelle: Rollomatic SA: différentes fonctions de direction dans le groupe, Responsable R&D (depuis 1989)

Frank Brinken (1948), Suisse

Membre depuis 2011 | Elu jusqu'en 2014 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comité: aucun | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur diplômé, Docteur en Engineering, Université polytechnique de Aachen (RWTH), Allemagne, 1979; Professeur honoraire de l'Université polytechnique de Chemnitz, Allemagne, 2013 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Calorifer AG: Administrateur | Autres mandats: CECIMO «European Committee for Cooperation of the Machine Tool Industries»: Président du Economic Committee | Activités professionnelles: Maag Pump Textron Systems: CEO (de 1995 à 2004); Starrag Group Holding AG: CEO (depuis 2005)

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; Banque Cantonale Neuchâteloise: Administrateur | Activités professionnelles antérieures: Ismecha Holding SA: CFO (de 1998 à 2002); Consultant indépendant (depuis 2002)

Membres du Conseil d'administration

2013

Le Conseil d'administration se compose de cinq membres. Lors de l'assemblée générale 2013, Monsieur Raymond Stauffer a donné sa démission. Aucun remplaçant n'a été élu.

Aucun administrateur n'est en relation d'affaires étroite avec Tornos Holding SA ou une autre société du groupe.

2012

La composition du Conseil d'administration n'a pas été modifiée en 2012.

Autres activités de groupements d'intérêt

Aucun membre du Conseil d'administration 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 autres que ceux mentionnés en page 39. Aucun membre n'a de fonction officielle ou de mandat politique.

Election et durée des mandats

Le Conseil d'administration de Tornos Holding SA est composé d'au moins trois membres (actuellement cinq), dont la majorité sont des personnes indépendantes et n'ayant pas de fonction exécutive dans l'entreprise. Le Conseil d'administration est élu par l'Assemblée générale, sur une base individuelle, de manière échelonnée, 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.

Ces informations feront l'objet des modifications dans le délai fixé par l'Ordonnance sur les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb).

Organisation interne

Le Règlement d'organisation de Tornos Holding SA définit des règles concernant le fonctionnement interne; il est publié sur la page web :

<http://investors.tornos.com/sites/investors.tornos.com/files/data/governance/corporatedocuments/tornos-reglement-d-organisation-fr.pdf>

Les informations communiquées dans les règlements feront l'objet des modifications dans le délai fixé par l'Ordonnance sur les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb).

Le Règlement d'organisation fixe notamment les règles suivantes :

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 d'utilisation du bénéfice au bilan, et 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, dépasseraient 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 prévoirait le recours à des réviseurs;
- Conseiller la Direction générale dans tous les cas où cette dernière ou le Conseil d'administration le considérerait 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 et 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 auprès du public, des autorités, des actionnaires et de 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; de représenter la Direction générale au Conseil d'administration, envers le public et les autorités; de présenter des propositions au Conseil d'administration sur tous les sujets qui sont de la compétence de cet organe; d'organiser et de 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 2013, il a tenu huit séances, d'une durée variable et deux 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 si ces contrats 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

François Frôté (président), Claude Elsen (membre du Comité jusqu'à l'Assemblée générale du 16 avril 2013), Philippe 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;
- Rapport au Conseil d'administration des travaux du Comité en charge des nominations et de la rémunération.

Au cours de l'exercice 2013, le chiffre 7.1 du règlement d'organisation de Tornos Holding SA relatif à la composition du Comité en charge des nominations et de la rémunération a fait l'objet de modifications entrées en vigueur le 17 avril

2013. Il est désormais prévu dans ledit règlement que le Comité en charge des nominations et de la rémunération soit composé d'au moins deux administrateurs sans responsabilité exécutive, que les autres membres du Conseil d'administration ainsi que le CEO soient des invités permanents du Comité avec voix consultative, et enfin que le CFO puisse être invité à participer, avec voix consultative, au Comité en totalité ou partiellement selon les décisions du CEO. Il est désormais également prévu, concernant les décisions, qu'en cas d'égalité des voix lors de la prise d'une décision, la voix du président du Comité est prépondérante.

Le Comité a siégé à cinq reprises durant l'exercice 2013 et a de plus tenu plusieurs séances informelles concernant la restructuration de la Direction générale (réduction à trois membres dès le 1er décembre 2013). Dans ce contexte, le Comité s'est notamment entretenu sur la procédure de nomination de Monsieur Bruno Allemand (responsable des ventes) et les retraits de la Direction générale de Messieurs Carlos Cancer, Pierre-Yves Müller, Olivier Marchand et André Chardonnerau. Les décisions relatives à ces éléments ont directement été prises par le Conseil d'administration.

Monsieur Michael Hauser (CEO) a participé aux cinq séances en tant qu'invité permanent. Monsieur Frank Brinken a participé à la séance du 9 décembre 2013 en tant qu'invité permanent. Monsieur Luc Widmer (CFO) a partiellement assisté aux séances des 7 octobre et 9 décembre 2013 en tant qu'invité.

Les objets suivants ont notamment été traités :

- Gestion de la procédure de nomination du nouveau responsable des ventes et préparation de la nomination de Monsieur Bruno Allemand en tant que responsable des ventes;
- Problématique de la réduction de l'effectif du Conseil d'administration;
- Détermination des personnes bénéficiant du programme de participation «Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)»;
- Evaluation de l'évolution de la Direction générale;

- *Problématique de l'adaptation des contrats de travail à l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb);*
- *Examen de la modification du «Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)»;*
- *Examen de la refonte de la caisse de pension pour les membres de la Direction générale;*
- *Evaluation et revue des salaires de la Direction générale et des cadres supérieurs pour 2014;*
- *Rémunération pour les exercices 2014 et 2015 du Conseil d'administration.*

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

Philippe Maquelin (président), Claude Elsen (membre du Comité jusqu'à l'Assemblée générale du 16 avril 2013), François Frôté

Au regard du chiffre 8.2 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 et mettre en forme le rapport annuel ainsi que le rapport semestriel 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 respect des directives de la SIX Swiss Exchange;*

- *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.*

Au cours de l'exercice 2013, le chiffre 8.1 du règlement d'organisation de Tornos Holding SA relatif à la composition du Comité d'audit a fait l'objet de modifications entrées en vigueur le 17 avril 2013. Il est désormais prévu dans ledit règlement que le Comité d'audit soit composé d'au moins deux administrateurs sans responsabilité exécutive, que les autres membres du Conseil d'administration ainsi que le CEO soient des invités permanents du Comité avec voix consultative, et enfin que le CFO puisse être invité à participer, avec voix consultative, au Comité en totalité ou partiellement selon les décisions du CEO. Selon les besoins, l'organe de révision peut participer avec voix consultative. Le Comité siège en fonction des besoins, mais au moins une fois par an. Il est désormais également prévu, concernant les décisions, qu'en cas d'égalité des voix lors de la prise d'une décision, la voix du président du Comité est prépondérante.

Le Comité a siégé à huit reprises en 2013, dont une fois par conférence téléphonique. Les séances ont duré 3.5 heures en moyenne. Messieurs Michael Hauser (CEO et invité permanent) et Luc Widmer (CFO et invité) ont participé à toutes les séances. Monsieur Claude Elsen a participé à la conférence téléphonique du 25 juillet en tant qu'invité permanent; Monsieur Frank Brinken a participé partiellement aux séances des 11 novembre et 9 décembre en tant qu'invité permanent; l'Organe de révision a participé à une séance.

Les sujets principaux suivants ont notamment été traités :

- *Etats financiers et rapport annuel de l'année 2012;*

- Etude du Rapport au Comité d'audit rédigé par l'Organe de révision du groupe;
- Revues périodiques de l'utilisation du capital autorisé et du capital conditionnel de Tornos Holding SA;
- Revue de l'augmentation de capital du 29 mai 2013;
- Revue du plan financier 2013 – 2017;
- Revues périodiques des impairment tests et amortissements extraordinaires en rapport avec la réorientation stratégique et opérationnelle du groupe;
- Revues périodiques du financement du groupe et des contrats de crédit;
- Etats financiers intermédiaires au 30 juin et rapport sur le premier semestre 2013;
- Revue de la carte de gestion des risques;
- Revue du système de contrôle interne du groupe Tornos;
- Revue du plan d'audit;
- Revue du Rapport du Conseil d'administration de Tornos Holding SA au sens de l'art. 29 LBVM et des Etats financiers intermédiaires au 30 septembre 2013 publiés dans le cadre de l'offre publique d'acquisition de Monsieur Walter Fust du 27 novembre 2013.

Le Comité d'audit a également étudié les résultats financiers trimestriels, les prévisions 2013 et le budget 2014. Il a revu les informations destinées à la communauté financière. Il a examiné certains points spécifiques de nature financière, comptable et fiscale, ainsi que l'interprétation, l'adaptation et la mise en place des standards comptables du groupe, des IFRS et des directives de la SIX Swiss Exchange en rapport avec l'établissement et la publication des états financiers du groupe. Il a étudié et suivi de nombreuses questions opérationnelles susceptibles d'avoir un impact significatif sur les états financiers du

groupe. Il a participé à l'appel d'offre concernant l'Organe de révision pour 2014. 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 alliances

Le Comité alliances a été créé lors de la réunion du Conseil d'administration du 29 avril 2008, dans le cadre du partenariat avec Tsugami. En raison de la fin de ce partenariat, le Conseil d'administration a décidé de dissoudre le Comité alliances durant l'exercice 2013.

Comité produits

Durant l'année 2013, le Conseil d'administration a décidé de dissoudre le Comité produits. Ses fonctions ont été reprises par le Conseil d'administration.

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 pour les entrées de commandes et mensuellement lors des clôtures, des rapports écrits concernant les entrées de commandes, les comptes d'exploitation, les bilans et les opérations sont distribués. Une révision du budget est faite deux fois par année et est revue par le Comité d'audit. De plus, la Direction générale procède annuellement à une identification et à une quantification des risques et définit les mesures préventives adéquates. Ce dernier document est soumis au Conseil d'administration pour approbation, par l'entremise du Comité d'audit.

Membres de la Direction générale

Conformément à la structure opérationnelle du groupe définie au chapitre ci-dessus, la Direction générale est composée de deux membres plus Monsieur Michael Hauser qui exerce la fonction de «Chief Executive Officer».

Les changements suivants ont eu lieu au cours de l'année 2013 :

- Le 28 janvier 2013, Monsieur Willi Nef, Head of Sales, a donné sa démission et a quitté la Direction générale et l'entreprise à fin mai 2013.
- Le 13 août 2013, Monsieur Carlos Cancer, Head of Market & Sales Support, a donné sa démission et a quitté la Direction générale à fin novembre 2013 et a quitté l'entreprise à fin décembre 2013.
- Le 2 septembre 2013, Monsieur Bruno Allemand a pris ses fonctions au poste de Head of Sales & Marketing.
- La Direction générale a annoncé le 5 novembre que le nombre de ses membres serait réduit à trois, à partir du 1er décembre 2013. Monsieur Pierre-Yves Müller, COO, et Monsieur Olivier Marchand, CTO, ont donné leur démission et quitté le groupe. Monsieur André Chardonnet, Head of Development and Engineering, a été nommé au poste de responsable de développement produit de la filiale Almac SA, depuis le 1er décembre 2013. Par conséquent, il a quitté la Direction générale du groupe.

Autres activités et groupements d'intérêt

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 autres que ceux mentionnés en page 47. Aucun membre n'a de fonction officielle ou de mandat politique.

Contrats de management

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

Lignes directrices

Ci-après sont présentées les rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration et de la Direction au cours de l'exercice 2013. Les dispositions de l'Ordonnance sur les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) du 20 novembre 2013 ayant trait au rapport de rémunération ne s'appliquent pas encore à l'exercice 2013. Cependant les informations ci-dessous s'orientent sur les exigences de ladite ordonnance. Le rapport de rémunération offre un aperçu complet des principes et éléments appliqués par le groupe Tornos ainsi que de la structure et des responsabilités dans le domaine de la rémunération. Il contient des informations détaillées sur la rémunération, les participations et les prêts du Conseil d'administration et de la Direction.

Direction générale

Michael Hauser (1961), Suisse, Allemand

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



Luc Widmer (1969), Suisse

Chief Financial Officer | Nommé en 2012 | Formation – dernier grade de fin d'études: Economiste d'entreprise de la Haute Ecole Spécialisée, Olten, 1998 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: ALSTOM (Suisse) SA: Directeur de Finance Gas Segment Manufacturing (de 2001 à 2002), Directeur Général Gas Turbine Logistics (de 2003 à 2004); Mikron Technology Group: Division Controller (2005); Forteq Group: Chief Financial Officer (de 2006 à 2012)



Bruno Allemant (1965), Suisse

Head of Sales & Marketing | Nommé en 2013 | Formation – dernier grade de fin d'études: Diplôme PME-HSG, Université de St. Gall, 2004 | Liste actuelle des mandats «board membership»: aucun | Activités professionnelles antérieures: Mikron SA, Nidau: Chef des ventes régional, Chef des ventes (de 1990 à 1998), Directeur des ventes Suisse (de 1999 à 2000); Groupe Agie Charmilles: Mikron Sales SA: Directeur (de 2001 à 2007); Agie Charmilles GmbH (Allemagne): Directeur (de 2007 à 2011); GF AgieCharmilles: Head of Marketing & Sales Support Milling (de 2011 à 2013)



Rapport de rémunération

Système de rémunération

Principes

Les principes de rémunération du groupe Tornos offrent un cadre salarial transparent, compétitif et tenant compte des performances. Aussi bien le salaire de base annuel que les composantes de rémunération variables sont influencés par l'évaluation des performances réalisée chaque année.

Les membres du Conseil d'administration sont rémunérés au moyen d'un salaire annuel fixe. Ils participent en outre au programme d'acquisition d'options et d'actions du groupe Tornos. Les membres de la Direction perçoivent une rémunération annuelle fixe et variable. Ils participent en outre au programme d'acquisition d'options et d'actions du groupe Tornos.

En cas de prise de contrôle, les délais de blocage prévus dans le programme d'achat d'options et d'actions du groupe Tornos sont caducs.

Rémunération des membres du Conseil d'administration

La rémunération des membres du Conseil d'administration est fixée chaque année par le Conseil d'administration sur la base d'une proposition du Comité en charge des nominations et de la rémunération. A cet égard, le rôle du membre concerné dans le cadre de l'organisation du Conseil d'administration d'une part et la participation de la personne concernée aux comités du Conseil d'administration d'autre part sont déterminants. Sur cette base et en tenant compte des expériences des précédentes années concernant le temps consacré aux réunions du Conseil d'administration et des comités ainsi qu'aux activités de conseil et de préparation, une estimation du temps consacré est établie pour les différents titulaires de fonction, sur la base de laquelle est calculée la rémunération forfaitaire payable en espèce. La base de calcul de cette rémunération forfaitaire est donc l'estimation du temps consacré et un taux journalier reposant sur les honoraires touchés par un conseiller pour des prestations comparables (conseiller senior en stratégie et management). En sus de la rémunération fixe, il est possible d'attribuer des options ou des actions aux membres du Conseil d'administration dans le cadre du plan de participation.

Les membres du Conseil d'administration n'ont pas droit à des indemnités, ou avantages à la résiliation de leur mandat.

Rémunération des membres de la Direction

La rémunération fixe est d'une part déterminée chaque année en tenant compte de l'enquête de Towers Watson Data Services sur les salaires des managers suisses («Compensation report Switzerland»). Cependant les dispositions contractuelles sont réservées. D'autre part, les performances personnelles de la personne concernée sont évaluées par le Comité en charge des nominations et de la rémunération. Ce comité fixe la rémunération de chaque membre de la Direction et informe le Conseil d'administration de ses décisions. Les composantes variables sont prises en compte dans la détermination de la rémunération fixe. La rémunération variable dépend de critères de rentabilité et de la réalisation des objectifs annuels quantitatifs et qualitatifs de la personne concernée. Pour les membres de la Direction, les critères financiers applicables sont la marge EBIT et les entrées de commandes. Selon les fonctions, une partie de la rémunération variable peut être liée à des objectifs financiers ou non financiers spécifiques. En moyenne, une rémunération variable est comprise entre 20% et 25% du salaire fixe. Mais elle peut être deux fois plus élevée et atteindre près de 50% de la rémunération fixe si les objectifs personnels sont largement dépassés, que la marge EBIT est de 15% ou plus, ou que les entrées de commandes dépassent de 20% ou plus l'objectif.

Le CEO et le CFO bénéficient d'une clause contractuelle prévoyant une indemnité de départ unique dans le cas exclusif d'une résiliation par l'employeur pour des raisons autres qu'une résiliation sans préavis des rapports de travail selon l'article 337 du Code des obligations. Dans ce cas, à la fin du délai de préavis de six mois, un salaire annuel fixe auquel s'ajoute la rémunération variable pour l'exercice précédent est dû. Les autres membres de la Direction ne bénéficient d'aucune clause contractuelle d'indemnité de départ unique. Ils ont par ailleurs des délais de préavis de six mois. Les contrats de travail feront l'objet de modifications dans le délai fixé par l'Ordonnance sur les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb).

Rémunérations versées au Conseil d'administration en 2013

Aperçu des fonctions

Les membres du conseil d'administration de la société ont occupé les fonctions ci-après:

	Conseil d'administration			Comité en charge des nominations et de la rémunération		Comité d'audit	
	Président	Vice- président	Membre	Président	Membre	Président	Membre
François Frôté							
Claude Elsen							
Philippe Maquelin							
Michel Rollier							
Frank Brinken							
Raymond Stauffer*							

* Monsieur Raymond Stauffer a donné sa démission lors de l'Assemblée générale 2013.

Rémunérations

Les rémunérations mentionnées ci-après ont été contrôlées par l'organe de révision dans le cadre des comptes annuels consolidés (voir note 31.1.1 du rapport financier).

Chiffres présentés en milliers de CHF, sauf autres indications	Rémunération fixe en espèce	Autres rémunérations en espèce	Total rémunération en espèce	Actions (nombre)	Options sur actions (nombre)
François Frôté	200	26	226	0	8'000
Claude Elsen	80	11	91	0	8'000
Philippe Maquelin	140	18	158	0	8'000
Michel Rollier	80	11	91	0	8'000
Frank Brinken	80	11	91	0	8'000
Conseil d'administration actuel	580	77	657	0	40'000
Raymond Stauffer*	27	4	31	0	8'000
Total Conseil d'administration	607	81	688	0	48'000

* Monsieur Raymond Stauffer a donné sa démission lors de l'Assemblée générale 2013.

Les autres rémunérations comprennent les charges sociales. Les actions et les options sur actions ont été attribuées dans le cadre du programme d'acquisition d'options et d'actions de la société en 2013 et leur exercice est bloqué jusqu'au 30 avril 2015.

Les données ci-dessus représentent la rémunération globale versée aux membres du conseil d'administration. Pendant la période sous revue et à la date de clôture de l'exercice, la société n'a accordé aucun prêt ou autre avantage aux membres du conseil d'administration ou aux proches de ceux-ci.

Rémunérations versées au Conseil d'administration en 2012

Aperçu des fonctions

Les membres du conseil d'administration de la société ont occupé les fonctions ci-après:

	Conseil d'administration			Comité en charge des nominations et de la rémunération		Comité d'audit		Comité produits		Comité alliances	
	Président	Vice- président	Membre	Président	Membre	Président	Membre	Président	Membre	Président	Membre
	François Frôté	■			■			■			
Claude Elsen		■			■		■				
Philippe Maquelin			■		■						
Michel Rollier			■					■	■		
Frank Brinken			■					■			■
Raymond Stauffer			■					■			■

Rémunérations

Les rémunérations mentionnées ci-après ont été contrôlées par l'organe de révision dans le cadre des comptes annuels consolidés (voir note 31.2.1 du rapport financier).

Chiffres présentés en milliers de CHF, sauf autres indications	Rémunération	Autres	Total	Options
	fixe en espèce	rémunérations en espèce	rémunération en espèce	Actions (nombre) sur actions (nombre)
François Frôté	200	26	226	0 8'000
Claude Elsen	80	9	89	0 8'000
Philippe Maquelin	140	26	166	0 15'333
Michel Rollier	120	16	136	8'000 0
Frank Brinken	80	8	88	8'000 0
Raymond Stauffer	120	17	137	0 15'333
Total Conseil d'administration	740	102	842	16'000 46'666

Les autres rémunérations comprennent les charges sociales. Les actions et les options sur actions ont été attribuées dans le cadre du programme d'acquisition d'options et d'actions de la société en 2012 et leur exercice est bloqué jusqu'au 30 avril 2014.

Les données ci-dessus représentent la rémunération globale versée aux membres du conseil d'administration. Pendant la période sous revue et à la date de clôture de l'exercice, la société n'a accordé aucun prêt ou autre avantage aux membres du conseil d'administration ou aux proches de ceux-ci.

Rémunérations versées aux membres de la Direction générale en 2013

Les rémunérations versées aux membres de la Direction générale actuelle au cours de l'exercice sous revue se sont élevées à CHF 1.1 millions; les membres de la Direction ayant quitté la société au cours de la période sous revue ont perçu CHF 1.8 millions. Les montants correspondent aux sommes de rémunération comptabilisées au cours de la période sous revue, bien que la

rémunération en espèces variable ne soit versée qu'en mai 2014.

Les rémunérations mentionnées ci-après ont été contrôlées par l'organe de révision dans le cadre des comptes annuels consolidés (voir note 31.1.1 du rapport financier).

Chiffres présentés en milliers de CHF, sauf autres indications	Rémunération fixe en espèce	Rémunération variable en espèce	Autres rémunérations en espèce	Total rémunération en espèce	Actions (nombre)	Options sur actions (nombre)
Michael Hauser (CEO)	573	0	104	677	0	30'000
Autres membres de la Direction générale	366	0	70	436	0	0
Direction générale actuelle	939	0	174	1'113	0	30'000
Anciens membres de la Direction générale	1'465	51	285	1'801	0	52'917
Total Direction générale	2'404	51	459	2'914	0	82'917

Les autres rémunérations comprennent les paiements effectués au titre de la prévoyance vieillesse et des charges sociales. Les actions et les options sur actions ont été attribuées dans le cadre du programme d'acquisition d'options et d'actions de la société en 2013 et leur exercice est bloqué jusqu'au 30 avril 2015.

Les données ci-dessus représentent la rémunération globale versée aux membres de la Direction. Pendant la période sous revue et à la date de clôture de l'exercice, la société n'a accordé aucun prêt ou autre avantage aux membres de la Direction ou aux proches de ceux-ci.

Rémunérations versées aux membres de la Direction générale en 2012

Les rémunérations versées aux membres de la Direction générale actuelle au cours de l'exercice sous revue se sont élevées à CHF 2.4 millions; les membres de la Direction ayant quitté la société au cours de la période sous revue ont perçu CHF 1.4 millions. Les montants correspondent aux sommes de rémunération comptabilisées au cours de la période sous revue, bien que la rému-

nération en espèce variable n'ait été versée qu'en mai 2013.

Les rémunérations mentionnées ci-après ont été contrôlées par l'organe de révision dans le cadre des comptes annuels consolidés (voir note 31.2.1 du rapport financier).

Chiffres présentés en milliers de CHF, sauf autres indications	Rémunération fixe en espèce	Rémunération variable en espèce	Autres rémunérations en espèce	Total rémunération en espèce	Actions (nombre)	Options sur actions (nombre)
Michael Hauser (CEO)	573	0	108	681	1'000	29'000
Autres membres de la Direction générale	1'333	107	275	1'715	200	79'800
Direction générale actuelle	1'906	107	383	2'396	1'200	108'800
Anciens membres de la Direction générale	1'112	20	239	1'371	0	40'000
Total Direction générale	3'018	127	622	3'767	1'200	148'800

Les autres rémunérations comprennent les paiements effectués au titre de la prévoyance vieillesse et des charges sociales. Les actions et les options sur actions ont été attribuées dans le cadre du programme d'acquisition d'options et d'actions de la société en 2012 et leur exercice est bloqué jusqu'au 30 avril 2014.

Les données ci-dessus représentent la rémunération globale versée aux membres de la Direction. Pendant la période sous revue et à la date de clôture de l'exercice, la société n'a accordé aucun prêt ou autre avantage aux membres de la Direction ou aux proches de ceux-ci.

Publication des participations de membres du Conseil d'administration et de la Direction

Les données ci-après ont été contrôlées par l'organe de révision dans le cadre des comptes annuels consolidés (voir notes 31.1.3 et 31.2.3 du rapport financier).

	Nombre au 31.12.2013		Nombre au 31.12.2012	
	Actions	Options	Actions	Options
François Frôté	190'567	16'000	190'567	16'000
Claude Elsen	55'218	16'000	55'218	16'000
Philippe Maquelin	59'975	53'333	59'975	75'333
Michel Rollier	2'853'733	8'000	1'253'733	8'000
Frank Brinken	9'000	8'000	9'000	0
Raymond Stauffer	457'933	23'333	457'933	15'333
Total Conseil d'administration	3'626'426	124'666	1'986'426	130'666
Michael Hauser (CEO)	1'000	59'000	1'000	29'000
Luc Widmer	0	0	0	0
Bruno Allemand	0	0	0	0
Pierre-Yves Müller*			0	0
Olivier Marchand*			200	19'800
André Chardonnerau*			2'000	30'000
Carlos Cancer*			8'922	40'000
Willi Nef*			12'547	36'500
Total Direction générale	1'000	59'000	23'669	155'300

* Ces personnes ne faisaient plus partie de la Direction générale au 31.12.2013.

Droits de participation des actionnaires

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 le représentant d'un dépositaire d'actions.

Quorums statutaires

Outre les quorums prescrits à l'article 704 CO, l'article 11 des statuts prévoit un quorum qualifié d'au moins deux tiers 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 ou annulation d'une telle limitation.

Convocation de l'Assemblée générale

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

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.

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.

Prises de contrôle et mesures de défense

Obligation de présenter une offre

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

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 spécifiées au chapitre «Système de rémunération» (voir pages 48 et 49).

Organe de révision

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

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) était le réviseur responsable du dossier depuis 2007. Il a été remplacé au cours de l'exercice 2013 par Monsieur Olivier Kuntze, expert-comptable diplômé. Tous les trois à cinq 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 sur les honoraires prévus. Les prestations sont évaluées en fonction des rapports écrits et oraux des réviseurs au Comité d'audit, ainsi que de l'avis de la Direction sur le 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.

Honoraires de révision et frais supplémentaires

Les honoraires payés au réviseur PricewaterhouseCoopers sont présentés ci-dessous :

Honoraires en CHF	2013	2012
Révision	185'000.00	228'000.00
Autres services	61'182.00	144'782.50

Les autres services sont des services de conseils juridiques et fiscaux.

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 de passer en revue des domaines spécifiques qui ne seraient pas couverts par le plan d'audit, mais pour lesquelles une vérification particulière est requise. PricewaterhouseCoopers SA informe régulièrement le Comité d'audit sur son travail, participe aux

séances selon les besoins et se tient informé des travaux du Comité d'audit par les procès-verbaux des réunions de ce dernier. En 2013, 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 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.

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. 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, CH-2740 Moutier.

La version française du rapport annuel fait foi.

Adresses de contact

Pour toutes les questions relatives à l'actionnariat, aux investisseurs et à la partie financière, veuillez contacter :

Monsieur Luc Widmer, CFO Tornos SA
Rue Industrielle 111, 2740 Moutier
tél. +41 32 494 44 44
fax +41 32 494 49 04
courriel : investors@tornos.com

Pour toutes autres questions générales, demande de documentation etc., veuillez contacter :

Tornos SA
Rue Industrielle 111, 2740 Moutier
tél. +41 32 494 44 44
fax +41 32 494 49 03
courriel : contact@tornos.com

Impressum

© Tornos Holding SA, Mars 2014

Éditrice, production : Tornos Holding SA, Moutier

Concept, contenu : Marketing & Communications, Tornos Holding SA

Création, DTP, Photos de couvertures, prépresse : Maison Grise Design Sàrl, Suisse

Impression : Nastro & Nastro Sàrl, Ponte Cremenaga, Suisse

Photos : Gataric Photography, Zurich

Rendus 3D : Pixilab, La Chaux-de-Fonds





TORNOS HOLDING SA

Rue Industrielle 111
CH-2740 Moutier
Tél. +41 (0)32 494 44 44
Fax +41 (0)32 494 49 03
contact@tornos.com