

A close-up photograph of a hand holding a red and white striped spinning top. The hand is positioned at the top of the frame, with the thumb and index finger gripping the top of the spinning top. The spinning top is a conical shape with horizontal stripes, and it is shown in motion, with a slight blur at the bottom. The background is a soft, out-of-focus light blue and white, suggesting an indoor setting with natural light. The overall composition is clean and minimalist.

TORNOS

Rapport annuel 2014

Tornos Holding SA

TORNOS

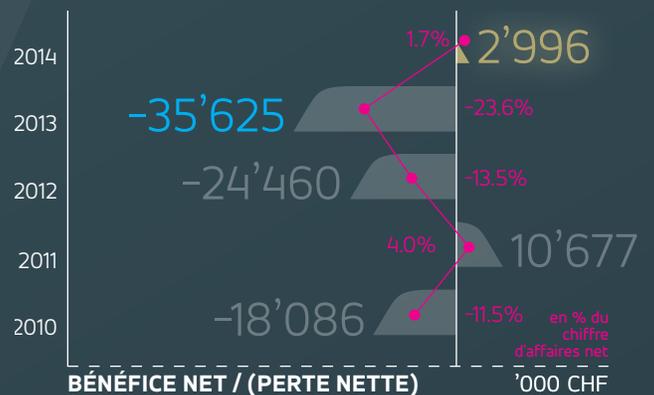
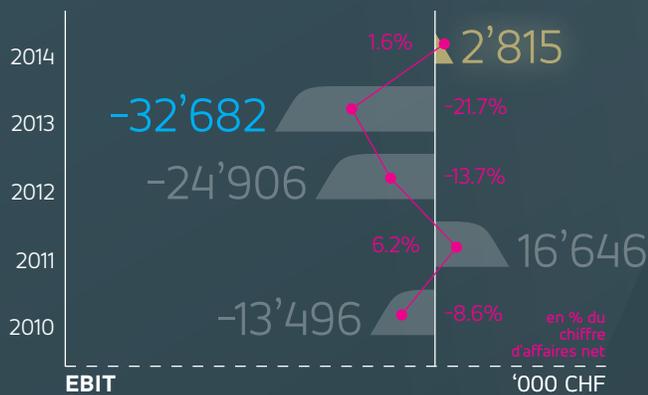


*We keep
our customers
turning*

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 2014 et perspectives 2015</i>	11
<i>Micromécanique</i>	16
<i>Plan stratégique 2017</i>	18
<i>Médical & dentaire</i>	20
<i>Composants clés</i>	22
<i>Automobile</i>	24
<i>Tornos Service</i>	26
<i>Corporate Governance</i>	29
<i>Rapport de rémunération</i>	54

En bref



Chiffres clés

ENTRÉES DE COMMANDES

'000 CHF	2014	2013
	183'188	151'868

CHIFFRE D'AFFAIRES NET

'000 CHF	2014	2013
	175'806	150'816

EBITDA

'000 CHF	2014	2013
	5'473	-25'818

EBIT

'000 CHF	2014	2013
	2'815	-32'682

BÉNÉFICE NET / (PERTE NETTE)

'000 CHF	2014	2013
	2'996	-35'625

POSITION DE TRÉSORERIE NETTE

'000 CHF	2014	2013
	15'066	705

FONDS PROPRES

'000 CHF	2014	2013
	84'457	80'871

TOTAL DU BILAN

'000 CHF	2014	2013
	132'432	136'214

INVESTISSEMENTS EN ACTIFS

TANGIBLES IMMOBILISÉS

'000 CHF	2014	2013
	844	401

EFFECTIF (en ETP)

31.12.	2014	2013
	630	570

Rapport du Président du Conseil d'administration et du CEO

Mesdames et Messieurs,
Chers actionnaires,

Au terme de l'exercice 2014, le groupe Tornos a franchi une nouvelle étape. Dans le cadre de la réorientation stratégique entamée il y a deux ans et demi environ, et après deux ans de lourdes pertes, le groupe a en effet réussi à renouer avec les bénéfices au cours de l'année écoulée. En outre, et même si les chiffres enregistrés sont encore modestes, les objectifs fixés pour 2014 sont atteints, voire dépassés, ce qui confirme le bien-fondé de cette nouvelle voie.

Le chiffre d'affaires net 2014 de Tornos s'élève à CHF 175.8 millions, ce qui représente une progression de 16.6% par rapport à l'exercice 2013 (CHF 150.8 millions). Les entrées de commandes se chiffrent à CHF 183.2 millions, soit une augmentation de 20.6% par rapport à l'année précédente (CHF 151.9 millions).

Les nouveaux sites de production, témoins de l'internationalisation du groupe

Le déplacement d'activités dans le nouveau site de production de Xi'an (province chinoise du Shaanxi), dans le cadre du joint-venture Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd., est venu concrétiser à l'automne les actions d'internationalisation de la production de notre groupe. Avec quatre sites (Moutier et La Chaux-de-Fonds en Suisse, Xi'an en Chine et Taichung à Taïwan), Tornos est aujourd'hui mieux

armé pour proposer des produits haut de gamme et standard à ses clients du monde entier. En Asie, justement, où la concurrence japonaise est très soutenue, la proximité avec les clients finaux représente une condition préalable non négligeable à notre réussite commerciale. Au demeurant, nous visons une augmentation continue de nos volumes de production sur nos sites asiatiques en vue d'atteindre les objectifs quantitatifs de fabrication fixés.

Au premier trimestre 2014, nous avons enregistré une envolée inattendue des entrées de commandes, correspondant à une progression de près de 40% par rapport au dernier trimestre 2013, ce qui a eu pour conséquence une augmentation passagère des délais de livraison pour certains produits. Cependant, grâce à l'augmentation rapide des capacités de production en Suisse, notamment par l'engagement de personnel temporaire, cette situation s'est améliorée en cours d'année. La flexibilisation accrue de l'entreprise a ainsi porté ses fruits. A l'avenir, des efforts importants seront consentis pour renforcer la flexibilisation du groupe et lui permettre de s'adapter à la volatilité des marchés. Dans ce contexte, il peut être relevé qu'après deux ans et demi de mise en œuvre de la nouvelle stratégie, la structure des coûts du groupe s'est considérablement améliorée.



M. François Frôté, Président et M. Michael Hauser, CEO

Ainsi, les charges annuelles de personnel et d'exploitation ont reculé de plus de CHF 40 millions – malgré l'augmentation des dépenses liées à la délocalisation de certains processus de fabrication –,

ce qui nous donne une marge de manœuvre plus confortable. A l'heure actuelle, le seuil de rentabilité a pu être considérablement abaissé et se situe aux environs de CHF 180 millions.

«La double stratégie mise en œuvre depuis deux ans (...) est devenue effective durant l'exercice 2014.»

MultiSwiss : une nouvelle référence industrielle

Trois ans après son lancement, la machine MultiSwiss, qui associe les avantages des tours monobroches et multibroches, s'est fait sa place sur le marché. A ce jour, plus de cent machines ont été livrées à des clients d'Europe et d'Asie majoritairement. Le nombre croissant d'installations de références permet aujourd'hui de convaincre les clients intéressés de la surprenante simplicité d'usage de la MultiSwiss et de l'excellence de ses performances. Il est d'intérêt d'ailleurs de constater que la MultiSwiss, avec d'autres produits récents, constitue les trois quarts des entrées de commandes enregistrées.

La reconfiguration du portefeuille de produits autour d'un nombre réduit de plates-formes et de composants clés constitue l'idée maîtresse de notre activité de développement. Cette approche doit permettre de conserver un nombre de références de composants de production relativement limité tout en offrant au client un large choix de produits adaptés aux usages qu'il recherche. En termes de coûts, cette approche devrait nous permettre d'augmenter le volume des pièces à acquérir et ainsi abaisser le prix unitaire.

Déplacement des forces sur l'échiquier mondial : son accompagnement

La double stratégie mise en œuvre depuis deux ans, qui consiste, d'une part dans le renforcement des produits situés dans le haut de gamme et, d'autre part, dans l'offre de produits standard, est devenue effective durant l'exercice 2014. Par tradition, Tornos est active comme leader depuis plus de cent ans dans le segment du haut de gamme, et a toujours été un moteur de l'innovation. Le repositionnement des marchés à l'échelle mondiale, qu'il s'agisse de la production comme de la consommation de machines, a incité le groupe Tornos à prendre pied également dans le marché des machines standard. Le fait qu'aujourd'hui les trois quarts de nos entrées de commandes (à nouveau orientées à la hausse) correspondent à des produits haut de gamme fabriqués en Suisse, et que l'autre quart est constitué par des machines standard fabriquées en Asie témoigne de notre bon positionnement dans les différents marchés. Etant entendu que le lancement des nouveaux produits prévu en 2015 permettra

encore de renforcer cette position en étendant notre offre dans le haut de gamme comme dans le domaine des machines standard.

Financement

La trésorerie du groupe s'est nettement améliorée au cours de l'exercice écoulé et nous permet aujourd'hui d'autofinancer nos activités. En effet, nous n'avons plus recours ni à des prêts ni à des crédits bancaires depuis le troisième trimestre 2014, tout en disposant par contre d'une ligne de crédit mobilisable en cas de besoin. Nous avons ainsi réussi à consolider notre situation malgré le contexte difficile de ces derniers temps.

Remaniements au Conseil d'administration

Lors de l'assemblée générale 2014, MM. Claude Elsen, membre et vice-président du Conseil d'administration depuis 2002, et Philippe Maquelin, administrateur depuis 2011, n'ont pas souhaité se représenter. M. Walter Fust, principal actionnaire minoritaire de Tornos, dont il détient 45,03% du capital, a été nouvellement élu au Conseil d'administration.

Passage aux normes comptables Swiss GAAP RPC

A l'automne 2014, le Conseil d'administration a décidé de changer de normes comptables pour passer au standard Swiss GAAP RPC, mieux adapté aux besoins et aux spécificités d'une entreprise de taille moyenne, notamment en étant moins complexe et moins coûteux. En conséquence, Tornos Holding SA passera au Domestic Standard, conformément aux prescriptions de SIX Swiss Exchange.

Un plan stratégique déjà appliqué à 50%

Deux ans et demi après l'annonce de notre plan stratégique pour les exercices 2012 à 2017, nous pouvons d'ores et déjà tirer le bilan de mi-parcours. Au prix de mesures drastiques prises au début de la réorientation stratégique en 2012, le groupe Tornos a su s'adapter à la nouvelle configuration mondiale de l'industrie des machines-outils. D'abord, la rationalisation structurelle ainsi réalisée a permis de réduire constamment et durablement notre base de coûts et d'abaisser notre seuil de rentabilité. Ensuite, le groupe Tornos a gagné en flexibilité, ce qui lui a permis, entre autres, de faire face plus efficacement aux variations de la demande.

L'internationalisation du groupe Tornos constituée notamment par l'élargissement de l'activité de production à quatre sites, deux en Europe et deux en Asie, permet d'offrir au marché mondial une gamme compétitive et exhaustive de produits fabriqués par nos soins, tant sur les segments haut de gamme que standard. En 2015, de nouveaux produits provenant de chacun des sites de production viendront compléter l'offre actuelle, ce qui souligne la capacité d'innovation du groupe.

Les futurs développements de produits s'orienteront également en fonction des besoins spécifiques des segments des marchés visés, afin d'offrir à nos clients les meilleures solutions possibles, Tornos s'étant fixé pour objectif de disposer d'un portefeuille de produits complet tout en recourant aux plates-formes à disposition.

«Le groupe Tornos a su s'adapter à la nouvelle configuration mondiale de l'industrie des machines-outils.»

Outre le développement de nouveaux produits, l'exercice 2015 sera marqué par l'optimisation des processus sur l'ensemble de l'activité. De même, l'activité de service sera sensiblement développée durant cet exercice.

Perspectives 2015

En l'état actuel, les marchés cibles de Tornos sont globalement solides. La décision de la Banque Nationale Suisse du 15 janvier 2015 rend l'environnement économique plus exigeant envers toutes les entreprises suisses exportatrices. Dans ce contexte, Tornos a déjà réagi par le biais d'un programme d'efficacité accéléré dont les effets se manifesteront dans le résultat lors des 12 prochains mois.

Remerciements

Pour conclure, et au nom du Conseil d'administration comme de la Direction, nous tenons à remercier nos actionnaires de la confiance qu'ils nous ont témoignée. Nous remercions également nos clients et partenaires au titre de leur précieuse collaboration. Enfin, nous sommes reconnaissants de l'implication dont nos collaborateurs ont fait preuve au cours de cet exercice et qui a permis en fin de compte au groupe Tornos de dégager un résultat légèrement positif.

François Frôté
Président du Conseil
d'administration



Michael Hauser
CEO et Président de
la Direction générale



Marche des affaires 2014 et perspectives 2015

Entrées
de commandes
+20.6%

Entrées de commandes

L'exercice 2014 s'est terminé sur CHF 183.2 millions d'entrées de commandes (2013: CHF 151.9 millions), soit une progression de 20.6%. Les différents marchés internationaux ont évolué comme suit:

La plus forte progression a été enregistrée en Europe du Sud, où l'on dénote un regain d'intérêt pour l'investissement après deux années au ralenti. Toutefois la stabilité financière et économique de ces pays est encore très fragile. En effet, les commandes proviennent en partie du rattrapage d'investissements non faits les années précédentes. Cependant, la tendance au redressement, perceptible depuis le début de l'exercice 2014 sur ces marchés traditionnellement importants pour Tornos, semble bien perdurer en ce début d'année. Les entrées de commandes sont également en progression en Europe du Nord, ce qui témoigne de la réussite des efforts d'expansion dans cette région. Si l'on compare ces deux régions, il apparaît que davantage de tours monobroches ont été vendus dans le segment haut de gamme en Europe du Sud, tandis que les multibroches dominaient en Europe du Nord.

Après un net repli en 2013, l'Asie s'est ressaisie en 2014 pour représenter environ 25% du total des commandes, renouant ainsi avec l'orientation visée. En Asie du Sud-Est et en Inde, nous avons enregistré des taux de croissance que nous ne pouvions escompter en début d'année. En Asie, l'essentiel de l'activité porte sur la Chine et Taïwan. La réorientation de l'offre de produits sur les machines des segments haut et milieu de gamme a permis de profiter de cette dynamique de croissance. Alors qu'en début d'exercice le changement de gouvernement chinois laissait planer le doute quant aux conditions politiques futures, la situation s'est éclaircie en cours d'année profitant ainsi à la demande. Au

printemps, un nouveau site de vente et de service avec espace d'exposition a été inauguré à Dongguan, dans le sud de la Chine.

Aux Etats-Unis, 2014 doit être considérée comme une année de transition. En effet, l'adaptation du réseau de distribution au mix des futurs produits s'est bien déroulée, mais elle n'a pas encore pu générer de nouvelles commandes comme souhaité, l'arrivée sur le marché des nouveaux produits du segment standard n'ayant eu lieu que vers la fin de l'année. Les efforts commerciaux portent en particulier sur les segments clés que représentent l'automobile et les techniques médicales et pour lesquels le groupe a pu réaliser des projets avec des clients pour des machines haut de gamme. Nous supposons que les nouvelles machines standard répondront de manière plus appropriée aux habitudes de fabrication des opérateurs locaux. Ce fait nous permet de tableur sur une nette hausse de l'intérêt des clients pour cette année, et donc cela devrait déboucher sur davantage de commandes.

En matière de produits, 2014 restera l'année du tournant dans l'histoire de Tornos. En effet, les deux premières machines du segment standard, à savoir la CT 20 et la Swiss GT 26, ont été lancées dès le deuxième trimestre. Celles-ci sont fabriquées dans les usines de Tornos à Xi'an et respectivement à Taïwan. Les livraisons des derniers produits de l'ancien fournisseur partenaire se sont quant à elles terminées en milieu d'année. Avec la Swiss ST 26, lancée en 2012 et produite dans l'usine de Tornos à Taïwan, le groupe dispose dorénavant d'une offre de tours monobroches équipés de quatre à sept axes et qui visent à répondre aux besoins les plus divers de nos clients sur les différents segments de marché.

L'écho favorable rencontré par la machine MultiSwiss a renforcé la position du groupe Tornos sur les segments de marché visés. Avec environ un tiers des ventes, les équipementiers automobiles restent le principal débouché de Tornos, suivis des techniques médicales, puis de l'industrie horlogère. Cette évolution s'explique par le caractère fortement mondialisé de l'activité des équipementiers automobiles et des techniques médicales, mais aussi par l'extension significative des capacités de production au-delà de leurs marchés d'origine, ce qui a permis de décentraliser les décisions d'investissement. Piliers de notre industrie exportatrice, les horlogers suisses, quant à eux, concentrent leur savoir-faire sur le territoire helvétique. Leurs capacités de production doivent être totalement utilisées actuellement avant que de nouveaux investissements ne soient considérés. Alors que l'industrie automobile recourt principalement à MultiSwiss et à d'autres tours multibroches hautement productifs, c'est la gamme performante EvoDECO qui prédomine dans les techniques médicales, de même que dans l'horlogerie, où elle est complétée par la machine de haute précision SwissNano, adaptée aux besoins spécifiques de ce secteur d'activité.

Chiffre
d'affaires

+16.6%

Notre présence sur les salons du monde entier et l'activité renforcée de nos espaces d'exposition internes ont montré que nos clients avaient bien compris l'ouverture de notre portefeuille aux machines standard en complément du haut de gamme. C'est justement sur les marchés où les connaissances des utilisateurs ne sont pas toujours suffisantes pour faire fonctionner des appareils haut de gamme que les clients disposent de possibilités d'investissement supplémentaires. Nous avons pu observer ce phénomène lors de notre participation aux salons IMTS de Chicago (Etats-Unis), AMB de Stuttgart (Allemagne), BIMU de Milan (Italie) et Prodex de Bâle (Suisse), où se presse habituellement une clientèle très exigeante pour les nouveautés. Sur les salons chinois, en particulier l'EMTE de Shanghai et la DMP de Dongguan, mais aussi en Asie du Sud-Est, l'accent était mis sur les nouveaux produits proposés dans le segment standard, et également sur la MultiSwiss, le marché des équipementiers automobiles asiatiques étant classé parmi nos marchés de croissance prioritaires. Ainsi, de nombreux projets clients supplémentaires ont pu y être concrétisés.

Chiffre d'affaires

Le groupe Tornos a clos l'exercice 2014 avec un chiffre d'affaires net consolidé de CHF 175.8 millions (2013: CHF 150.8 millions), en hausse de 16.6% par rapport à l'année précédente. En matière de répartition géographique, l'Europe et l'Asie ont contribué au résultat global de manière très positive, avec des taux de croissance de respectivement 23.6% et 35.7%. A l'inverse, le continent américain restait très en deçà des prévisions, avec un repli de 27.1% par rapport à 2013. Les hausses du chiffre d'affaires enregistrées en Asie et en Europe proviennent principalement des équipementiers automobiles qui ont renouvelé ou étendu leurs capacités de production, en particulier au cours des neuf premiers mois de l'exercice. Les techniques médicales et l'électronique ont elles aussi suivi des orientations positives, qui se sont traduites par une nette progression des chiffres d'affaires de ces segments. Portée par

une demande soutenue dans tous les segments clés du groupe Tornos, la MultiSwiss a notamment enregistré une nouvelle fois une solide croissance par rapport à l'année précédente. Les tours mono-broches milieu de gamme produits dans nos propres usines asiatiques et appelés à remplacer les produits de notre ancien partenaire ont dégagé un chiffre d'affaires significatif dès leur lancement. En conséquence, le groupe a pu enregistrer un chiffre d'affaires net de CHF 90.3 millions (2013: CHF 76.3 millions) au premier semestre, et de CHF 85.5 millions (2013: CHF 74.5 millions) au deuxième semestre.

Rentabilité

En 2014, le groupe a réalisé un bénéfice net de CHF 3.0 millions (2013: CHF -35.6 millions), confirmant ainsi les progrès opérationnels du premier semestre. Le résultat opérationnel retrouve les chiffres noirs, à CHF 2.8 millions (2013: CHF -32.7 millions), correspondant à une marge de 1.6% du chiffre d'affaires net. Le résultat brut de l'exercice s'est élevé à CHF 52.5 millions (2013: CHF 24.9 millions), tandis que la marge brute est montée à 29.9% (2013: 16.5%). La progression du résultat s'explique par la mise en œuvre cohérente de mesures d'amélioration de l'efficacité, par une meilleure utilisation des capacités de production et par l'augmentation des marges. En outre, la marge brute du deuxième semestre a profité de la réorganisation du mix produits, axée sur l'augmentation de la part des nouveaux produits. Des mesures ciblées de réduction des coûts sur les composants et matériaux achetés à l'extérieur ont soutenu l'amélioration des marges. Malgré la forte croissance des volumes, les charges d'exploitation ont reculé à CHF 50.5 millions, soit une baisse de CHF 7.3 millions par rapport à l'année précédente. En 2013, CHF 1.2 million d'indemnités de chômage partiel ont été versées. L'absence de ce versement en 2014 s'est traduite par une réduction durable des dépenses de CHF 8.5 millions par rapport à l'année précédente (14.7%). Les autres produits d'exploitation comportaient CHF 0.8 million issu de la cession de machines de production devenues obsolètes.

Cette amélioration durable a permis de faire croître de CHF 15.2 millions la rentabilité du groupe par rapport au résultat opérationnel excluant les éléments et charges non-récurrents de 2013.

Le résultat brut a augmenté de 110.8%, à CHF 52.5 millions, soit 29.9% du chiffre d'affaires net (2013: CHF 24.9 millions, 16.5% du chiffre d'affaires net). Le résultat net a progressé de CHF 15.2 millions par rapport au résultat net excluant les éléments et charges non-récurrents de l'année précédente, pour ressortir à CHF 3.0 millions, soit 1.7% du chiffre d'affaires net.

Les taux d'intérêt favorables et, surtout, le remboursement des prêts au début du deuxième semestre, rendu possible par une solide position de trésorerie, ont permis au groupe de faire baisser ses charges financières à CHF 0.5 million (2013: CHF 2.3 millions). L'effet de change positif net de CHF 0.9 million (2013: CHF -0.5 million) provient, d'une part, de gains réalisés de CHF 1.0 million et, d'autre part, de pertes de CHF 0.2 million non réalisées.

Bilan

Grâce à des mesures ciblées, et malgré la nette augmentation des volumes, les fonds de roulement net au 31 décembre 2014 ont reculé à CHF 54.1 millions (31 décembre 2013: CHF 63.9 millions). En conséquence, la durée d'engagement des fonds de roulement net a reculé de 43 jours (-27.7%) par rapport à l'année précédente, pour s'établir à 112 jours. La gestion active des postes débiteurs a permis d'abaisser ces derniers de CHF 4.5 millions, ce qui équivaut à une diminution de 18 jours des délais de règlement. Au cours de l'exercice, les stocks ont pu être réduits de CHF 2.7 millions par rapport à l'exercice précédent, les abaissant à CHF 57.1 millions. Cette évolution s'explique notamment par des délais de mise sur le marché des nouveaux produits beaucoup plus courts. Les dettes à court terme ont reculé de CHF 7.6 millions au cours de l'exercice, pour atteindre CHF 40.0 millions, en raison du remboursement des prêts de CHF 10.0 millions et d'une légère augmentation des postes créditeurs de CHF 0.6 million et d'autres dettes à court

La progression du résultat s'explique par la mise en œuvre cohérente de mesures d'amélioration de l'efficacité, par une meilleure utilisation des capacités de production et par l'augmentation des marges.

terme de CHF 2.7 millions. Suite aux mesures ciblées prises par le groupe, le capital investi a reculé de CHF 6.2 millions par rapport à l'année précédente (-6.7%) pour atteindre CHF 85.6 millions.

Le groupe a pu dégager en 2014 un cash flow disponible de CHF 13.6 millions (2013: CHF 1.5 million).

Outre la contribution positive du résultat, ce sont avant tout la baisse des postes débiteurs (CHF 4.7 millions), la diminution des stocks (CHF 1.2 million) et l'augmentation des postes créditeurs (CHF 0.4 million) qui ont permis d'aboutir à un cash flow opérationnel de CHF 13.9 millions (2013: CHF -3.5 millions). Les investissements d'un montant de CHF 1.1 million, qui ont pu être autofinancés, ont contrebalancé la cession d'installations obsolètes d'une valeur de CHF 0.8 million. L'évolution favorable du cash flow a permis de rembourser les prêts en cours au début du deuxième semestre. De ce fait, au 31 décembre 2014, le groupe affichait une trésorerie nette de CHF 15.1 millions (31 décembre 2013: CHF 0.7 million), sans compter une facilité de crédit non utilisée de CHF 20.0 millions, ce qui représente une situation financière tout à fait solide.

Les fonds propres du groupe sont passés de CHF 80.9 millions au 31 décembre 2013 à CHF 84.5 millions au 31 décembre 2014 et représentent ainsi 63.8% du total du bilan (31 décembre 2013: 59.4%), qui s'établit à CHF 132.4 millions (31 décembre 2013: CHF 136.2 millions). Cette croissance est à mettre à l'actif du résultat net de CHF 3.0 millions et à la vente d'actions de trésorerie dans le cadre du programme de participation pour les membres du Conseil d'administration et de la direction avec un effet positif aux fonds propres de CHF 0.6 million. Au 31 décembre 2014, le capital-actions était inchangé par rapport à l'année précédente : avec 19,877,671 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 4.50, il s'élevait à CHF 89.4 millions.

Mise en œuvre du passage aux normes comptables Swiss GAAP RPC

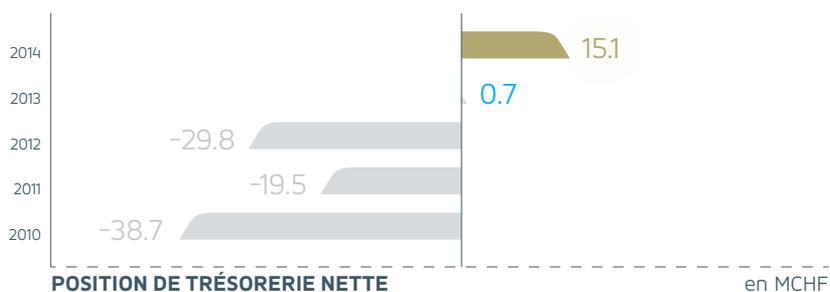
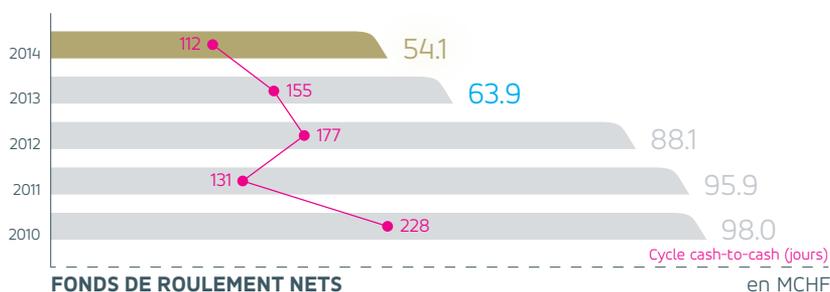
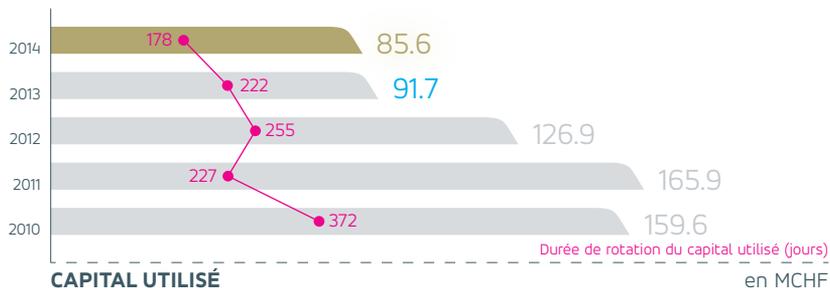
Tornos Holding SA a décidé de passer aux normes comptables Swiss GAAP RPC avec effet au 1^{er} janvier 2014. Ces nouvelles normes remplacent ainsi les «International Financial Reporting Standards» (IFRS) appliquées jusque-là. Ce changement traduit la volonté de Tornos d'opter pour une norme plus pragmatique, tout aussi pertinente, moins complexe, moins chère et répondant aux besoins d'une entreprise de taille moyenne opérant à l'échelle internationale.

Le passage des IFRS aux normes Swiss GAAP RPC se traduit principalement par des ajustements de la comptabilisation au bilan des engagements de prévoyance, de la mise à l'actif des coûts de développement et des impôts différés actifs. Les comptes 2013 réévalués sont présentés en annexe des comptes consolidés de l'exercice. Cette mesure a eu pour effet de réduire le bilan puisque les engagements de prévoyance, les impôts différés actifs et les coûts de développement comptabilisés à l'actif n'y figurent plus depuis le 1^{er} janvier 2014.

SIX Swiss Exchange a accepté la demande déposée dans ce sens par Tornos Holding SA lors de sa décision du 30 octobre 2014.

Perspectives 2015

En l'état actuel, les marchés cibles de Tornos sont globalement solides. La décision de la Banque Nationale Suisse du 15 janvier 2015 rend l'environnement économique plus exigeant envers toutes les entreprises suisses exportatrices. Dans ce contexte, Tornos a déjà réagi par le biais d'un programme d'efficacité accéléré dont les effets se manifesteront dans le résultat lors des 12 prochains mois.





La hausse du produit intérieur brut dans les pays en développement accélère la diffusion des technologies, fait progresser le pouvoir d'achat et stimule la demande de produits de luxe de qualité supérieure, y compris dans le domaine de l'horlogerie. Depuis plus de 100 ans, le savoir-faire reconnu de Tornos en micromécanique contribue au prestige des grandes marques.

Micromechanics

- 
- De nouvelles conditions cadres relatives à la disponibilité de mouvements complets à l'horizon 2019 forcent les fabricants à créer de nouvelles unités de production à la recherche de solutions flexibles.
 - L'état de surface ainsi que la qualité des pièces jouent un rôle prépondérant dans la haute horlogerie, ceci oblige les fabricants à déployer de nouvelles solutions d'usinage.
 - Les processus spéciaux comme par exemple la décoration en machine prennent une place toujours plus importante.
 - Les tolérances admises dans les lots de pièces sont désormais de l'ordre du nanomètre.

Dans sa quête d'innovation constante, MPS mise sur les produits et l'expertise de Tornos



L'innovation est au cœur de tout ce que développent et fabriquent les 400 collaborateurs de MPS Micro Precision System SA. MPS met l'accent sur des produits et systèmes novateurs qui offrent une valeur ajoutée aux clients des secteurs les plus divers et variés. Pour les technologies de tournage et le savoir-faire en matière d'application, MPS a choisi de travailler en partenariat avec Tornos.

Fondée en 1936, la société MPS, basée à Bienne (Suisse), a été la première au monde à inventer en 1948 le roulement à billes à quatre points de contact. Aujourd'hui, elle est en passe de s'imposer comme le partenaire de prédilection des clients exigeant des microsystèmes de haute précision ainsi que des composants et des appareils de qualité supérieure. MPS a pour stratégie de prêter une oreille attentive aux besoins du donneur d'ordre, de développer et produire, dans un souci constant d'innovation, des microsystèmes et composants qui garantiront son succès.

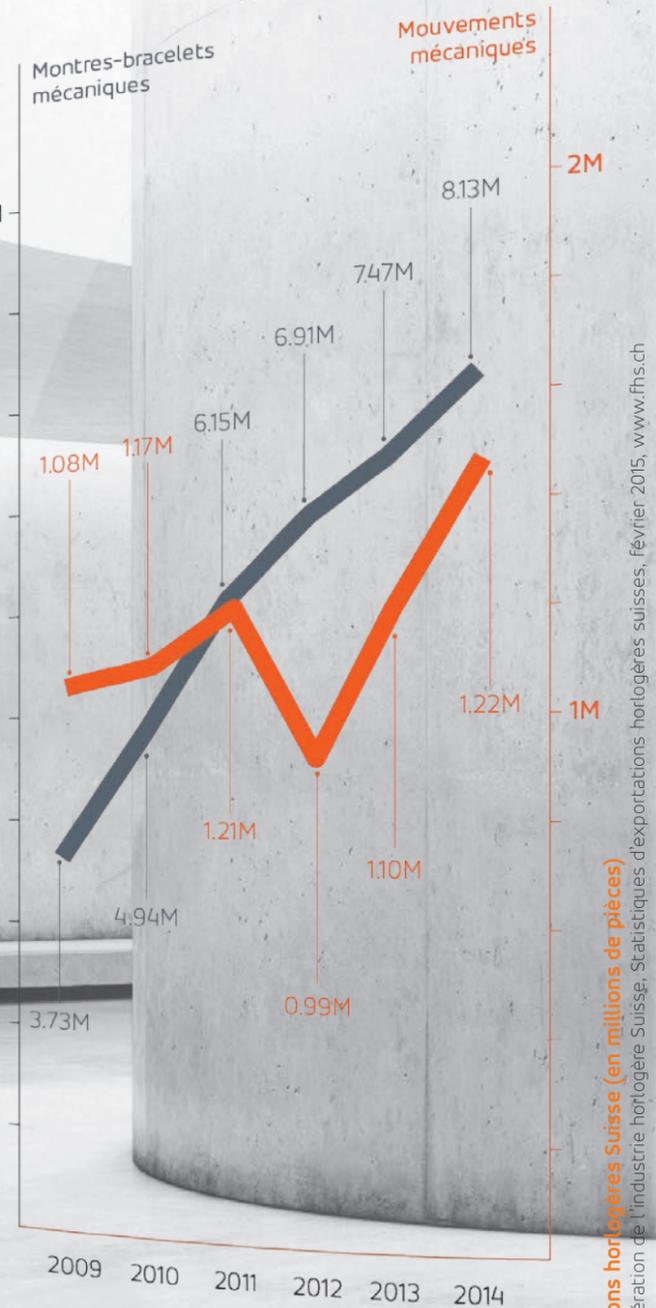
« Cette stratégie nous a permis de faire un grand bond en avant ces dix dernières années », explique la CEO, Nicola Thibaudeau, ingénieure en génie mécanique qui a repris les rênes de MPS en 2003. « Notre succès s'explique par le fait que nous comprenons les processus des clients et les applications définitives, c'est-à-dire la manière et l'endroit où nos produits seront intégrés. Nous fabriquons des produits sur mesure pour nos clients. Grâce au dialogue permanent que nous menons avec le donneur d'ordre, nous sommes capables de développer une solution de précision répondant de manière optimale à ses besoins. »

L'entreprise connaît parfaitement les défis que ses clients doivent relever, ce qui constitue un avantage certain dans cette relation commerciale dynamique.

« Les clients du secteur des techniques médicales, par exemple, doivent respecter des normes toujours plus sévères qui exigent

une meilleure assurance-qualité et une meilleure traçabilité. Sans compter la pression exercée pour abaisser les coûts de la santé. Ces clients ont besoin de partenaires en mesure de leur proposer des solutions novatrices », explique N. Thibaudeau. « L'un de nos principaux atouts est notre excellente équipe pluridisciplinaire. En tant qu'entreprise du groupe Faulhaber, qui est très actif dans le domaine des petits moteurs, nous sommes en mesure de proposer des solutions complètes avec moteur, arbre et tous les composants. Nous offrons tout d'un seul tenant. Il s'agit d'un avantage indéniable, car les clients de l'industrie horlogère et des techniques médicales peuvent ainsi raccourcir leur chaîne d'approvisionnement. »

La croissance de MPS, dont le chiffre d'affaires est passé de 18 à 70 millions de francs entre 2003 et 2013, est impressionnante et attesté du succès de la stratégie poursuivie.



Exportations horlogères Suisse (en millions de pièces)
Source: Fédération de l'industrie horlogère Suisse, Statistiques d'exportations horlogères suisses, février 2015, www.fhs.ch

« Nous avons toujours répondu présents lorsque nos clients avaient besoin d'aide. Et si nous ne disposions pas de l'expertise nécessaire en interne, nous nous la sommes procurée », précise-t-elle.

«Notre succès s'explique par le fait que nous comprenons les processus des clients et les applications définitives, c'est-à-dire la manière et l'endroit où nos produits seront intégrés.»



Principaux pays exportateurs de montres-bracelets en 2013 (en million d'unités)
Source: Fédération de l'industrie horlogère Suisse, Statistiques mondiales, www.fhs.ch



Nicola Thibaudeau, CEO
MPS Micro Precision Systems SA, Bienne

Un partenariat synonyme de réussite

La relation entre MPS et Tornos souligne la volonté d'intégrer l'innovation, la fiabilité et le savoir-faire au niveau des processus de MPS, tous secteurs confondus. Récemment, MPS a acquis, pour son site de production de Bonfol, Suisse, deux machines SwissNano de haute précision pour le tournage extrêmement précis, de l'ordre du μm , d'une pièce stratégique d'horlogerie.

Mais la collaboration entre MPS et Tornos ne date pas d'hier.

« En 2010, nous avons lancé la production d'un nouveau dispositif médical qui, de par ses 300 mm, était relativement long par rapport à tout ce que nous avons fabriqué jusqu'alors », explique Manuel Nercide, responsable de la production chez MPS. Lorsque nous avons fabriqué les premiers prototypes, tout a parfaitement fonctionné. Mais en produisant les premières séries du dispositif, nous nous sommes aperçus que le procédé n'était pas optimal. Nous avons donc dû chercher une solution. »

Et c'est Tornos qui l'a trouvée: l'installation d'un éjecteur pour pièces longues, disponible en option, sur une DECO 13 et une EvoDECO 16 pour les opérations de tournage de MPS.

« Pour les prototypes, nous n'avons dû produire que cinq à dix pièces. Mais pour la production de série de 300 à 500 pièces, nous ne pouvons pas affecter un opérateur uniquement à l'extraction des pièces de la machine », indique M. Nercide. « Nous avons donc

été contraints d'automatiser cette étape de production afin de permettre à l'opérateur de surveiller plusieurs machines à la fois. »

D'autres solutions suivent

Grâce à l'éjecteur pour pièces longues, MPS a été immédiatement en mesure de produire de longues pièces spéciales tout en raccourcissant la durée du temps de cycle. Il en résulte une livraison plus rapide aux clients. Aujourd'hui, ce dispositif n'intervient pas seulement dans la production de l'appareil chirurgical de 300 mm de long, mais il permet également à MPS de lancer cette année une nouvelle vis à billes microlinéaire® plus longue pour l'automatisation, les systèmes optiques et les dispositifs de réglage.

« En ce qui concerne la technologie de tournage, nous pouvons toujours compter sur Tornos. Il en va de même pour les logiciels et l'assistance en matière d'application, comme pour les essais d'usinage de pièces qui nous aident à décider quelle machine

nous devons utiliser », explique-t-il. « Notre collaboration avec Tornos tient plus du partenariat que de la relation commerciale. »

Selon Manuel Nercide, Tornos joue un rôle important dans le succès de MPS.

« L'innovation est un outil qui nous permet de réussir au quotidien et de nous positionner en tête de peloton au niveau technologique. Nous n'y parviendrions pas seuls. C'est en collaborant avec des partenaires spécialisés comme Tornos que nous pouvons proposer des solutions encore meilleures à nos clients, » commente-t-il. « En bref, Tornos est un partenaire fiable, efficace, sérieux, solide et digne de confiance. »

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 suivants:

- **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

Orientation stratégique pour les années à venir

Avec le Japon, l'Europe centrale joue un rôle précurseur en termes de capacité d'innovation pour les nouveaux produits de haute technologie. Dans de nombreux pays, il devient cependant de plus en plus difficile de trouver des professionnels convenablement formés pour tirer avantage des produits haut de gamme et de rentabiliser ainsi les investissements considérables qu'ils ont nécessités. En raison de son fort ancrage en Europe, Tornos profite de conditions favorables: ses collaborateurs disposent d'excellentes compétences techniques pour développer des machines haut de gamme, et les marchés européens offrent une large base de clients exigeants sur les produits. Le portefeuille comprenant la ligne EvoDECO, la SwissNano, la Multi-Swiss et les micro-fraiseuses Almac couvre parfaitement les besoins de ces clients et Tornos restera un acteur incontournable du secteur haut de gamme. Ceci ne doit toutefois pas occulter le fait que, dans le domaine des machines-outils, ce sont les produits standard qui enregistrent actuellement les meilleurs taux de croissance. Une offre toujours plus étendue et plus variée de machines, comparativement plus simples à utiliser, constitue une

alternative intéressante pour un nombre croissant de clients. Dans ce contexte, le groupe Tornos, qui depuis sa création joue un rôle de pionnier dans le domaine des technologies de décolletage, a commercialisé en 2012, en partenariat avec une société taïwanaise, le tour Swiss ST 26, un premier produit standard à 7 axes. L'année suivante, les conditions étant réunies pour se lancer dans le développement et la fabrication de ses propres produits standard, Tornos a fondé le joint-venture Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd., dont le siège se situe à Xi'an en Chine (province de Shaanxi) et dont Tornos détient la majorité. Ceci permet à la société de proposer dans le monde entier ses propres machines. Avec la CT 20 et la Swiss GT 26, deux nouveaux modèles standard ont déjà été lancés avec succès en 2014 et la gamme devrait encore s'étendre au cours de cette année.

L'objectif est désormais d'implanter les nouveaux produits sur les marchés où Tornos jouit déjà d'une solide clientèle, tout en gagnant de nouveaux clients sur les marchés émergents. Parmi les nations BRIC ciblées, la Chine représente le plus grand potentiel, d'autant plus que la technologie et le savoir-faire helvétiques y gagnent constamment en popularité. Grâce à son partenaire de joint-venture, Tornos a accès en Chine à un vaste réseau d'agences et d'équipes commerciales bénéficiant d'une parfaite connaissance des besoins de la clientèle locale. Au Brésil, en Russie et en Inde, la demande est plus volatile, c'est pourquoi l'accent y est mis sur le développement d'un solide réseau d'agents, ce qui limite les coûts structurels. Aux États-Unis d'Amérique, les retours issus du marché indiquent que les nouveaux produits standard devraient générer de nouveaux débouchés.

...et quelques succès en 2014



La centième MultiSwiss a été livrée en automne 2014. Séduits par ce modèle, de nombreux clients en ont commandé plusieurs unités supplémentaires. Avec MultiSwiss, Tornos a engendré une véritable **innovation** et défini un nouveau standard.



Lors du salon Medtec China 2014 à Shanghai, la SwissNano s'est vu décerner le Ringier Technology Innovation Award. Ce modèle adapté aux **besoins spécifiques** de l'industrie horlogère a même été commandé par un client australien.

Depuis son lancement, la SwissNano suscite un vif intérêt, bien au-delà de l'industrie horlogère. Les modèles à l'effigie des équipes de la NFL exposés lors de l'IMTS, le principal salon de la machine-outil aux États-Unis, ou du SIAMS de Moutier ne sont pas passés inaperçus.

En Asie, en Europe et aux États-Unis, les nouveaux tours monobroches CT 20 et Swiss GT 26 ont été lancés dans le cadre de foires ou de portes ouvertes. Cela témoigne de l'**internationalisation** croissante du groupe, y compris avec les produits standard de Tornos Xi'an et Tornos Taïwan.



En 2014, Tornos Service a déménagé dans le complexe de bâtiments central du site de Moutier. Ce rapprochement a déjà permis de **gagner en efficacité**. 18'500 pièces de rechange sont disponibles à court terme pour les clients Tornos.



Le logiciel de programmation TISIS constitue une étape importante dans la vulgarisation de la technologie pour les opérateurs. Cette **innovation** rend l'utilisation de machines complexes extrêmement abordable.



Les travaux de préparation au Lean Manufacturing ont pu être menés à terme. En 2015, cette philosophie de production sera progressivement introduite, en commençant par la ligne de produit EvoDECO, ce qui devrait sensiblement améliorer l'**excellence opérationnelle**.



En octobre, après environ six mois de travaux, la nouvelle usine de Tornos Xi'an (Chine) a démarré la production de machines standard dans des conditions optimales. Les préparatifs en vue du lancement d'un second produit avant la fin de cette année se déroulent comme prévu.



Mi-2014 a été lancé la Swiss GT 26, le premier produit d'une nouvelle ligne de machines standard basées sur la même plate-forme. Des composants essentiels identiques permettent de réduire la complexité, de renforcer la **flexibilité** et de diminuer les coûts.



La révision complète de machines constitue un intéressant potentiel de croissance pour Tornos, en complément de ses **activités de service**. En leur restituant leur machine dans un état proche du neuf – en provenance directe du fabricant – Tornos pérennise la satisfaction de ses clients.



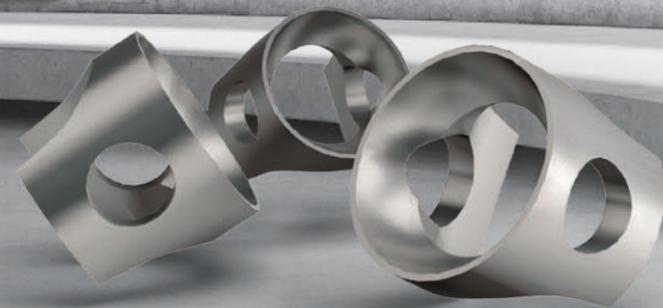


Stimulée par l'évolution démographique et la sensibilisation croissante en matière de santé, la fabrication destinée au secteur médical et dentaire se développe malgré un paysage réglementaire toujours plus contraignant. Tornos aide ses clients actifs dans le domaine des technologies médicales à proposer des équipements et des instruments de la plus haute qualité.

Medical & Dental

- 
- La croissance démographique dans les pays émergents ainsi que le vieillissement de la population contribuent positivement à la progression du marché médical.
 - L'état de surface des pièces doit être irréprochable afin de garantir une excellente biocompatibilité.
 - Les pièces médicales posent un grand nombre de défis techniques que ce soit au niveau de la gestion du processus, de la matière à usiner ou des caractéristiques mêmes de la pièce.
 - Les implants étant de plus en plus personnalisés, il est essentiel de fournir une solution d'usinage aussi flexible et performante que possible.

Kurt Eberle Präzisionstechnik reste fidèle à ses racines de pionnier



Chiffre d'affaires medtec (en milliards US\$)
Source: EvaluateMedTech™; World Preview, 2014; Outlook to 2020

La société Kurt Eberle GmbH & Co. KG, spécialisée dans le domaine des pièces tournées de précision, n'a cessé de croître depuis ses modestes débuts en 1960. A l'époque, le jeune outilleur Kurt Eberle avait créé sa propre entreprise dans la cave d'un restaurant de sa ville natale de Pforzheim, avec pour seule machine un tour automatique.

Plus de cinquante ans plus tard, les choses ont bien changé: la société est aujourd'hui basée à Wurmberg, à 20 minutes environ à l'est de Pforzheim. Avec ses 180 employés et sur une surface de production de plus de 8000 m², elle dispose, entre autres, de 35 machines Tornos, dont neuf MultiSwiss. En revanche, l'esprit de pionner de l'entreprise a été conservé: la direction et les collaborateurs sont en quête permanente de progrès afin de satisfaire les besoins des clients des secteurs les plus variés: industrie automobile, techniques médicales, électrotechnique, technique des fluides, télécommunications, génie thermique et génie mécanique.

L'innovation comme moteur de croissance

« Autrefois, nous desservions principalement les marchés de l'électrotechnique et des télécommunications. Grâce au développement des technologies CNC et multibroches et en raison de la diversité des pièces, l'industrie automobile est ensuite devenue de plus en plus importante pour nous », explique Rainer Weninger, qui a acheté l'entreprise en 2004 avec Gerd Hütter, avec qui il la co-dirige.

« L'industrie automobile offre un bon exemple de capacité d'innovation permanente. Pour conserver notre place de leader, nous devons nous en inspirer. Mais cela n'est possible que si nous remettons régulièrement en question nos processus et les maintenons à jour », dit R. Weninger.

Cette forte demande est un thème récurrent dans l'histoire de la société Kurt Eberle Präzisionstechnik et est par conséquent un moteur important d'une croissance saine, qui « fait partie de notre planification stratégique, mais uniquement dans la mesure où nous pouvons aisément l'assumer d'un point de vue organique et organisationnel », explique G. Hütter. L'entreprise entend par là une meilleure pénétration des nouveaux marchés, comme la technique des fluides ou les techniques médicales, sans toutefois négliger les secteurs actuels. Selon R. Weninger, « dans le domaine des techniques médicales, nous avons renforcé nos activités techniques de distribution, entre autres pour compenser les risques inhérents à l'industrie automobile. Car si la situation dans ce secteur commence à se détériorer, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui en souffre très rapidement. Les techniques médicales suivent quant à elles un autre cycle conjoncturel. » Les instruments chirurgicaux et les pièces tournées utilisées directement dans l'organisme, comme les implants, exigent une précision

et une propreté extrêmes au niveau des processus, ce qui explique que les fabricants de techniques médicales recherchent uniquement des partenaires disposant de la structure de machines et organisationnelle correspondante. Un parfait exemple de la compétence de Kurt Eberle Präzisionstechnik en matière de tournage est une pièce qui est utilisée dans un système de dosage de médicaments de l'une des entreprises pharmaceutiques leaders en Europe. « Ces pièces, très complexes, ont un diamètre inférieur à 10 mm, et exigent un très grand degré de précision et de propreté », rapporte R. Weninger. « Dans le domaine des techniques médicales, nous produisons également des poignées en acier inoxydable pour des équipements médicaux ou des pièces pour la chirurgie faiblement invasive. »



«Nous avons besoin de partenaires qui nous proposent rapidement et de manière flexible des solutions innovantes.»

Gerd Hütter, directeur (à gauche sur la photo)
Kurt Eberle GmbH & Co. KG

«Notre défi est le suivant : avec qui pouvons-nous mener à bien un projet?»

Rainer Weninger, directeur
Kurt Eberle GmbH & Co. KG

Mais une croissance qualitative serait impensable sans des collaborateurs qualifiés, bien formés. Et il est de plus en plus difficile d'en trouver dans la région de Pforzheim/Stuttgart, malgré sa forte implantation industrielle. «C'est pourquoi nous devons investir davantage dans la formation des jeunes. En outre, des postes de travail plus modernes doivent être créés, ainsi que de nouveaux systèmes de machines et moyens d'exploitation. Nous resterons ainsi, à l'avenir également, un employeur attrayant et nous pourrions nous implanter dans d'autres secteurs nécessitant des pièces complexes de tournage », explique R. Weninger.

Des partenaires triés sur le volet

Afin de pouvoir faire face à la concurrence et répondre aux exigences accrues du marché, Kurt Eberle Präzisionstechnik collabore avec quelques fabricants de machines-outils triés sur le volet.

« Notre défi est le suivant : avec qui pouvons-nous mener à bien un projet ? Avec qui lançons-nous un projet ? Qui sera notre partenaire à long terme ? Cela concerne en particulier la technologie de pointe des machines-outils, ainsi que l'innovation. Tornos nous a présenté sa MultiSwiss au bon moment. Si Tornos n'avait pas lancé ce produit, nous n'aurions pas pu prendre en compte ce produit dans notre processus d'évaluation, et n'aurions aujourd'hui aucune des neuf MultiSwiss que nous possédons. Nous sommes satisfaits de notre investissement dans ces machines, car elles sont parfaitement adaptées à la fabrication de pièces de petit diamètre », poursuit R. Weninger tout en faisant l'éloge de leur tolérance, de leur parfaite ergonomie et de la fiabilité de leurs composants internes.

Depuis plus de 40 ans, Tornos est un fournisseur de la société Kurt Eberle Präzisionstechnik, ajoutant ainsi de la valeur à la production de pièces de haute qualité. « Nous avons besoin de partenaires professionnels qui se trouvent à proximité. Tornos Allemagne est proche de nous, sa maison mère se situant à trois heures de route à peine. Par ailleurs, Tornos est prêt à travailler avec nos autres fournisseurs, qu'il s'agisse de la production de liquide de refroidissement ou d'outils. La collaboration directe fonctionne bien également : de nombreuses machines sont adaptées pour répondre au mieux à nos besoins techniques », dit Rainer Weninger. Et Gerd Hütter ajoute : « Nous avons besoin de partenaires qui nous proposent rapidement et de manière flexible des solutions innovantes. »

Composants clés : coeur de la machine Tornos

Une bonne machine de décolletage ne doit pas uniquement être ultra précise, elle doit également se montrer capable de répéter inlassablement un processus. Ceci n'est possible que si des composants de haute qualité sont utilisés dans les machines.

Les composants clés, notamment les broches et les canons de guidage ou encore les barillets, sont produits sur le site de Moutier en Suisse pour toutes les machines du groupe Tornos, avant d'être livrés aux autres sites de production.

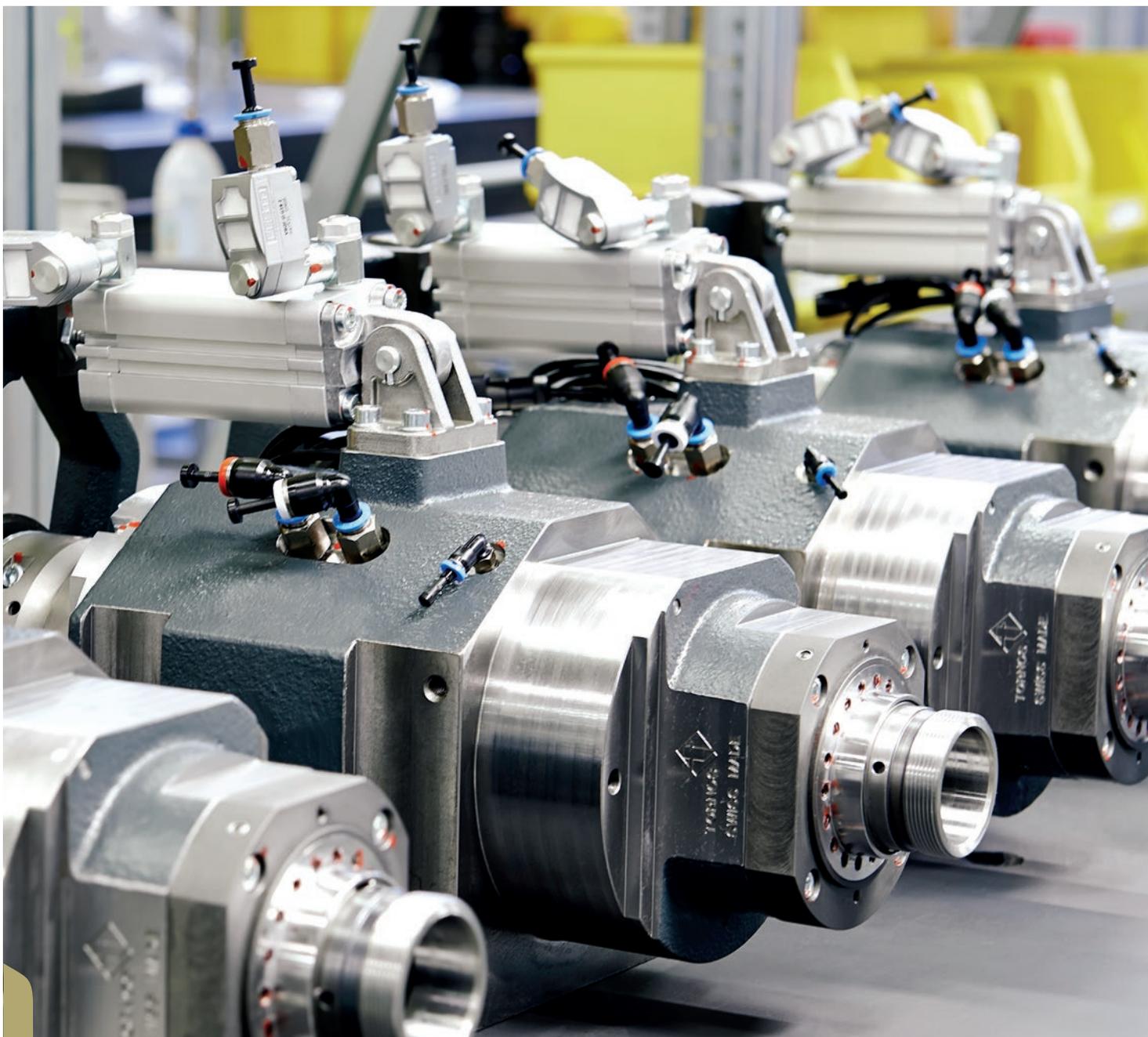
Ces éléments constituent le cœur d'une machine de tournage et seule une équipe d'ingénieurs et de techniciens spécialisée est habilitée à produire ces composants. La fabrication et l'assemblage s'effectuent dans un environnement hautement surveillé appelé le "Spindle Center". Chaque broche est minutieusement testée avant d'être utilisée dans une machine afin de garantir le haut niveau de qualité qui fait la réputation des machines Tornos.

En plus de leur qualité et de leur performance, ces composants estampillés "Swiss Made" sont un argument de vente précieux pour les équipes commerciales du groupe Tornos au niveau mondial.

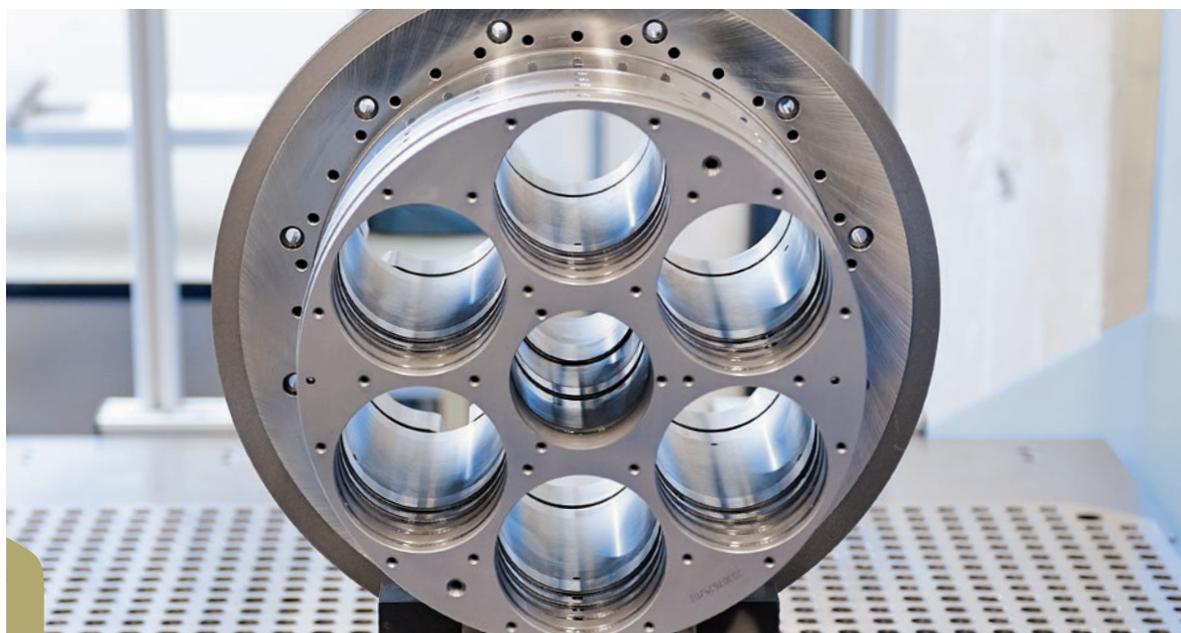
Chacun des quatre sites de production est connecté de manière intelligente l'un à l'autre grâce à une chaîne logistique particulièrement efficace. Ceci permet de réagir rapidement et efficacement aux demandes du marché.

Afin de maîtriser les coûts de développement et de production, ainsi que la qualité, Tornos a décidé de mettre en place un concept de plates-formes visant à unifier les éléments constitutifs ou les composants qui sont utilisés dans les différents produits.

Ainsi, une micro-fraiseuse Almac BA 1008 est basée sur la même plate-forme qu'une décolleteuse SwissNano. La décolleteuse Swiss GT 26 est la première machine standard introduite et construite sur le concept de plates-formes. En 2015 Tornos commercialisera un nouveau produit basé sur ce concept.



Broches pour machines standard avant rodage et test qualité



Barillet de machine multibroches prêt pour son contrôle sur une machine à mesurer tridimensionnelle

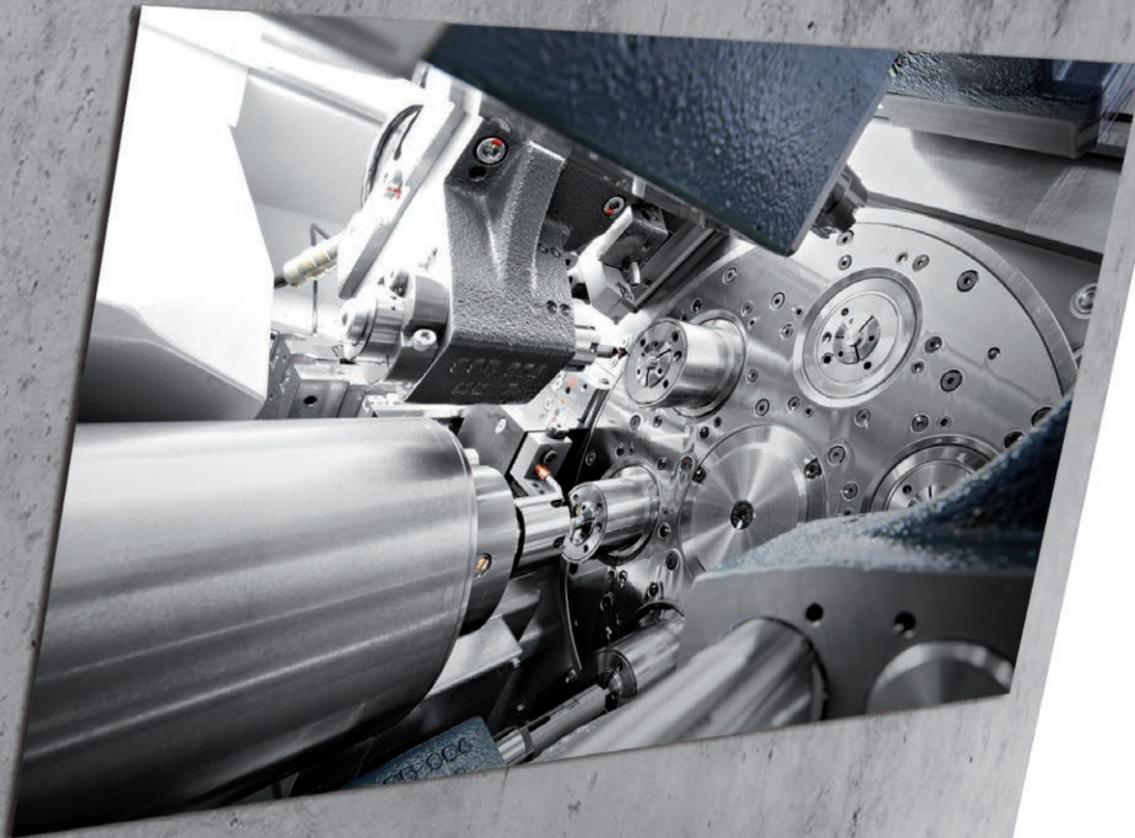
- 
- Les exigences légales en matière de consommation conduisent à l'utilisation de matériaux nouveaux, plus légers et à des précisions toujours plus importantes.
 - La précision et la fiabilité sont des besoins qui croissent chaque année, tandis que les prix des pièces décroissent.
 - Le zéro défaut est désormais la norme pour tous. Les taux de défaillance oscillent entre 5 et 50 pièces par million (ppm).
 - Des produits performants dotés d'une disponibilité maximale permettent de répondre efficacement aux besoins du marché.



Dans le secteur de la construction automobile, la chaîne d'approvisionnement doit aujourd'hui faire face à des défis complexes, comprenant les marchés émergents, la croissance démographique, l'urbanisation et les réglementations en matière de sécurité et d'environnement. Les technologies, le savoir-faire et les services de Tornos mettent ses clients en position de partenaires qui génèrent de la valeur vis-à-vis des acteurs clés de l'industrie.

Automotive

Tornos aide Wuxi Fortune à se développer dans le secteur de la sous-traitance automobile



Reconnaître une opportunité d'affaires est une chose, mais l'exploiter tout en en tirant des bénéfices en est une autre. Lorsque Jian Wang, fondateur et CEO de Wuxi Fortune Technology Co., Ltd., décide de faire des démarches auprès de l'un des plus grands fabricants de technologie automobile innovante au monde pour obtenir une certification, il choisit Tornos comme partenaire pour les tours automatiques, en raison de son savoir-faire en matière d'application et de processus, et de son assistance à la clientèle.

Lors de la création de l'entreprise en 2002, Wuxi Fortune employait 30 collaborateurs et disposait uniquement d'un centre d'usinage horizontal et de quelques centres verticaux. Aujourd'hui, Wuxi Fortune compte 350 collaborateurs, dont 38 ingénieurs de fabrication et 35 ingénieurs qualité. Ses deux sites de production basés dans la région industrielle en plein développement de Wuxi New District, à 120 km à l'ouest de Shanghai, ont une superficie totale de 35 000 m².

Une ferme volonté d'expansion

C'est donc en toute logique que J. Wang s'est fixé comme objectif de devenir l'un des principaux sous-traitants de deuxième rang de l'industrie automobile chinoise : le pays abrite en effet le plus grand marché automobile du monde, qui a enregistré une croissance de 13,9% en 2013. Toutefois, il est particulièrement difficile pour un nouvel acteur de se faire une place dans la chaîne de sous-traitance automobile chinoise, cette démarche pouvant souvent durer jusqu'à trois ans.

« Pour respecter la norme nationale d'émission V récemment entrée en vigueur, il est nécessaire de mettre en place, sur le long terme, des partenariats de développement qualifiés. En Chine, les partenaires potentiels ayant de bonnes technologies, idées et stratégies, sont nombreux. Les grands sous-traitants avec des activités diversifiées ont souvent du mal à suivre

l'évolution effrénée des exigences », explique J. Wang. « Cependant, Wuxi Fortune dispose d'expériences dans le fraisage et la production de pièces pour injections Diesel. De plus, nous avons la ferme volonté d'élargir notre part de marché. »

En plus du savoir-faire de Wuxi Fortune dans l'industrie automobile et la maîtrise du fraisage, Jian Wang a identifié une lacune dans le marché.

« Nous avons constaté qu'il existe un véritable besoin de production de pièces automobiles de grande qualité par des procédés de tournage. Nous avons décelé là un énorme potentiel. Nous avons besoin de machines de qualité, fiables et performantes, qui nous garantissent de pouvoir répondre aux besoins des clients du secteur automobile. Nous savions que l'utilisation d'équipement

et de technologies de production de pointe nous aiderait à nous positionner en tant qu'excellent sous-traitant, nous permettant de livrer des pièces plus rapidement qu'escompté et même à devenir un fournisseur exclusif de certaines pièces particulières. »

Ouvrir la voie

Dès le départ, J. Wang savait qu'il voulait des tours multibroches afin d'améliorer l'efficacité, d'atteindre une qualité de produits encore plus uniforme et de réduire les coûts de production et de personnel.

« A l'époque, les tours multibroches étaient une nouveauté sur le marché chinois, mais nous sommes fermement résolus à être en phase avec notre époque d'un point de vue technologique. » Pour ce faire, J. Wang a rendu visite à plusieurs fabricants de tours et les a comparés avant de décider d'acheter deux MultiSwiss 6x14 et une MultiSigma 8x28. « Nos machines Tornos sont fiables et

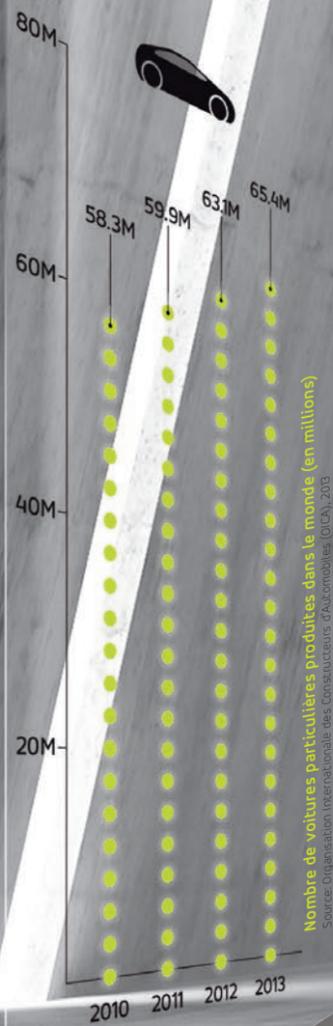
«Nous savions que l'utilisation d'équipement et de technologies de production de pointe nous aiderait à nous positionner en tant qu'excellent sous-traitant.»

Jian Wang, fondateur et CEO
Wuxi Fortune Technology Co., Ltd.

performantes. Sur le marché chinois, Tornos offre des services complets qui englobent le savoir-faire en matière d'application, la maintenance des machines, la formation et les pièces de rechange. Grâce aux machines et aux services de Tornos, nous sommes capables de satisfaire les besoins de nos clients importants et de rester compétitifs. »

Un partenariat fructueux

Mais Wuxi Fortune est également devenu un fournisseur mondial exclusif de boulons pour injections Diesel grâce à son partenariat avec Tornos. Son client est l'un des leaders de la technologie automobile qui a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards d'euros en 2013. Pour cette pièce d'une longueur de 23 mm, d'un diamètre extérieur de 9 mm au maximum et d'un diamètre de rainure de 1,3 mm, la plage de tolérance pour le diamètre extérieur est de $\pm 0,03$ mm.



Nombre de voitures particulières produites dans le monde (en millions)
Source: Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA), 2013



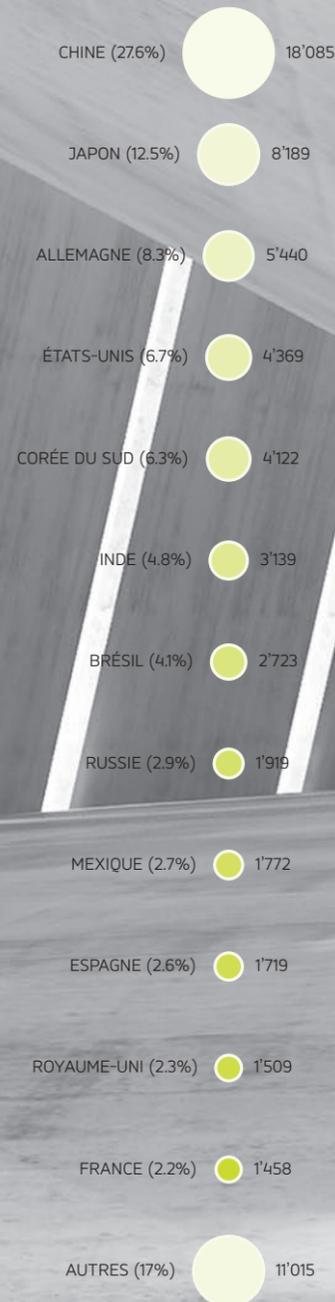
« Tornos ne nous livrerait jamais une nouvelle machine en nous laissant nous débrouiller tous seuls », relate J. Wang. « L'entreprise a livré les machines rapidement et nous a épaulés lors de la production d'une pièce échantillon. De plus, Tornos nous a aidés à réaliser les contrôles qualité nécessaires de sorte que nous avons réussi haut la main l'évaluation par le client. Il ne s'est écoulé que deux mois environ entre le premier contact entre Tornos et Wuxi Fortune et la confirmation de la solution de traitement dans la phase initiale. »

Weimin Sun, directeur de Tornos pour la région de la Grande Chine, explique qu'il n'est pas simple pour un nouveau fournisseur de devenir un fabricant certifié de pièces pour l'un des leaders de la sous-traitance automobile.

« Normalement, cela peut prendre jusqu'à deux ans. Mais nous avons pu aider Wuxi Fortune à mettre en place une relation commerciale avec un de ces clients en l'espace d'un an seulement. »

Le propriétaire de Wuxi Fortune est aux anges.

« C'est vraiment impressionnant », dit Jian Wang. « Notre partenariat avec Tornos a créé une base solide sur laquelle reposent notre développement futur et notre expansion. »



Nombre de voitures particulières produites par pays en 2013 (en milliers)
Source: Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA), 2013



Tornos Service

Grâce à la proximité géographique avec les clients et à une compréhension poussée de leurs procédés, applications et défis commerciaux, Tornos Service offre une gamme unique de prestations: assistance mise en train, formation et coaching par des experts, hotline gratuite, assistance sur site et la maintenance préventive, livraison efficace de pièces détachées dans le monde entier, révisions complètes pour optimiser la longévité des machines Tornos, ainsi que toute une gamme d'interventions et de modules X-change visant à étendre les fonctionnalités et la rentabilité des applications des clients.

Acheter une machine Tornos est bien plus qu'une simple transaction commerciale. C'est un investissement pour l'avenir. Tornos Service prospère dans le monde entier en garantissant les capacités de production supérieures par les produits estampillés Tornos.

Proche des clients, comme en témoignent ses 12 centres de service stratégiquement implantés à travers l'Europe, l'Asie et les Amériques, Tornos Service propose une gamme complète de services d'assistance de référence pour les machines Tornos, se distinguant par l'innovation, la fiabilité et le soin du détail, caractéristiques d'une marque suisse de premier plan. Ses prestations tirent profit d'un héritage de 100 ans d'expertise et d'une compréhension approfondie des processus, des applications et des défis des clients dans un large éventail de secteurs industriels, comprenant la sous-traitance automobile, le médical, l'électronique et la connectique, ainsi que la micromécanique.

Assistance mise en train

Dès la première heure de la machine après son achat, les clients se sentent entre de bonnes mains. Avec une mise en train compétente et une formation initiale du fonctionnement et de l'entretien, la base est créée pour une utilisation efficace des nouvelles machines.

Formation et coaching par des experts

Conçues pour être intuitives et simples d'utilisation, les machines Tornos offrent une large palette d'options et d'applications pour améliorer les performances. La formation et le coaching par des experts aident les clients à devenir des spécialistes de la programmation, de la manipulation et de l'entretien, ce qui permet de décupler la valeur ajoutée des processus, des applications et des produits des clients.

Hotline téléphonique gratuite

Tous les clients des machines Tornos bénéficient d'une assistance assurée par un service hotline parfaitement au fait des dernières évolutions techniques, qui garantit la compréhension et la solution rapide aux problèmes des clients.

Assistance sur site

Des interventions sur site rapides et efficaces, ainsi que des opérations de maintenance préventive garantissent durablement les performances supérieures des machines Tornos. Des maintenances préventives programmées à intervalle régulier peuvent aider les clients à éviter 70% des pannes de machine et à préserver leur productivité.



Machines à
CAMES



Machines NC
CLASSIQUES



Machines
DECO &
EVODECO



Machines
MULTI-
BROCHES

Machines Tornos installées globalement
(en milliers)

Pièces d'origine certifiées

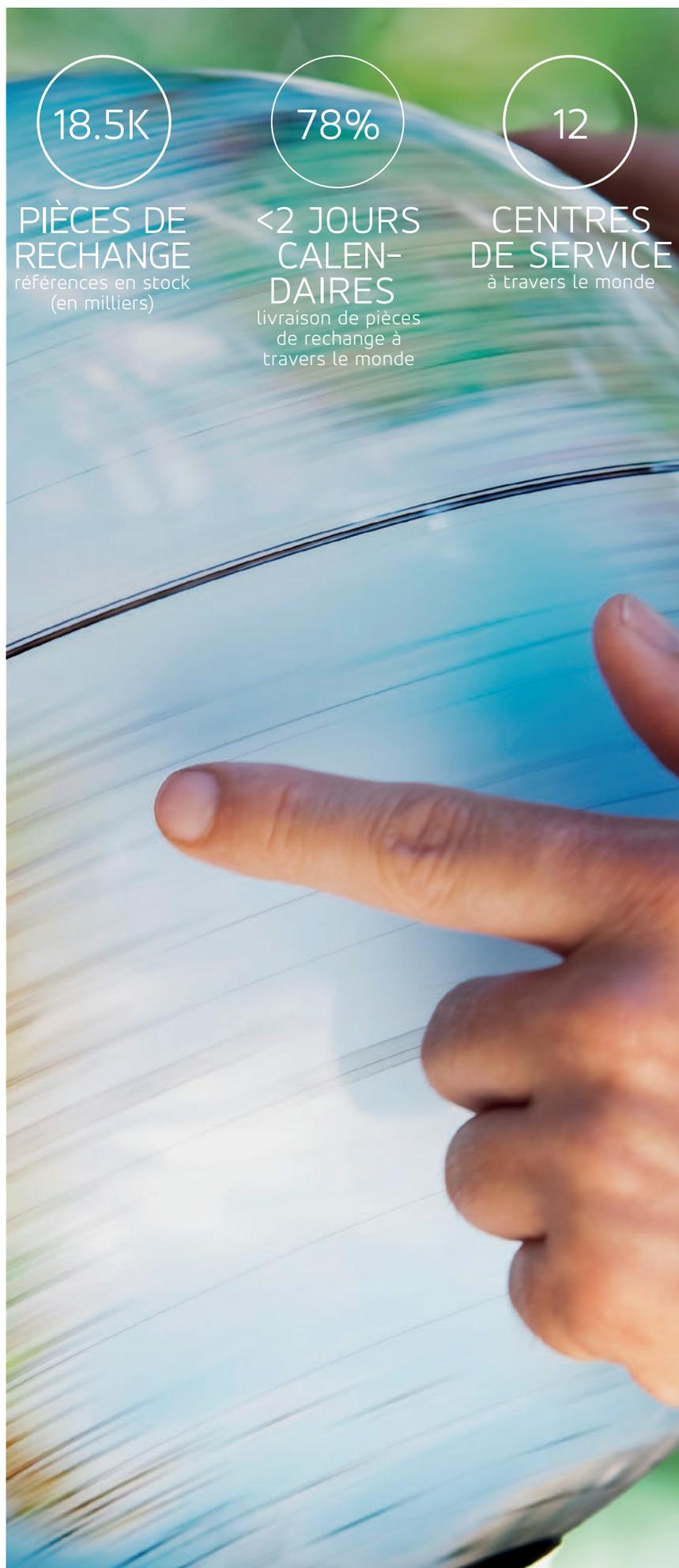
La livraison rapide, fiable et dans le monde entier de pièces détachées certifiées d'origine Tornos est une des spécialités de Tornos Service. Quel que soit l'âge de la machine Tornos du client, les principales pièces de rechange certifiées Tornos sont en stock pour maintenir la machine en fonctionnement avec des performances optimales.

Révisions machine

Les machines Tornos inspirent la confiance. Il n'est donc pas surprenant que de nombreux clients se tournent vers Tornos pour la révision complète de leurs performants équipements. Le service de révision rétablit la fonction et la performance des machines, ce qui accroît leur longévité.

Options, mise à niveau et X-change Modules

Pour aider les clients à atteindre leurs objectifs de fabrication, de productivité et de qualité pendant des années, les experts Tornos collaborent avec les clients pour gérer des processus d'usinage complexes, développer des fonctionnalités logicielles pour l'usinage de formes complexes, concevoir des équipements dédiés, adapter les périphériques et mises à niveau aux besoins des clients. Les X-change Modules de Tornos décuplent les fonctionnalités et la rentabilité des applications des clients.



PIÈCES DE
RECHANGE
références en stock
(en milliers)



<2 JOURS
CALEN-
DAIRES
livraison de pièces
de rechange à
travers le monde



CENTRES
DE SERVICE
à travers le monde

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>30</i>
<i>Structure du capital</i>	<i>33</i>
<i>Conseil d'administration</i>	<i>36</i>
<i>Direction générale</i>	<i>47</i>
<i>Droits de participation des actionnaires</i>	<i>48</i>
<i>Prises de contrôle et mesures de défense</i>	<i>49</i>
<i>Organe de révision</i>	<i>50</i>
<i>Politique d'information et d'ouverture</i>	<i>51</i>

Structure du groupe et actionnariat

Structure du groupe		Capital social	% détenu	
			2014	2013
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> Société dormante</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	n/a	100%
└─ Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd., Xi'an <i> Production</i>	RMB	18'428'471	70%	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 Allemmand
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 Zürich, sous la référence TOHN (code ISIN CH0011607683). La capitalisation boursière à la date de clôture s'élevait à CHF 113,9 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.

2014

Le 17 octobre 2014, la société Tornos Comércio Importação e Exportação de Máquinas Ferramenta Ltda, São Paulo a été liquidée.

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

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.

Actionnaires

En date du 31 décembre 2014, 1'683 actionnaires étaient inscrits au registre des actions et détenaient le nombre d'actions suivant:

Plus de 1'000'000 d'actions	3 actionnaires
De 100'001 à 1'000'000 actions	7 actionnaires
De 15'001 à 100'000 actions	28 actionnaires
De 1 à 15'000 actions	1'645 actionnaires

En date du 31 décembre 2014, 1'742'180 actions, soit 8.76%, 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	31.12.2014		31.12.2013	
	Nb d'actions	%	Nb d'actions	%
Walter Fust	8'950'955	45.03	6'624'263	33.32
Michel Rollier / Rollomatic Holding SA	2'853'733	14.36	2'853'733	14.36
Balfidor Fondsleitung AG	1'055'454	5.31	1'254'077	6.31
Berner Kantonalbank	0	0.00	661'545	3.33

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 2014 et 2013:

Dates	Actionnaire	% de droits de vote
11.02.2014	Berner Kantonalbank AG	< 3.00
07.02.2014	Walter Fust	42.88
04.02.2014	Tornos Holding SA	2.52
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⁾

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 :

	31.12.2014			31.12.2013		
	Nb d'actions	Valeur nominale	Capital-actions	Nb d'actions	Valeur nominale	Capital-actions
		CHF	CHF		CHF	
Capital-actions	19'877'671	4.50	89'449'519.50	19'877'671	4.50	89'449'519.50
Capital-actions autorisé	n/a	n/a	n/a	324'422	4.50	1'459'899.00
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 2014 et 2013. Pour les changements intervenus durant l'année 2012, veuillez vous référer à la note 23.1 des comptes consolidés 2012 disponibles à la page web:

http://investors.tornos.com/sites/investors.tornos.com/files/data/publications/2012/f_rapport_annuel_2012.pdf

Capital autorisé

2014

La société a disposé d'un capital autorisé selon une décision de l'Assemblée générale ordinaire du 17 avril 2012. Le Conseil d'administration a pu, à tout moment et jusqu'au 17 avril 2014, procéder à une augmentation du capital-actions d'un montant maximum de CHF 1'459'899.00 grâce à l'émission d'un maximum de 324'422 actions nominatives à libérer entièrement d'une valeur nominale de CHF 4.50 chacune.

Suite à l'expiration du capital autorisé au 17 avril 2014 la société ne dispose plus de capital autorisé au 31 décembre 2014.

Capital conditionnel

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 («*greenshoe 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.

2014

Au 31 décembre 2014, 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.

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.

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 31.12.2012	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		0
Fonds propres au 31.12.2013	89'450	29'978	6'771	-2'055	124'144
Résultat annuel 2014				-292	-292
Transfert de la réserve pour actions propres			-1'529	1'529	0
Ajustement contribution de capital pour coûts liés à l'augmentation de capital 2013		-957		957	0
Fonds propres au 31.12.2014	89'450	29'021	5'242	139	123'852

Actions et bons de participation

Le capital-actions ordinaire de Tornos Holding SA s'élevait à CHF 89'449'519.50 au 31 décembre 2014. 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
Walter Fust	Frank Brinken

François Frôté (1953), Suisse

Président | Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2015 | Activités antérieures pour Tornos: mandats de conseiller juridique | Comités: Comité de 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)

Walter Fust (1941), Suisse

Membre depuis 2014 | Elu jusqu'en 2015 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Président du Comité de rémunération; Comité d'audit | Formation - dernier grade de fin d'études: Ingénieur EPFZ (École polytechnique fédérale de Zürich), 1964 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Starrag Group Holding SA: Président; Immofust SA: Président; Waltair SA: Président | Autres mandats: Membre du Conseil de fondation Inspire, EPFZ | Activités professionnelles: Dipl. Ing. Fust SA, Fondateur (1966); Jelmoli Holding SA, Administrateur (de 1997 à 2009, Président jusqu'en 2007)

Michel Rollier (1959), Suisse

Membre depuis 2002 | Elu jusqu'en 2015 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Comité de rémunération; Comité d'audit | Formation – dernier grade de fin d'études: Ingénieur EPFL (Ecole Polytechnique Fédérale Lausanne), 1985 | Liste actuelle des mandats «board membership»: Rollomatic Holding SA, Président; Azurée Holding SA: Administrateur | Activité professionnelle: Rollomatic SA: différentes fonctions de direction dans le groupe, Responsable R&D (depuis 1989)

Frank Brinken (1948), Suisse

Vice-président | Membre depuis 2011 | Elu jusqu'en 2015 | Activités antérieures pour Tornos: aucune | Comités: Comité de rémunération; Président du Comité d'audit | 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; Starrag Group Holding AG: Vice-président | 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 (de 2005 à 2014)

Membres du Conseil d'administration

2014

Le Conseil d'administration se compose de quatre membres. Lors de l'Assemblée générale 2014, Messieurs Claude Elsen et Philippe Maquelin ont donné leur démission. Un remplaçant a été élu. Il s'agit de Monsieur Walter Fust.

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

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.

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 37. 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 quatre), dont tous 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, pour une durée s'achevant à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Les membres sont rééligibles. Le Président est élu par l'Assemblée générale.

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>

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 et le rapport de rémunération, les comptes du 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, dépassent CHF 1.0 million, notamment :
 - Les contrats avec des tiers sortant du domaine maine 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;
 - La prise et la vente de participations;
 - 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 1.0 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;
- Recruter et sélectionner les membres de la Direction générale;
- Evaluer les membres de la Direction générale;
- Approuver les conditions d'engagement de l'ensemble du personnel non liées à la rémunération;
- Recruter en vue de propositions à l'Assemblée générale de nouveaux membres du Conseil d'administration.

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

Le CEO a, en particulier, les compétences et les devoirs de diriger la société; 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 2014, il a tenu neuf séances d'une durée variable, dont deux séances par conférence téléphonique. Le Conseil d'administration a régulièrement fait participer les membres de la Direction générale ainsi que d'autres membres du management 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 Frank Brinken en tant que Vice-président.

L'Assemblée générale de 2014 a élu tous les membres du Conseil d'administration comme membres du Comité de rémunération pour une durée s'achevant à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Le comité de rémunération a élu Monsieur Walter Fust comme président du comité.

Comité de rémunération

François Frôté (président du Comité jusqu'à l'Assemblée générale du 16 avril 2014, membre depuis le 16 avril 2014), Walter Fust (président du Comité depuis l'Assemblée générale du 16 avril 2014), Frank Brinken (membre du Comité depuis l'Assemblée générale du 16 avril 2014), Michel Rollier (membre du Comité depuis l'Assemblée générale du 16 avril 2014), Philippe Maquelin (membre du Comité jusqu'à l'Assemblée générale du 16 avril 2014).

Au regard du chiffre 8.2 du règlement d'organisation de Tornos Holding SA, le Comité de rémunération a les compétences et les devoirs suivants :

- Etablissement et revue périodique de la politique et des principes de rémunération ainsi que des buts et des critères d'octroi des rémunérations supplémentaires liées aux résultats, revue périodique de leur implémentation et soumission de propositions et de recommandations y relatives au Conseil d'administration;
- Soumission de propositions au Conseil d'administration concernant les indemnités au sens de l'article 14 al. 2 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse accordées aux membres du Conseil d'administration et de la Direction générale;
- Soumission de propositions au Conseil d'administration concernant le plan de participation;
- Contrôle et mise en forme du rapport de rémunération et présentation au Conseil d'administration;

- Définition et fixation des conditions d'engagement et de rémunération des membres de la Direction générale;
- Définition des augmentations annuelles des rémunérations de la Direction générale;
- Proposition à l'intention du Conseil d'administration des modes de rémunération du Président du Conseil d'administration et des autres administrateurs.

Au cours de l'exercice 2014, le chapitre 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 10 juin 2014. Il est désormais défini dans ledit règlement que le Comité de rémunération est composé d'au moins deux administrateurs sans responsabilité exécutive, que les membres du Comité sont élus individuellement par l'Assemblée générale, que les autres membres du Conseil d'administration ainsi que le CEO sont des invités permanents du Comité avec voix consultative, et enfin que le CFO peut être invité à participer, avec voix consultative, au Comité en totalité ou partiellement selon les décisions du CEO. Le Comité siège en fonction des besoins mais au moins une fois par an. 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 deux reprises durant l'exercice 2014.

Monsieur Michael Hauser (CEO) a participé à toutes ces séances en tant qu'invité permanent.

Les objets suivants ont notamment été traités :

- Détermination des personnes bénéficiant du programme de participation «Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)»;
- 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)»;
- Comparaison de la rémunération de la Direction générale avec un groupe de 20 sociétés similaires à Tornos, cotées dans la catégorie des entreprises à petites et moyennes capitalisations de l'industrie suisse;
- Approbation du système 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 2015;
- Revue de la table de rémunération variable calculée par rapport à la marge EBIT.

Les procès-verbaux des séances du Comité ont été distribués aux administrateurs qui sont tous membres du Comité.

Comité d'audit

Frank Brinken (président du Comité depuis l'Assemblée générale du 16 avril 2014), Philippe Maquelin (président du Comité jusqu'à l'Assemblée générale du 16 avril 2014), Walter Fust (membre du Comité depuis l'Assemblée générale du 16 avril 2014), Michel Rollier (membre du Comité depuis l'Assemblée générale du 16 avril 2014), François Frôté.

Au regard du chiffre 9.2 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 2014, le chiffre 9.1 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 10 juin 2014. Il est désormais défini dans ledit règlement que le Comité d'audit est composé d'au moins deux administrateurs sans responsabilité exécutive, que les autres membres du Conseil d'administration ainsi que le CEO sont des invités permanents du Comité avec voix consultative, et enfin que le CFO peut 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 sept reprises en 2014, dont une fois par conférence téléphonique. Les séances ont duré deux heures en moyenne. Messieurs Michael Hauser (CEO et invité permanent) et Luc Widmer (CFO et invité) ont participé à toutes les séances. Les sujets principaux suivants ont notamment été traités :

- Etats financiers et rapport annuel de l'année 2013;
- 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 du plan financier 2014 – 2017;

- *Revue périodiques des impairment tests et amortissements extraordinaires en rapport avec la réorientation stratégique et opérationnelle du groupe;*
- *Revue périodiques du financement du groupe et des contrats de crédit;*
- *Etats financiers intermédiaires au 30 juin et rapport sur le premier semestre 2014;*
- *Revue de la carte de gestion des risques;*
- *Changement du standard de normes comptables de IFRS à Swiss GAAP RPC;*
- *Revue du système de contrôle interne du groupe Tornos;*
- *Revue du plan d'audit.*

Le Comité d'audit a également étudié les résultats financiers trimestriels, les prévisions 2014 et le budget 2015 détaillé. Il a revu les informations destinées à la communauté financière avant leur publication. 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 Swiss GAAP RPC, 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. 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.

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. La Direction générale établit deux fois par année des prévisions qui sont validées 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».

Il n'y a pas eu de changement au sein de la Direction générale au cours de l'année 2014.

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 2014. 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, Vice-président | Activités professionnelles antérieures: Mikron SA, Nidau (CH): Directeur; Groupe Agie Charmilles: 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 (CH): 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 (CH): Division Controller (2005); Forteq Group (CH): 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 (CH): 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 (CH): Directeur (de 2001 à 2007); Agie Charmilles GmbH (Allemagne): Directeur (de 2007 à 2011); GF AgieCharmilles (CH): Head of Marketing & Sales Support Milling (de 2011 à 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, ou par le représentant indépendant.

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 les cas suivants :

- La modification du but social;
- L'introduction d'actions à droit de vote privilégié;
- La restriction de la transmissibilité des actions nominatives;
- La restriction de l'exercice de droit de vote, et chaque modification ou la suppression de cette restriction;
- L'augmentation autorisée ou conditionnelle de capital-actions;
- L'augmentation du capital-actions au moyen des fonds propres, contre apport en nature ou en vue d'une reprise de biens et l'octroi d'avantages particuliers;
- La limitation ou la suppression du droit de souscription préférentiel;
- Le transfert du siège de la société;
- La dissolution de la société.

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.

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 Olivier Kuntze, expert-comptable diplômé, est le réviseur responsable du dossier depuis 2013. 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	2014	2013
Révision	179'750.00	185'000.00
Autres services	46'143.00	61'182.00

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 lesquels 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 2014, 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

Tornos Holding SA, Moutier

**Rapport de l'organe de révision
à l'Assemblée générale sur le
rapport de rémunération 2014**

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération ci-joint du 2 mars 2015 de Tornos Holding SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération ci-joint. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées aux éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de Tornos Holding SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

PricewaterhouseCoopers SA



Oliver Kuntze
Expert-réviseur
Réviseur responsable



Yves Tritten
Expert-réviseur

Neuchâtel, le 2 mars 2015

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 de 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 espèces. 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 de 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 55% de la rémunération fixe si les objectifs personnels sont largement dépassés, que la marge EBIT est de 12% ou plus, ou que les entrées de commandes dépassent de 20% ou plus l'objectif.

Jusqu'au 14 octobre 2014, le CEO et le CFO bénéficiaient d'une clause contractuelle prévoyant une indemnité unique de départ 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'art. 337 du Code des obligations. Cette indemnité unique de départ a été supprimée. Cette suppression fait suite aux nouvelles exigences résultant de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb). Les délais de préavis ont été fixés à douze mois. Les autres membres de la Direction ne bénéficient d'aucune clause contractuelle d'indemnité unique de départ. Ils ont par ailleurs des délais de préavis de six mois.

Valorisation du programme de participation «Management and Board Participation Plan 2007 (MBP 07)»

La rémunération pour les actions acquises est basée sur le nombre d'actions allouées, multiplié par la différence du prix de marché actuel de l'action, moins un escompte/discount de 11% pour tenir compte de la période d'acquisition des droits, et du prix d'achat payé par le bénéficiaire. Le prix d'achat correspond au prix moyen pondéré de l'action à la SIX Swiss Exchange lors des 12 derniers mois (du 1er mai au 30 avril) précédents l'achat d'actions moins un escompte de 25%. Les actions acquises sont bloquées durant deux ans à compter de la date de l'acquisition des parts.

La rémunération sur les options acquises est basée sur le nombre d'options attribuées gratuitement, multiplié par la juste valeur de l'option. La juste valeur des options est déterminée selon le modèle d'évaluation de Black-Scholes. Les options sont bloquées pour deux ans et ne peuvent être exercées qu'au cours de la troisième année suivant l'octroi des options.

Rémunérations versées au Conseil d'administration en 2014

Aperçu des fonctions

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

	Conseil d'administration			Comité de rémunération		Comité d'audit	
	Président	Vice-président	Membre	Président	Membre	Président	Membre
François Frôté							
Frank Brinken							
Michel Rollier							
Walter Fust							
Claude Elsen*							
Philippe Maquelin*							

* Messieurs Claude Elsen et Philippe Maquelin ont donné leur démission lors de l'Assemblée générale 2014.

Rémunérations

En milliers de CHF	Rémunération	Autres	Total	Actions	Options	Total
	fixe	rémunérations	rémunération	(acquises)	sur actions (allouées)	rémunération
François Frôté	172	10	182	20	0	202
Frank Brinken	80	5	85	20	0	105
Michel Rollier	80	5	85	0	17	102
Walter Fust	57	4	61	0	0	61
Conseil d'administration actuel	389	24	413	40	17	470
Claude Elsen*	23	1	24	0	17	41
Philippe Maquelin*	41	2	43	0	17	60
Raymond Stauffer**	0	0	0	0	5	5
Total Conseil d'administration	453	27	480	40	56	576

* Messieurs Claude Elsen et Philippe Maquelin ont donné leur démission lors de l'Assemblée générale 2014.

** 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 2014 et leur exercice est bloqué jusqu'au 30 avril 2016.

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.

En 2014, les membres du Conseil d'administration ont acquis 16'000 actions au prix de CHF 3.60 chacune avec un bénéfice de rémunération de CHF 2.54 par action ainsi que 8'000 options avec une juste valeur de CHF 2.10 chacune. 18'323 options de la même juste valeur ont été accordées aux anciens membres du Conseil d'administration.

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

En milliers de CHF	Rémunération	Autres	Total	Actions	Options	Total
	fixe	rémunérations	rémunération	(acquises)	sur actions (allouées)	rémunération
François Frôté	200	26	226	0	4	230
Claude Elsen	80	11	91	0	4	95
Philippe Maquelin	140	18	158	0	4	162
Michel Rollier	80	11	91	0	4	95
Frank Brinken	80	11	91	0	4	95
Conseil d'administration actuel	580	77	657	0	20	677
Raymond Stauffer*	27	4	31	0	4	35
Total Conseil d'administration	607	81	688	0	24	712

* 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.

En 2013, les membres du Conseil d'administration n'ont pas acquis d'actions. 40'000 options ayant une juste valeur de CHF 0.46 chacune leur ont été attribuées. 8'000 options de la même juste valeur ont été octroyées à un ancien membre du Conseil d'Administration.

Rémunérations versées aux membres de la Direction générale en 2014

Les rémunérations versées aux membres de la Direction générale actuelle au cours de l'exercice sous revue se sont élevées à CHF 1,3 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 2015.

En milliers de CHF	Rémunération fixe	Rémunération variable	Autres rémunérations	Total rémunération	Actions (acquises)	Options sur actions (allouées)	Total rémunération
Michael Hauser (CEO)	536	0	96	632	25	42	699
Autres membres de la Direction générale	508	87	104	699	76	42	817
Total Direction générale	1'044	87	200	1'331	101	84	1'516

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 2014 et leur exercice est bloqué jusqu'au 30 avril 2016.

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.

En 2014, les membres de la Direction générale ont acquis 40'000 actions au prix de CHF 3.60 chacune avec un bénéfice de rémunération de CHF 2.54 par action ainsi que 40'000 options avec une juste valeur de CHF 2.10 chacune.

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 espèce variable n'ait été versée qu'en mai 2014.

En milliers de CHF	Rémunération fixe	Rémunération variable	Autres rémunérations	Total rémunération	Actions (acquises)	Options sur actions (allouées)	Total rémunération
Michael Hauser (CEO)	573	0	104	677	0	14	691
Autres membres de la Direction générale	366	0	70	436	0	0	436
Direction générale actuelle	939	0	174	1'113	0	14	1'127
Anciens membres de la Direction générale	1'465	51	285	1'801	0	24	1'825
Total Direction générale	2'404	51	459	2'914	0	38	2'952

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.

En 2013, les membres de la Direction générale n'ont pas acquis d'actions. 30'000 options ayant une juste valeur de CHF 0.46 chacune leur ont été attribuées. 52'917 options ont été octroyées à d'anciens membres de la Direction générale.

Comparaison des rémunérations approuvées et payées en 2014

En milliers de CHF

	Approbation par l'Assemblée générale 2014				Rémunérations payées 2014				
	Rémunération fixe	Rémunération variable	Total rémunération	Nombre de droits de participation	Rémunération fixe	Rémunération variable	Autres rémunérations	Total rémunération	Nombre de droits de participation
Conseil d'administration	654	0	654	40'000	389	0	24	413	24'000
Direction générale	1'287	602	1'889	80'000	1'044	87	200	1'331	80'000

En vertu de l'art 9 al 9 des articles de la constitution de Tornos Holding SA, l'assemblée générale a approuvé la rémunération maximale pour le Conseil d'administration de 0.7 million et de 1.9 millions de francs pour la Direction générale pour la période allant jusqu'à la prochaine assemblée générale. De plus, dans le cadre du plan de participation de 2007, elle a accordé un maximum de 40'000 options ou actions aux membres du Conseil d'administration et 80'000 aux membres de la Direction générale.

Les rémunérations payées au Conseil d'administration et à la Direction générale ainsi que le nombre d'options et d'actions cédées respectent les montants maximum décidés.

La société n'a pas payé de rémunération rendue disponible par l'art. 30 des articles constitutifs.

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

	Nombre au 31.12.2014		Nombre au 31.12.2013	
	Actions	Options	Actions	Options
François Frôté	198'567	16'000	190'567	16'000
Frank Brinken	17'000	8'000	9'000	8'000
Michel Rollier	2'853'733	16'000	2'853'733	8'000
Walter Fust**	8'950'955	0		0
Claude Elsen*	55'218	24'000	55'218	16'000
Philippe Maquelin*	27'214	31'333	59'975	53'333
Raymond Stauffer**	-	-	457'933	23'333
Total Conseil d'administration	12'102'687	95'333	3'626'426	124'666
Michael Hauser (CEO)	11'000	79'000	1'000	59'000
Luc Widmer	15'000	15'000	0	0
Bruno Allemand	15'000	5'000	0	0
Total Direction générale	41'000	99'000	1'000	59'000

* Ces personnes ne faisaient plus partie du Conseil d'administration au 31.12.2014.

** Ces personnes ne faisaient pas partie du Conseil d'administration au 31.12.2013.



TORNOS HOLDING SA

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

tornos.com

Tornos dans
le monde

