

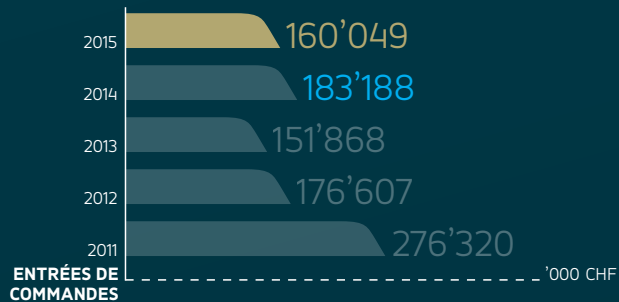
TORNOS

A red and white striped spinning top is positioned in the center of the page. It is placed on a faint, light blue outline map of Europe. The spinning top has a long red stem and a body with several concentric white rings on a red background. The background of the entire page is a light gray gradient.

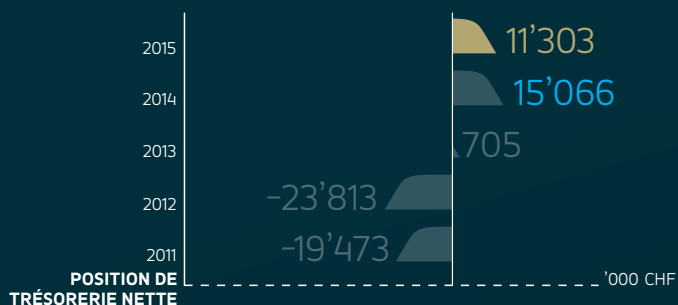
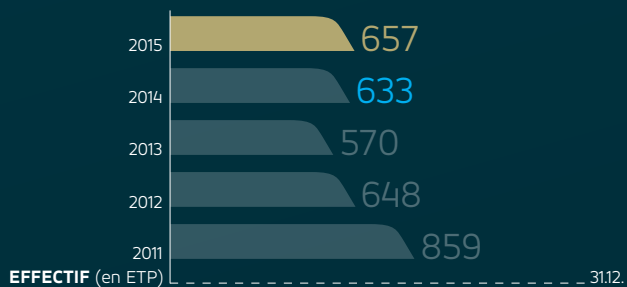
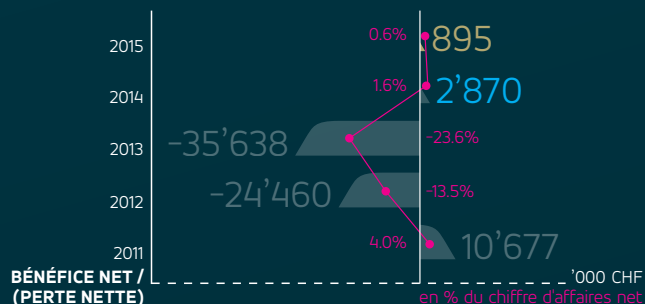
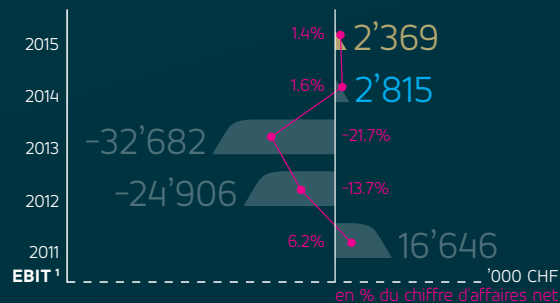
*Lettre aux actionnaires
Marche des affaires 2015*

Tornos Holding SA





¹⁾ L'EBIT comprend le résultat opérationnel et le résultat non opérationnel.



Résultat positif dans un environnement de marché et un contexte monétaire exigeant

Mesdames et Messieurs,
Chers actionnaires,

L'exercice 2015 était placé sous le signe de la poursuite de la mise en œuvre des différentes orientations clés de notre stratégie, ce faisant en améliorant encore la performance économique de l'entreprise.

La suppression du cours plancher du franc suisse par rapport à l'euro décidée par la BNS le 15 janvier 2015 a mis les exportateurs helvétiques à rude épreuve en début d'année. Pour faire face à ces nouvelles conditions cadres, le groupe Tornos a dû réexaminer ses objectifs et priorités et a dû arrêter rapidement des mesures appropriées. La renégociation des prix des fournisseurs, l'adaptation tarifaire d'une partie de nos produits, le contrôle des coûts rigoureux et l'augmentation du temps de travail de trois heures par semaine sur les sites de Moutier et La Chaux-de-Fonds ont constitué notre réaction immédiate. A ce sujet, nous remercions vivement nos collaborateurs en Suisse pour leur compréhension. Malgré cette charge supplémentaire pendant neuf mois, leur engagement total s'est révélé précieux et a permis d'atténuer les effets négatifs de cette situation tendue sur le marché des changes.

En 2015, le chiffre d'affaires net s'est élevé à CHF 164.0 millions, CHF 11.8 millions ou 6.7% inférieur à l'exercice précédent. Sur l'ensemble de l'année, le groupe

a réalisé un résultat opérationnel (EBIT) positif à CHF 2.4 millions et un résultat net à CHF 0.9 million. Bien sûr, cela ne peut suffire à satisfaire nos exigences, mais ce résultat est respectable au vu du contexte difficile de l'année sous revue. D'ailleurs il convient de relever que des mesures structurelles et organisationnelles, ainsi qu'une grande discipline dans la maîtrise des coûts durant ces trois dernières années ont permis de réduire nettement le seuil de rentabilité, qui est aujourd'hui de près de CHF 50 millions plus bas qu'en 2012, avec un chiffre d'affaires de moins de CHF 170 millions, ce qui confère à l'entreprise une flexibilité nettement accrue face aux fluctuations de la demande.

L'exercice 2015 s'est terminé sur CHF 160.0 millions d'entrées de commandes, soit une diminution de 12.7% par rapport à l'exercice précédent. Corrigé des effets de change, le repli est de 5.7%. L'évolution des commandes est propre à chaque segment de marché et fait montre ainsi d'évolution différenciée. Ainsi, Tornos a subi les effets négatifs dus à une réduction de l'activité de l'industrie horlogère suisse, qui constitue un marché domestique important. Bien que de tels mouvements ne puissent être facilement compensés par d'autres segments, le groupe Tornos dispose d'une base très élargie avec les secteurs des équipementiers automobiles, des



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

technologiques médicales et dentaires, de l'industrie électronique, et d'autres activités représentant un bon tiers de son carnet de commandes. En outre les centres d'usinage d'Almac ont pu enregistrer quelques commandes remarquables.

L'analyse géographique montre une fois encore un renforcement de la demande en Amérique du Nord et latine, qui n'a cependant pas pu compenser les reculs en Europe – où l'Allemagne a progressé mais l'Europe du Sud a cédé du terrain par rapport à l'année dernière – et en Asie. Dans cette dernière région, depuis quelque temps un ralentissement de la croissance chinoise, et donc un repli des investissements a été constaté.

Les décisions stratégiques prises, en particulier l'élargissement de la gamme des produits standards, qui a pris d'avantage de temps que prévu, n'a pas encore permis, durant l'exercice 2015, de contrecarrer ces tendances baissières des marchés européen et asiatique.

Nouveau domaine «Global Supply Chain Management»

C'est dans ce contexte qu'a été créé au printemps le nouveau domaine de responsabilité «Global Supply Chain Management» au niveau de la direction. Cette fonction a été confiée à Monsieur Luc Widmer, qui occupait jusqu'alors le poste de CFO et possède une grande expérience en matière d'approvisionnement à l'international. La vacance ainsi engendrée début mai a été comblée sans transition par la nomination de Monsieur Bruno Edelmann en tant que nouveau CFO et membre de la direction. Monsieur Bruno Edelmann apporte sa longue expérience dans la finance et le controlling au sein de groupes industriels internationaux.

L'augmentation de la part des achats externes, qui se font par ailleurs via au moins deux fournisseurs, et notamment hors de la zone du franc suisse, est essentielle pour permettre à Tornos de renforcer encore sa flexibilité déjà nettement améliorée par rapport à 2012. Il en résulte des conditions d'achat

plus attrayantes, avec une meilleure sécurité d'approvisionnement et une moindre dépendance aux fluctuations de change.

Nouvel assainissement du portefeuille immobilier

Comme déjà annoncé auparavant, la concentration des activités à Moutier sur un seul site est l'une des conditions pour permettre des désinvestissements immobiliers. Dans ce cadre, les travaux de réhabilitation et de transformation de la Tour Bechler en bâtiment de bureaux et d'habitation ont été poursuivis. Ces travaux devraient se terminer durant l'exercice 2016. Des premières surfaces ont déjà été vendues ou louées. L'ancienne «Usine Junker» sera utilisée à l'avenir à nos propres fins, tandis que le foyer (actuel restaurant du personnel) et la grande surface industrielle de la Rue de l'Ecluse sont appelés à être cédés à moyen terme. Le terrain de football, qui faisait partie du portefeuille immobilier de Tornos, a été vendu à la ville de Moutier. Cette concentration de l'activité sur un seul site a également pour effet de réduire les charges d'exploitation et d'entretien et de plus de simplifier les processus. Ainsi ces mesures renforcent également la compétitivité de Tornos.

Offre complète de produits standard

Environ deux ans et demi après l'annonce de notre joint-venture en Chine, et environ deux ans après la présentation d'un premier produit commun, nous pouvons aujourd'hui proposer au marché une gamme complète de machines standard.

La coopération avec notre partenaire de Xi'an a pu être renforcée. A ce jour, il peut être constaté que la décision d'alors de fabriquer des produits standard sur ce site s'est révélée positive, notamment au regard de la production propre de grande qualité dont dispose notre partenaire. Ceci permet à Tornos d'utiliser pour les machines standard certains composants provenant de notre propre chaîne de valeur ajoutée, ce qui est particulièrement avantageux pour la fiabilité des livraisons et la qualité.

Avec la ligne Swiss DT et la CT 20 de Tornos Xi'an (Chine), ainsi que la ligne Swiss GT et la Swiss ST 26 de l'usine de Taichung (Taiwan), six machines sont aujourd'hui proposées au marché, ce qui nous permet de croître à nouveau sur le marché des tours monobroches relativement bon marché et néanmoins polyvalents et pratiques d'utilisation.

Avec les machines haut de gamme produites à Moutier (EvoDECO, SwissNano, MultiSwiss), Tornos dispose d'un portefeuille de produits offrant la solution adaptée à chaque client, tant dans le domaine des monobroches que des multibroches.

Encore un tiers du chemin à parcourir

Il reste encore environ un an et demi jusqu'à la fin du cycle stratégique 2012-2017. Il s'agit, d'ici là, de continuer d'améliorer notre capacité de résistance face à des événements imprévus et notre compétitivité. Ainsi, l'ensemble des lignes de montage de Moutier appliqueront d'ici là les principes du «lean», ce qui réduira encore les délais de livraison et contribuera à l'efficacité opérationnelle que nous visons. Dans le domaine des services, qui a presque atteint en 2015 le niveau de l'année précédente, les révisions de machines et les autres offres de service apporteront une contribution croissante au résultat.

Le cœur de nos efforts sera orienté vers le développement de la prochaine génération de machines dans le segment haut de gamme des monobroches, car notre force d'innovation jouera un rôle essentiel dans notre réussite future. Le développement de SwissNano et de MultiSwiss a démontré que cela était possible et a permis à Tornos d'établir un standard dans le secteur. Cette position de pointe sur le marché doit être défendue et consolidée. La dynamique ainsi générée doit être transférée sur les clients au travers d'autres produits.

Perspectives 2016

Le contexte économique devrait demeurer difficile pour l'industrie d'exportation helvétique, ce qui exige d'intensifier encore la prospection du marché dans certaines régions. A cet effet les mesures utiles ont été lancées afin d'accroître le volume des ventes.

Tornos va également poursuivre l'optimisation des structures et des processus et ainsi maintenir une bonne flexibilité et des coûts sous contrôle.

Les efforts de développement visent à étendre cette année encore le portefeuille des machines haut de gamme produites à Moutier en Suisse. Afin d'atteindre cet objectif, les ressources de développement seront légèrement accrues, comme le prévoient les plans à moyen terme.

On peut supposer que le nombre de machines sortant des usines asiatiques dépassera cette année celui des usines suisses. Mais l'exigence de Tornos s'applique au-delà de l'origine des produits: toujours proposer aux clients, pour chaque machine ou prestation vendue, le même niveau de qualité élevée que celui garanti depuis plus de cent ans.

Du fait du manque de visibilité, du contexte monétaire toujours défavorable et de la situation économique actuellement incertaine, Tornos renonce à se prononcer sur le résultat de l'exercice 2016.

Remerciements

Au nom du Conseil d'administration et de la direction, nous souhaitons remercier tous nos actionnaires de la confiance qu'ils nous accordent. Nos remerciements s'adressent également à nos clients et partenaires pour leur précieuse collaboration, qui pour beaucoup s'étend maintenant sur plusieurs décennies. Enfin, nous souhaitons aussi remercier expressément tous nos collaborateurs, dont l'engagement a permis au groupe Tornos d'atteindre un résultat positif malgré un contexte difficile.



François Frôté
Président du Conseil
d'administration



Michael Hauser
CEO et Président de
la Direction générale

«Environ deux ans et demi après l'annonce de notre joint-venture en Chine nous pouvons aujourd'hui proposer au marché une gamme complète de machines standard.»

Marche des affaires 2015

Durant l'exercice sous revue, environ deux tiers des entrées de commandes provenaient des quatre segments clés: sous-traitants automobiles, technologies médicales et dentaires, micromécanique (horlogerie) et électronique. Depuis toujours, et afin de diversifier sa base de clientèle, Tornos a acquis des connaissances très spécifiques d'application dans d'autres domaines tels que l'aéronautique, et le segment pneumatique et hydraulique. L'entreprise est ainsi parvenue à placer plusieurs MultiSwiss auprès de quelques clients du secteur aéronautique en Europe et aux Etats-Unis, et à gagner la clientèle d'un fabricant suisse d'appareils ménagers de précision après l'avoir convaincu des avantages de Swiss GT 26.

Dans le segment des sous-traitants automobiles, qui s'est également confirmé en 2015 comme le principal marché du groupe, Tornos a pu enregistrer des commandes importantes en Allemagne, fief de la construction automobile européenne, ce qui n'avait rien d'évident au vu du désavantage concurrentiel que représente le taux de change entre le franc suisse et l'euro. Les excellentes caractéristiques de certains produits ainsi que la forte présence et la proximité du réseau de services, seuls moyens de surpasser les concurrents étrangers, ont joué un rôle déterminant à cet égard.

Dans le segment des technologies médicales et dentaires, qui imposent des normes qualitatives parmi les plus élevées au monde en raison des

exigences des autorités sanitaires, quelques commandes de groupes internationaux renommés ont été enregistrées. Tornos a été choisi en tant que «partenaire privilégié» par l'un des plus grands groupes de technologie médicale, entrant ainsi dans le cercle des fournisseurs de machines de pointe pouvant être considérés dès la phase initiale en cas de nouveaux investissements.

En proportion, les commandes de l'industrie électronique ont légèrement progressé. Après le net recul des lecteurs de disque dur (domaine d'application autrefois très important pour Tornos) dans le secteur informatique, des champs d'activité intéressants autour des connecteurs high-tech ont pu être ouverts, notamment pour l'aéronautique.

Depuis quelque temps, l'horlogerie fait les frais d'un contexte de marché plus difficile. La transformation de Hong Kong, lieu de transit comptant parmi les principaux débouchés mondiaux de montres de luxe, pèse sur l'industrie horlogère helvétique et réduit la propension à investir dans de nouvelles machines. Il est donc d'autant plus remarquable que Tornos soit parvenu, avec Almac BA 1008 HP, à obtenir une commande importante d'un grand nom de l'horlogerie suisse. Ce projet, qui a nécessité plus d'un an et demi d'étroite collaboration jusqu'à la finalisation de la commande, débouchera sur une solution sur mesure répondant aux contraintes spécifiques du processus de production du client.

Un concept de plate-forme qui favorise les synergies

Parallèlement, le modèle commandé fait figure d'exemple pour le concept de plate-forme introduit dans le groupe Tornos: la série Almac BA 1008 repose sur la plate-forme SwissNano, grâce à laquelle elle exploite des synergies associant les technologies d'une fraiseuse en barre et d'un tour à poupée mobile – tous deux dans le domaine de la haute précision.

Avec SwissNano, développée spécialement pour répondre aux besoins de l'industrie horlogère, les ventes de l'année précédente ont été dépassées. Une nouvelle commande importante de la part d'un sous-traitant horloger convaincu par les performances de ce produit a également été enregistrée. SwissNano a depuis longtemps conquis un territoire allant bien au-delà des frontières suisses, comme le démontrent les commandes en provenance des Etats-Unis et d'Asie, où SwissNano est également utilisée dans d'autres segments de marché.

Grâce au concept de plate-forme, l'offre existante de machines standard CT 20 et Swiss ST 26 a pu être complétée en 2015 par quatre nouveaux modèles. L'utilisation de modules de construction et de composants en partie identiques a permis de lancer un produit pour les diamètres 13 mm et un autre pour les diamètres 26 mm dans les familles Swiss GT et Swiss DT. Ainsi, Tornos a pu étoffer de six machines son offre en produits standard, ce malgré de

fortes contraintes de coûts. Tornos propose désormais à ses clients dans tous les segments importants une sélection de tours allant de cinq à sept axes, permettant de fabriquer une gamme presque illimitée de pièces.

Parallèlement, le nombre de machines issues de la production asiatique est en augmentation, de sorte que près de la moitié de la production annuelle provient aujourd'hui des usines de Xi'an et Taichung.

Complément pour l'offre de produits suisses haut de gamme

Dans le domaine des tours haut de gamme, la ligne EvoDECO a été complétée par deux produits pour les diamètres de 10 mm et 16 mm, et comprend désormais avec EvoDECO 20 et EvoDECO 32 quatre machines qui sont largement considérées comme les plus productives et puissantes du marché. Avec leurs huit à dix axes, elles bénéficient d'une flexibilité optimale qui permet de fabriquer les pièces les plus complexes qui peuvent faire la différence pour les clients et assurer leur succès.

Avec MultiSwiss, Tornos dispose d'une autre locomotive en plus de la ligne EvoDECO et de SwissNano, qui constituent ensemble la colonne vertébrale des machines haut de gamme produites en Suisse. Depuis l'introduction de ce modèle en 2011, le nombre de machines MultiSwiss vendues a augmenté chaque année.

En témoigne le nombre élevé de commandes de renouvellement et de clients jusqu'ici utilisateurs d'autres marques de tours multibroches. Grâce à sa conception située entre les tours multibroches et monobroches, MultiSwiss parvient à convertir de plus en plus d'adeptes de longue date des tours à poupée mobile, par exemple en raison de son faible encombrement par rapport à plusieurs tours monobroches placés côte à côte.

MultiSwiss parvenant constamment à une précision exceptionnelle et à une finition de surface inégalée des pièces usinées, elle est particulièrement intéressante pour le secteur des sous-traitants automobiles, où Tornos a enregistré quelques commandes de la part de fournisseurs les plus réputés. Il s'agit souvent de traiter d'importants volumes de pièces, avec des exigences qualitatives particulièrement strictes en raison du risque de rappels de produits sur des véhicules de série, ce qui rend MultiSwiss parfaitement appropriée.

Grâce à MultiSwiss, Tornos a atteint la première place en unités vendues aux Etats-Unis, ce qui permet de constater que ce produit a établi une nouvelle tendance technologique.

Sur le continent américain, les entrées de commandes étaient plus de deux fois et demie supérieures à celles de l'année précédente. La restructuration complète entamée dès 2014 ainsi que la réorientation du réseau de distribution vers le nouveau mix de produits portent donc leurs fruits et contribuent largement à redonner à cette région sa vigueur passée. La disponibilité désormais totale des machines standard et haut de gamme apporte à la distribution une marge de manœuvre nettement accrue et permet de plus en plus d'être associée aux projets d'investissement de clients nouveaux ou existants dans le segment des technologies médicales et dentaires ou celui, en plein renouveau, des sous-traitants automobiles.

Les activités en Asie évoluent à l'opposé des commandes américaines. Après la progression significative de 2014, une accalmie s'est produite pendant l'année sous revue. Pour le secteur horloger, les causes sont à trouver dans le recul de la demande de la Chine et de Hong Kong en montres de qualité. Pour les autres segments, le repli de la production industrielle chinoise, ainsi que la baisse des importations et exportations du premier consommateur et producteur de machines-outils au monde, reflètent une certaine réserve dans les investissements, ce qui a des répercussions sur le marché intérieur comme sur le reste de l'Asie. Cependant, Tornos a enregistré dans la région des commandes de machines sur toute la gamme de produits. Sur le marché de la Grande Chine précisément (Chine, Hong Kong, Taïwan), d'importants fournisseurs européens de l'industrie automobile construisent de nouvelles unités de production. A cet égard, la région présente un potentiel de croissance pour le groupe Tornos au cours des années à venir.

L'Europe reste la région centrale pour Tornos et demeurera son premier marché pour les machines haut de gamme ces prochaines années. Les chiffres de ventes de machines standard produites à Xi'an et à Taïwan ont montré que Tornos est parvenu à positionner et vendre avec succès ses propres produits asiatiques en Europe. Dans cette région, les principaux concurrents dans le domaine des tours monobroches viennent d'Asie, principalement du Japon. Concernant les multibroches, le marché est particulièrement concurrentiel, notamment parce que les producteurs allemands peuvent faire jouer les avantages tarifaires du fait du cours franc suisse / euro. La réussite de Tornos passe donc toujours par l'introduction de solutions innovantes et supérieures aux produits de la concurrence.

Contribution fiable des services au chiffre d'affaires

Malgré le repli dans l'activité machines, le chiffre d'affaires des services a atteint le niveau de l'année dernière. La longévité, et surtout le grand nombre de machines installées dans le monde offrent un potentiel considérable en termes de maintenance, de vente de pièces de rechange et de révisions complètes. Après quinze années d'utilisation ou plus, ces dernières peuvent être intéressantes pour un client peu intéressé par un remplacement, auquel il préférera alors une révision complète de la machine par les spécialistes de Tornos. Durant l'année sous revue, cette activité a encore progressé.

Importants gains d'efficience

Comme indiqué, tout le système d'approvisionnement ainsi que la production ont été transférés dans la division Global Supply Chain Management et placés sous une nouvelle direction. Parallèlement, le passage au «lean» s'est poursuivi dans la chaîne de montage. L'adaptation des structures et de l'organisation a fait ses preuves, permettant des gains allant jusqu'à 30% par machine sur les temps de montage. Par ailleurs, le nombre de machines en stock a été augmenté de manière ciblée, afin de pouvoir les doter rapidement d'options spécifiques sur demande des clients. Dans la production, des optimisations de processus ont permis de mettre certaines machines hors service et de réduire ainsi durablement les coûts.

Les capacités libérées par ces gains d'efficience ont conduit à une réduction des effectifs de travailleurs temporaires et à une extension des domaines d'intervention des collaborateurs expérimentés, afin de profiter de leur grand savoir-faire.

«La longévité, et surtout le grand nombre de machines installées dans le monde offrent un potentiel considérable en termes de maintenance, de vente de pièces de rechange et de révisions complètes. Durant l'année sous revue, cette activité a encore progressé.»

We keep you turning

tornos.com

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
à travers
le monde

