



TORNOS

TORNOS

*Lettre aux actionnaires  
Rapport de gestion 2019*

*Groupe Tornos*



TORNOS

We keep  
you turning

TORNOS

TORNOS

TORNOS

TORNOS

Die Zukunft  
wartet.  
Sind Sie dabei?

Sie sind begeisterungsfähig,  
dynamisch und haben einen positiven  
Spinn? Sie wollen den Unterschied  
ausmachen? Dann sind Sie bei  
uns genau richtig. Werden Sie  
unseres Teams Mitglied!

Bewerben Sie sich jetzt unter  
[www.tornos.com](http://www.tornos.com)

# Chiffres clés

## Groupe Tornos

	2019	2018	Différence	Différence en %
en CHF 1'000*				
<b>Entrées de commandes</b>	<b>135'498</b>	<b>245'009</b>	-109'511	-44.7%
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>205'309</b>	<b>214'864</b>	-9'555	-4.4%
<b>EBITDA**</b>	<b>10'741</b>	<b>19'331</b>	-8'590	-44.4%
<i>en % du chiffre d'affaires net</i>	5.2%	9.0%		
<b>EBIT**</b>	<b>6'431</b>	<b>15'486</b>	-9'055	-58.5%
<i>en % du chiffre d'affaires net</i>	3.1%	7.2%		
<b>Résultat net</b>	<b>5'926</b>	<b>15'327</b>	-9'401	-61.3%
<i>en % du chiffre d'affaires net</i>	2.9%	7.1%		
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation</b>	<b>-26'992</b>	<b>19'116</b>	-46'108	n/a
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement</b>	<b>-4'590</b>	<b>-5'661</b>	1'071	18.9%
<b>Flux de trésorerie disponible**</b>	<b>-31'582</b>	<b>13'455</b>	-45'037	n/a
	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>		
<b>Position de trésorerie nette**</b>	<b>-874</b>	<b>35'663</b>	-36'537	n/a
<b>Fonds propres</b>	<b>107'809</b>	<b>105'356</b>	2'453	2.3%
<i>en % du total du bilan</i>	64.4%	59.8%		
<b>Total du bilan</b>	<b>167'507</b>	<b>176'247</b>	-8'740	-5.0%
<b>Effectif (Effectif temps plein)***</b>	<b>729</b>	<b>728</b>	1	0.1%

\* Sauf mention contraire

\*\* Mesure financière non-GAAP, voir Annual Report 2019, page 9

\*\*\* Hors apprentis

# Tornos adopte une nouvelle orientation sur le marché

## Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

*Si les activités du groupe Tornos dans les techniques médicales et dentaires et dans l'industrie électronique se sont maintenues au bon niveau de l'exercice précédent, l'inquiétude dans l'industrie automobile s'est fait sentir au niveau du groupe au cours de l'exercice 2019. L'arrêt ou le report de nombreux projets d'investissement dans ce secteur ont pesé sur les comptes annuels.*

*Compte tenu de l'évolution de plus en plus claire de l'industrie automobile et de celle des besoins et exigences vis-à-vis des machines d'usinage, Tornos a décidé d'adapter son orientation sur le marché. Le groupe mise ainsi davantage sur les segments de marché des techniques médicales et dentaires, de l'électronique et de l'industrie horlogère car il y voit de meilleures opportunités commerciales et des volumes accrus à moyen et à long terme pour ses tours monobroches à poupée mobile et ses machines multibroches hautes performances.*

*Les entrées de commandes de Tornos ont fortement régressé au cours de l'exercice 2019. Les nouvelles commandes en provenance de l'industrie des techniques médicales et dentaires et de l'industrie électronique n'ont pas suffi pour compenser le net recul des commandes dans l'industrie automobile. Cette évolution a pesé sur le chiffre d'affaires net et sur la rentabilité.*

*Au total, le groupe Tornos a dégagé au cours de l'exercice sous revue un chiffre d'affaires net de CHF 205,3 millions (2018: CHF 214,9 millions) et des entrées de commandes de CHF 135,5 millions (2018: CHF 245,0 millions). Le résultat opérationnel*

*(EBIT\*) pour 2019 atteint CHF 6,4 millions (2018: CHF 15,5 millions), tandis que le résultat net se chiffre à CHF 5,9 millions (2018: CHF 15,3 millions).*

*Dans le secteur des services, Tornos a de nouveau gagné du terrain en 2019, dans pratiquement tous les domaines, à savoir le service après-vente, la révision de machines et l'activité machines d'occasion. Seules les ventes de pièces de rechange sont en recul.*

### **La SwissNano 7 remporte un franc succès**

*Tornos a amélioré son chiffre d'affaires en 2019 dans le domaine des tours monobroches à poupée mobile et des machines multibroches fabriqués en Suisse. Lancée sur le marché au cours du deuxième semestre 2018, la SwissNano 7 a reçu un accueil très favorable. Elle pose de nouveaux jalons dans ce domaine en termes d'encombrement, d'ergonomie, de consommation énergétique, d'usure des outils et de niveau sonore. La SwissNano 7 a notamment convaincu les clients du secteur des techniques dentaires et de l'industrie électronique high-tech. Elle est utilisée, entre autres, pour la production d'implants dentaires ou pour la fabrication de connecteurs sophistiqués dans les techniques de communication et de mesure.*

*En 2019, Tornos a poursuivi le développement de son logiciel de programmation et de communication convivial et évolutif TISIS, complété son offre de produits et procédé à différentes mises à jour. À ce jour, 1800 machines Tornos ont déjà été équipées de TISIS.*

\* Mesure financière non-GAAP, voir Annual Report 2019, page 9



Après les lancements de produits récents couronnés de succès, Tornos prépare déjà la prochaine vague d'innovations pour 2020.

### **Nouveaux centres clients dans le monde entier et centralisation de la production des machines suisses**

Après l'ouverture d'un nouveau centre clients à Chicago (États-Unis) et à Bangkok (Thaïlande) en mai 2019, le groupe Tornos en ouvrira bientôt deux autres, l'un à proximité de Milan (Italie) au premier trimestre 2020 et l'autre à Pforzheim (Allemagne) en 2022. Tornos mise ainsi sur une proximité clients maximale dans le monde entier.

Au cours de l'exercice sous revue, Tornos a centralisé la production des machines suisses sur son site principal de Moutier (Rue Industrielle), développé l'usine et simplifié les processus. De nouveau certifiée ISO 9001 en 2019, cette usine sert désormais au montage de toutes les machines Tornos produites en Suisse. Au cours de l'exercice sous revue, Tornos a terminé la modernisation du bâtiment administratif et a vendu le bâtiment de l'usine situé Rue de l'Écluse à Moutier. Tornos a confié à une entreprise spécialisée une partie de l'entrepôt de marchandises de Moutier, ainsi que la logistique correspondante, ce qui contribue à la flexibilité accrue de l'entreprise.

### **Tornos Academy**

La Tornos Academy à Moutier s'est très bien développée au cours de l'exercice sous revue. Les clients et les collaborateurs de Tornos y bénéficient de formations sur mesure afin d'exploiter au mieux les produits Tornos. Les cours adaptés aux besoins et exigences des clients sont proposés sur tous les sites Tornos. Le cas échéant, ils peuvent aussi avoir lieu directement chez le client. À ce jour, plus de 600 personnes ont déjà été formées avec succès à la Tornos Academy.

### **Incubateur i-moutier**

L'incubateur i-moutier du Tornos Precision Park constitue une plate-forme de coopération réunissant des hautes écoles, des institutions, des start-up et des sociétés partenaires dans le domaine de la micro-technologie. L'incubateur permet aux clients et partenaires de Tornos de profiter du riche savoir-faire de toute une région. Les premiers projets ont déjà été réalisés avec succès. À titre d'exemple, plusieurs fabricants de la région ont développé ensemble une cellule d'usinage intégré. Le projet CHARM, soutenu par l'UE et mené en collaboration avec le CSEM (Centre suisse d'électronique et de microtechnique) vise à mesurer des pièces recouvertes d'huile, tandis que le projet MUSE, qui réunit plusieurs fabricants de machines et d'autres partenaires de la région, porte sur la création d'un logiciel commun pour la mise à jour de machines.

Pour la deuxième fois déjà, Tornos a organisé un concours d'innovation pour les futurs ingénieurs de la Haute-École Arc Neuchâtel, qui leur permet de découvrir Tornos et de travailler sur des projets concrets avec des professionnels expérimentés. Une fois encore, le concours a permis l'émergence de nombreuses idées intéressantes et de nouvelles approches de mise en œuvre.

### **Développement des sites en Asie**

La transformation du site de Taichung, Taïwan, en une usine complètement autonome capable de terminer le montage de toutes les machines de la gamme Swiss GT a exercé un effet favorable sur la qualité des processus et la flexibilité de l'entreprise. Au deuxième semestre 2019, les capacités de l'usine étaient déjà pleinement exploitées.

Le groupe Tornos a décidé, en avril 2019, de poursuivre le développement de sa filiale chinoise Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd. de manière indépendante et de racheter la part minoritaire composée de 30% d'actions détenue par la société chinoise Shaanxi Robot Automation Technology Co., Ltd.

Cette opération a été conclue en janvier 2020. Au cours de l'exercice sous revue, Tornos a par ailleurs déménagé dans de nouveaux locaux à Xi'an.

Les conséquences sociales et économiques du coronavirus chinois ne sont pour l'heure pas encore entièrement prévisibles. Grâce à son site de production à Taïwan, le groupe Tornos a la possibilité de transférer la production de certaines gammes de machines de Chine continentale à Taïwan.

#### Distribution aux actionnaires

Compte tenu de la situation économique actuelle, le Conseil d'administration renonce à la proposition de verser un dividende.

#### Perspectives pour 2020

Le groupe Tornos aborde le nouvel exercice avec un carnet de commandes nettement moins rempli que l'année dernière. Les récentes évolutions géopolitiques entraînent de nombreuses incertitudes qui rendent les prévisions et estimations extrêmement difficiles. La visibilité sur les marchés est actuellement très faible. Avec sa gamme de produits et de services parfaitement adaptée aux besoins de ses clients, Tornos reste néanmoins bien armé pour réagir de manière rapide et efficace aux évolutions de ses différents marchés.

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

**Michael Hauser**  
CEO et président de la  
direction

# «Tornos est préparé pour réagir de manière efficace aux évolutions de ses marchés.»



Conseil d'administration: Walter Fust, François Frôté, Till Fust, Michel Rollier

# Rapport de gestion 2019

Après l'essor de 2018, l'économie mondiale a fortement ralenti en 2019 et les perspectives pour 2020 s'annoncent extrêmement difficiles. Une profonde inquiétude pèse notamment sur l'industrie automobile, dont les ventes ont baissé dans le monde entier l'année dernière, en particulier en Asie, son principal marché. De nombreux projets d'investissement ont été suspendus ou reportés dans ce secteur, la plupart des entreprises préférant limiter leurs investissements au strict nécessaire. À l'inverse, le climat d'investissement reste favorable dans d'autres secteurs comme ceux des techniques médicales et dentaires ou de l'électronique. Ces marchés innovants accueillent presque quotidiennement de nouvelles applications, ce qui profite à l'industrie des machines, et donc à Tornos.

Tornos a connu un exercice 2019 très inégal. Après un premier semestre réjouissant marqué par un chiffre d'affaires net élevé et une bonne rentabilité, la situation s'est sensiblement détériorée au deuxième semestre, avec des entrées de commandes en provenance de l'industrie automobile en net recul. Cette pénurie de commandes a également eu un impact sur le chiffre d'affaires net et la rentabilité. Les nouvelles commandes de l'industrie des techniques médicales et dentaires et de l'industrie électronique n'ont pas suffi pour compenser cette forte baisse.

Tornos a pris des mesures importantes pour atteindre une rentabilité acceptable malgré l'évolution probablement négative du chiffre d'affaires net en 2020.

## **Entrées de commandes et carnet de commandes**

En 2019, le groupe Tornos a enregistré des entrées de commandes à hauteur de CHF 135,5 millions, soit une baisse de 44,7% par rapport à l'exercice précédent (CHF 245,0 millions). Les entrées de commandes s'inscrivent à CHF 58,6 millions au deuxième semestre, un résultat nettement inférieur à celui du premier semestre (CHF 76,9 millions). Plusieurs commandes de nouvelles machines Tornos ont été annulées ou reportées dans l'industrie automobile. Dans toutes les régions, Tornos a vendu moins de machines en 2019 qu'en 2018, l'Europe enregistrant la plus forte baisse.

Si l'industrie automobile constituait le principal segment de marché de Tornos au cours des dernières années, elle ne représentait plus que 8,6% des entrées de commandes totales de machines en 2019 (contre 42,9% en 2018). Dans le même temps, la part des techniques médicales et dentaires est passée de 12,9% à 28,4%. Tornos a enregistré des ventes réjouissantes dans ce domaine en 2019. Les perspectives en matière de nouvelles commandes sont également favorables pour l'exercice en cours, en particulier grâce aux machines Swiss Nano innovantes. La part du segment de l'électronique est passée de 9,6% à 16,6%. En chiffres absolus cependant, Tornos n'a pas atteint le niveau des commandes enregistré dans ce segment au cours du très bon exercice 2018. Cela est d'autant plus vrai pour l'industrie horlogère: si sa part est passée de 9,3% à 9,6%, la valeur des commandes a diminué de moitié en chiffres absolus. Les 36,8% restants (25,3% sur l'exercice précédent) correspondent aux sous-traitants (job shops), qui fournissent des composants dans les quatre secteurs susmentionnés, et aux plus petits secteurs tels que l'aéronautique ou le segment pneumatique et hydraulique.

*Au cours de l'exercice sous revue, Tornos a accusé un recul des ventes pour la plupart des gammes de produits, mais la Swiss Nano et deux types de machines fabriqués en Asie ont gagné du terrain par rapport à l'exercice précédent. Sur le nombre de machines vendues en 2019, 49% venaient d'Asie et 51% de Suisse.*

*Le carnet de commandes s'est sensiblement allégé en raison des entrées de commandes moindres en 2019 et du chiffre d'affaires net accru au premier semestre. Au 31 décembre 2019, il s'élevait à CHF 34,2 millions (contre CHF 101,0 millions au 31 décembre 2018).*

#### **Chiffre d'affaires net**

*Au cours de l'exercice sous revue, le groupe Tornos a réalisé un chiffre d'affaires net de CHF 205,3 millions, en baisse de 4,4% par rapport à 2018 (CHF 214,9 millions ; CHF -9,6 millions; CHF -7,7 millions, après correction des effets de change). Après un très bon premier semestre avec un chiffre d'affaires de CHF 117,2 millions, le groupe a enregistré un chiffre d'affaires de CHF 88,1 millions au deuxième semestre. Tornos a été en mesure d'augmenter de 2% les ventes de machines fabriquées à Moutier. Tornos affiche une légère croissance dans le domaine des machines multibroches et une nette progression dans le domaine des tours (monobroches) à poupée mobile. Par contre, Tornos a enregistré une baisse du chiffre d'affaires au niveau des tours monobroches fabriqués en Asie, une première depuis le début de la production dans cette région.*

*Par rapport à l'exercice précédent, le chiffre d'affaires net du groupe Tornos a baissé de 7% en Europe et de 21% en Asie (y compris reste du monde), mais a augmenté de 53% en Amérique. Les chiffres sont*

**«Dans le domaine des services, Tornos a progressé dans presque tous les secteurs.»**

réjouissants en Suisse, où Tornos a facturé 13% de plus qu'en 2018. Au final, le chiffre d'affaires net du groupe Tornos se répartit comme suit dans les différentes régions: Suisse 22,8% (exercice précédent: 19,2%), reste de l'Europe 53,3% (exercice précédent 59,4%), Asie (y compris autres régions) 11,2% (exercice précédent 13,4%), Amérique 12,7% (exercice précédent: 8,0%).

Dans le domaine des services et des pièces de rechange, Tornos a une nouvelle fois progressé dans presque tous les secteurs en 2019. Seule la vente des pièces de rechange est en recul. Le chiffre d'affaires net total est passé de CHF 46,7 millions en 2018 à CHF 45,8 millions en 2019. Dans les domaines du service après-vente, de la révision de machines et de l'activité machines d'occasion, Tornos a gagné du terrain par rapport à l'exercice précédent (CHF +1,7 million). Tornos entend continuer à renforcer le domaine des services dans les années à venir.

### **Produit brut**

Au cours de l'exercice sous revue, le groupe Tornos a réalisé un produit brut de CHF 66,4 millions (contre CHF 73,6 millions en 2018), dont CHF -3,3 millions sont imputables au volume de ventes en repli. L'érosion de la marge à hauteur de 2,0 points de pourcentage, de 34,3% à 32,3%, s'est traduite par une baisse de CHF 3,9 millions. Cette détérioration sensible résulte essentiellement de l'établissement de provisions sur les stocks de marchandises suite à l'augmentation de ces derniers (CHF 2,5 millions). Cette mesure provisionnelle se résorbera dès que le stock diminuera. À cela s'ajoutent des coûts de l'ordre de CHF 0,3 million liés au transfert d'une partie substantielle du stock de matières premières vers un distributeur central. Les coûts restants de CHF 1,2 million n'ont pu être réduits ou supprimés que tardivement en raison de la baisse des commandes en provenance de l'industrie automobile. Ces coûts ne devraient pas se répéter en 2020.

### **Charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation du groupe Tornos ont augmenté de CHF 2,2 millions en 2019, pour atteindre CHF 60,0 millions (2018: CHF 57,8 millions). Dans

le domaine du marketing et des ventes, les coûts ont augmenté de CHF 1.0 million, passant de CHF 30,3 millions à CHF 31,3 millions. Tornos a engagé de nouveaux collaborateurs pour le domaine des services afin de continuer à renforcer les services clients. Au niveau des frais d'administration divers, les coûts n'ont connu qu'une augmentation minime. Les coûts de la recherche et du développement sont restés stables. S'agissant des autres dépenses, Tornos affiche des coûts à hauteur de CHF 0,6 million, en particulier en raison de l'augmentation du ducroire. Au cours de l'exercice précédent, la vente de droits de marque et de machines de production figurait dans les autres revenus.

### **Recherche et développement**

Durant l'exercice 2019, les dépenses dans la recherche et le développement se sont maintenues au niveau de l'exercice précédent (CHF 10,1 millions, comme en 2018). Tornos a poursuivi avec succès ses différents projets d'innovation, tant dans le secteur multibroche que sur les tours monobroches à poupée mobile.

En 2019, Tornos a également poursuivi le développement de son logiciel de programmation et de communication convivial et évolutif TISIS, complété son offre de produits et procédé à différentes mises à jour. Il s'agit notamment de fonctions supplémentaires pour un module avec un robot à six axes qui est directement relié à la machine et permet l'automatisation des processus de chargement, de déchargement, de palettisation et de manutention des palettes. À ce jour, 1800 machines Tornos ont déjà été équipées de TISIS.

### **Résultat non opérationnel**

Dans le résultat non opérationnel figurent les recettes et dépenses sur l'immeuble hors exploitation de la «Tour Bechler». À ce jour, les 23 appartements nouvellement construits sont tous loués en permanence. Tornos a l'intention de vendre l'immeuble dans un avenir proche.

Tornos a vendu le bâtiment industriel dans la rue de l'Ecluse à Moutier. Le paiement final relatif à la vente n'ayant pas eu lieu comme prévu en décembre

2019, mais seulement en janvier 2020, le résultat de cette opération s'élevant à environ CHF 3 millions en faveur de Tornos n'aura d'impact sur la rentabilité qu'en 2020.

### **EBITDA et EBIT\***

Le résultat avant charges financières, impôts et amortissements (EBITDA) s'est élevé à CHF 10,7 millions en 2019 (contre CHF 19,3 millions l'exercice précédent), tandis que la marge EBITDA a baissé à 5,2% (contre 9,0% l'exercice précédent). Le résultat avant charges financières et impôts (EBIT) s'est quant à lui inscrit à CHF 6,4 millions (contre CHF 15,5 millions l'exercice précédent; CHF -9,1 millions; CHF -9,6 millions après correction des effets de change), ce qui donne une marge EBIT de 3,1% (7,2% en 2018).

### **Résultat financier**

Durant l'exercice 2019, Tornos a enregistré un résultat financier net de CHF -0,2 million (CHF -0,2 million en 2018). Les effets de change, en particulier en relation avec le dollar américain, ont été positifs à CHF 0,2 million au cours de l'exercice sous revue, contre CHF 0,4 million l'année précédente.

### **Résultat net**

Après déduction de l'impôt sur les bénéfices de CHF 0,5 million, le résultat net s'est inscrit à CHF 5,9 millions (CHF 15,3 millions en 2018). La marge se situe à 2,9% (contre 7,1% en 2018).

### **Bilan**

Par rapport à l'exercice précédent, le total du bilan a baissé de CHF 8,7 millions, pour atteindre CHF 167,5 millions au 31 décembre 2019.

Sur le plan des actifs, les liquidités ont baissé de CHF 21,5 millions. Une grande partie des fonds a été consacrée à l'actif circulant net. Les créances résultant des livraisons et prestations ont reculé de CHF 7,8 millions au quatrième trimestre en raison de la baisse du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent. D'autre part, les stocks de marchandises

ont augmenté de CHF 20,3 millions. Cette hausse concerne d'une part le stock de matières premières, qui s'est alourdi avec les matériaux et composants déjà commandés à la suite de la baisse des commandes (CHF +8,0 millions) et, de l'autre, le stock de machines disponibles (CHF +14,8 millions). Tornos veut être prêt à livrer rapidement les machines dès la reprise du marché. Les autres créances et les actifs transitoires ont baissé de CHF 0,4 million.

Les immobilisations fixes étaient plus élevées de CHF 0,3 million fin 2019 par rapport à la fin 2018. Au cours de l'exercice sous revue, Tornos a notamment investi dans des bâtiments à Moutier (Welcome Center, Tech Center, Tour Bechler). Les immobilisations incorporelles ont augmenté de CHF 0,3 million. Dans ce domaine, Tornos a investi dans des logiciels et du matériel informatique.

Au niveau des passifs, les engagements financiers ont augmenté de CHF 15,0 millions, un volume considérable de liquidités s'y étant déversé du fait de l'augmentation de l'actif circulant net de CHF 41,0 millions. C'est pourquoi Tornos a souscrit un prêt de CHF 15,0 millions auprès du principal actionnaire. La baisse de CHF 4,1 millions des engagements résultant des livraisons et prestations tient au recul du volume d'affaires. Les autres engagements ont également reculé massivement, en particulier en raison de la baisse des acomptes versés par les clients (CHF -20,1 millions). Les passifs transitoires ont baissé de CHF 1,0 million, au même titre que les provisions à court terme. Les engagements à long terme sont restés au niveau de l'exercice précédent.

Au 31 décembre 2019, les liquidités nettes\* s'élevaient à CHF -0,9 million (contre CHF +35,7 millions un an plus tôt).

A la même date, les fonds propres se chiffraient à CHF 107,8 millions (contre CHF 105,4 millions l'année précédente), dont CHF 0,4 million de parts minoritaires (CHF 0,5 million au 31 décembre 2018). Du fait de la baisse du total du bilan, la quote-part des fonds propres a augmenté de 4,6 points de pourcentage à 64,4%.

\* Mesure financière non-GAAP, voir Annual Report 2019, page 9

### Flux de trésorerie

Contrairement aux années précédentes, les liquidités de Tornos ont connu une évolution défavorable en 2019. Le flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation avant variation de l'actif circulant net s'est inscrit à CHF 14,0 millions, soit seulement CHF 3,1 millions en-deçà de l'exercice précédent (CHF 17,1 millions). L'augmentation de l'actif circulant net de CHF 41,0 millions au cours de l'exercice sous revue a beaucoup pesé sur les liquidités. Cela s'explique particulièrement par l'augmentation des stocks de marchandises (CHF 22,8 millions) et la baisse des autres engagements (CHF 22,4 millions). Le recul des entrées de commandes s'accompagne d'une nette diminution des acomptes versés par les clients. Le flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation s'est donc élevé à CHF -27,0 millions en 2019 (contre CHF +19,1 millions l'exercice précédent). Les activités d'investissement de Tornos se sont inscrites à CHF 4,6 millions nets (contre CHF 5,7 millions l'exercice précédent). Tornos a particulièrement investi dans des bâtiments (Welcome Center, Tech Center, Tour Bechler), ainsi que dans des logiciels et du matériel informatique. Le flux de trésorerie disponible\* s'est porté à CHF -31,6 millions en 2019 (CHF 13,5 millions en 2018).

Pour couvrir une partie des sorties élevées de liquidités, Tornos a demandé un crédit relais de CHF 15,0 millions auprès de son principal actionnaire. En 2019, Tornos Holding SA a distribué un dividende d'un montant total de CHF 5,4 millions (contre CHF 2,9 millions l'exercice précédent). De plus, le groupe a vendu des actions propres d'une valeur de CHF 0,7 million (2018: CHF 1,9 million). Elles sont essentiellement revenues aux collaborateurs, dans le cadre du Management and Board Participation Plan du groupe. À la fin de l'exercice 2019, le flux de trésorerie net s'élevait à CHF -21,6 millions (contre CHF 12,3 millions l'exercice précédent).

\* Mesure financière non-GAAP, voir Annual Report 2019, page 9

### Gestion des risques

Le groupe Tornos utilise un système d'évaluation des risques couvrant aussi bien les risques stratégiques qu'opérationnels. Des explications plus détaillées à ce sujet sont disponibles en pages 21 à 23 du rapport annuel 2019 (en anglais).

### Collaborateurs

Au 31 décembre 2019, Tornos employait 729 collaborateurs (équivalents temps plein) et 35 apprentis, contre 728 collaborateurs et 44 apprentis fin 2018. Si l'effectif des collaborateurs embauchés en Suisse a baissé de 16 ETP via la réduction des engagements de collaborateurs temporaires, celui des collaborateurs affecté aux services a augmenté dans la même mesure dans les filiales à l'étranger, ce qui a favorisé un renforcement supplémentaire des prestations pour les clients.

L'effectif moyen s'est inscrit à 747 collaborateurs durant l'exercice sous revue (2018: 692). Si l'effectif n'a cessé d'augmenter au cours du premier semestre 2019 pour couvrir la charge de travail élevée, il a de nouveau été réduit au deuxième semestre 2019 en raison du recul des entrées de commandes. Dans la mesure du possible, ces mesures ont concerné des collaborateurs temporaires.

Les collaborateurs du groupe Tornos sont satisfaits de leurs conditions de travail et apprécient l'engagement de leur employeur à cet égard, comme l'a montré une enquête menée auprès du personnel en 2016. Une nouvelle enquête de ce type sera réalisée en 2020.

### Perspectives

Le groupe Tornos aborde le nouvel exercice avec un carnet de commandes nettement moins rempli que l'année dernière. Les récentes évolutions géopolitiques entraînent de nombreuses incertitudes qui rendent les prévisions et estimations extrêmement difficiles. Avec sa gamme de produits et de services parfaitement adaptée aux besoins de ses clients, Tornos reste néanmoins bien armé pour réagir de manière rapide et efficace aux évolutions de ses différents marchés.

# Tornos et l'Industrie 4.0

Dans le cadre de l'Industrie 4.0, également appelée «Quatrième révolution industrielle» ou «Usines intelligentes», Tornos hisse la technologie vers de nouveaux sommets, au-delà des tours à poupée mobile, des systèmes multibroches et du micro-fraisage, en lançant son propre logiciel de programmation et de communication TISIS et en participant à l'initiative umati (Universal Machine Tool Interface) permettant l'utilisation des données de machines-outils.

## TISIS, notre portail vers l'Industrie 4.0

Le logiciel TISIS de Tornos permet aux fabricants d'accéder aux rendements accrus visés par l'Industrie 4.0. Grâce à TISIS, les opérateurs disposent d'interfaces et de possibilités d'intervention plus interactives. Intelligent et moderne, l'éditeur de code ISO leur permet de programmer en toute simplicité et de contrôler les processus en temps réel. TISIS identifie le parc de machines Tornos du client et, sur cette base, aide l'opérateur à choisir celle qui convient le mieux pour une pièce donnée. Parallèlement, il permet à l'utilisateur d'évaluer les options de chaque machine. TISIS réduit les risques de collisions et donc les temps morts, élimine les possibilités d'erreurs et améliore la productivité, l'efficacité et la qualité. Avec le concours des clients, Tornos ouvre la voie, avec TISIS, à l'usinage extrêmement productif, fiable et irréprochable de l'Industrie 4.0.

## umati: la production en réseau entre dans une nouvelle dimension

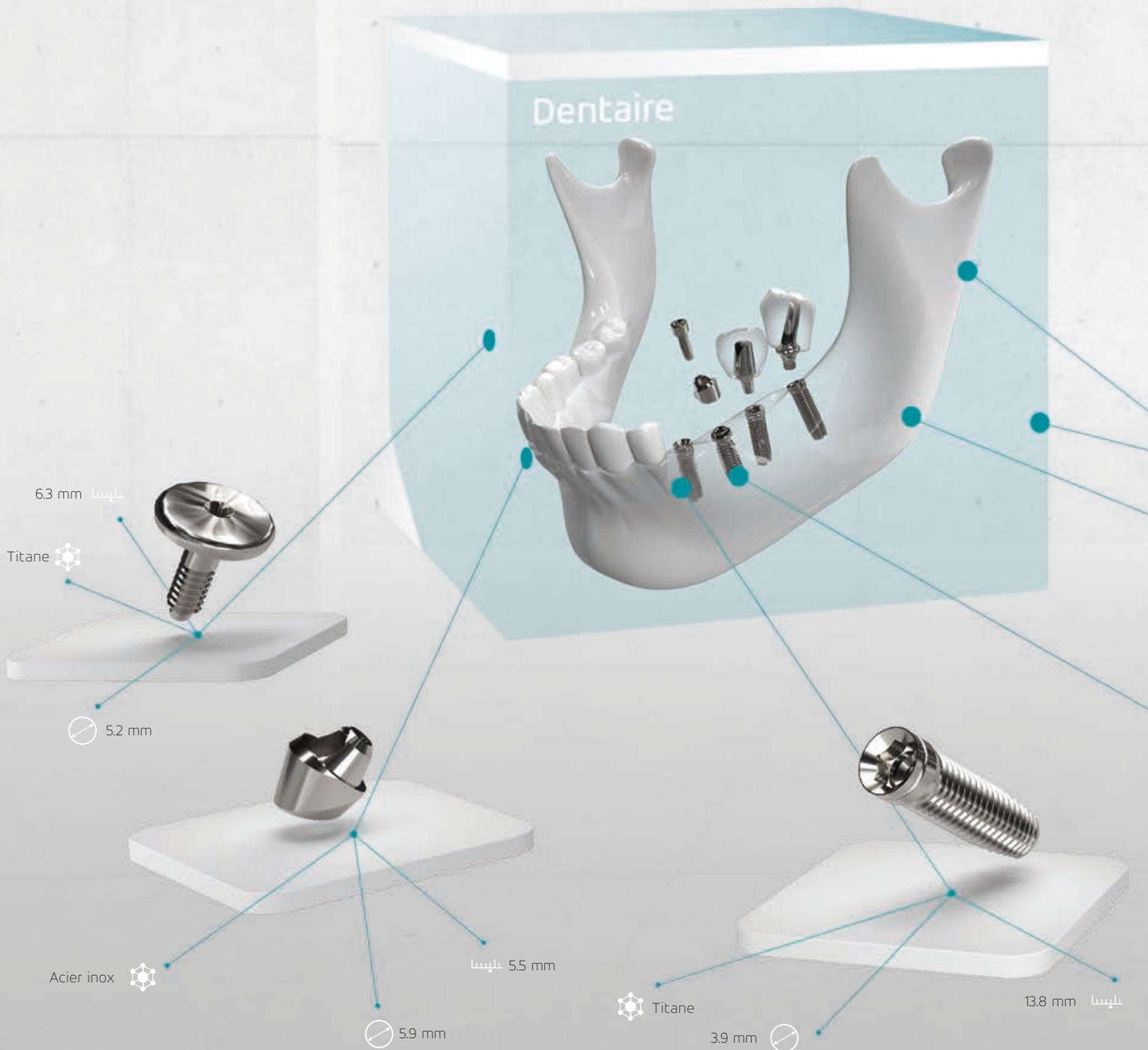
À l'occasion du salon EMO Hannover 2019, Tornos et 71 autres fabricants de machines-outils venus du monde entier ont présenté à un public intéressé umati et les avantages de cette interface universelle. La mise en réseau des machines, des systèmes et des logiciels est l'une des principales tendances de la fabrication à l'heure actuelle. Aujourd'hui, les clients souhaitent être en mesure d'intégrer de nouvelles machines dans leur propre écosystème informatique, sans la moindre difficulté. umati permet d'y parvenir facilement, rapidement et en toute sécurité sur la base de la norme internationale d'interopérabilité OPC UA (Open Platform Communications Unified Architecture).

Avec TISIS et umati, Tornos met en avant son leadership technologique. Fidèle à sa devise «We keep you turning», l'entreprise aide les fabricants à se préparer aux défis de demain grâce aux processus numériques, sans dévier de son objectif: améliorer la qualité, réduire les coûts, augmenter l'efficacité et éliminer les erreurs.



## Des solutions uniques pour des segments de marché ciblés

FIDÈLE À SA DEVISE «WE KEEP YOU TURNING», TORNOS PROPOSE DES SOLUTIONS UNIQUES POUR DES SEGMENTS DE MARCHÉ CIBLÉS CONNAISSANT UNE CROISSANCE RAPIDE. CES SOLUTIONS CONSTITUENT UN PILIER ESSENTIEL DE LA STRATÉGIE COMMERCIALE DE TORNOS. LES FABRICANTS ACTIFS DANS LES DOMAINES DE LA MICROMÉCANIQUE, DES TECHNIQUES MÉDICALES ET DENTAIRES, DE L'AUTOMOBILE OU DE L'ÉLECTRONIQUE ÉVOLUENT AUJOURD'HUI DANS UN ENVIRONNEMENT GLOBAL DE PLUS EN PLUS CONCURRENTIEL, OÙ ILS SONT EXPOSÉS À UNE MULTITUDE DE TENDANCES MACROÉCONOMIQUES. DANS CES CONDITIONS, LES SOLUTIONS DE TORNOS PEUVENT APPORTER UNE CONTRIBUTION IMPORTANTE AU SUCCÈS DURABLE.



# TECHNIQUES MÉDICALES ET DENTAIRES

*Nous sommes le partenaire des entreprises actives dans les techniques médicales et dentaires, aux confins de l'innovation*

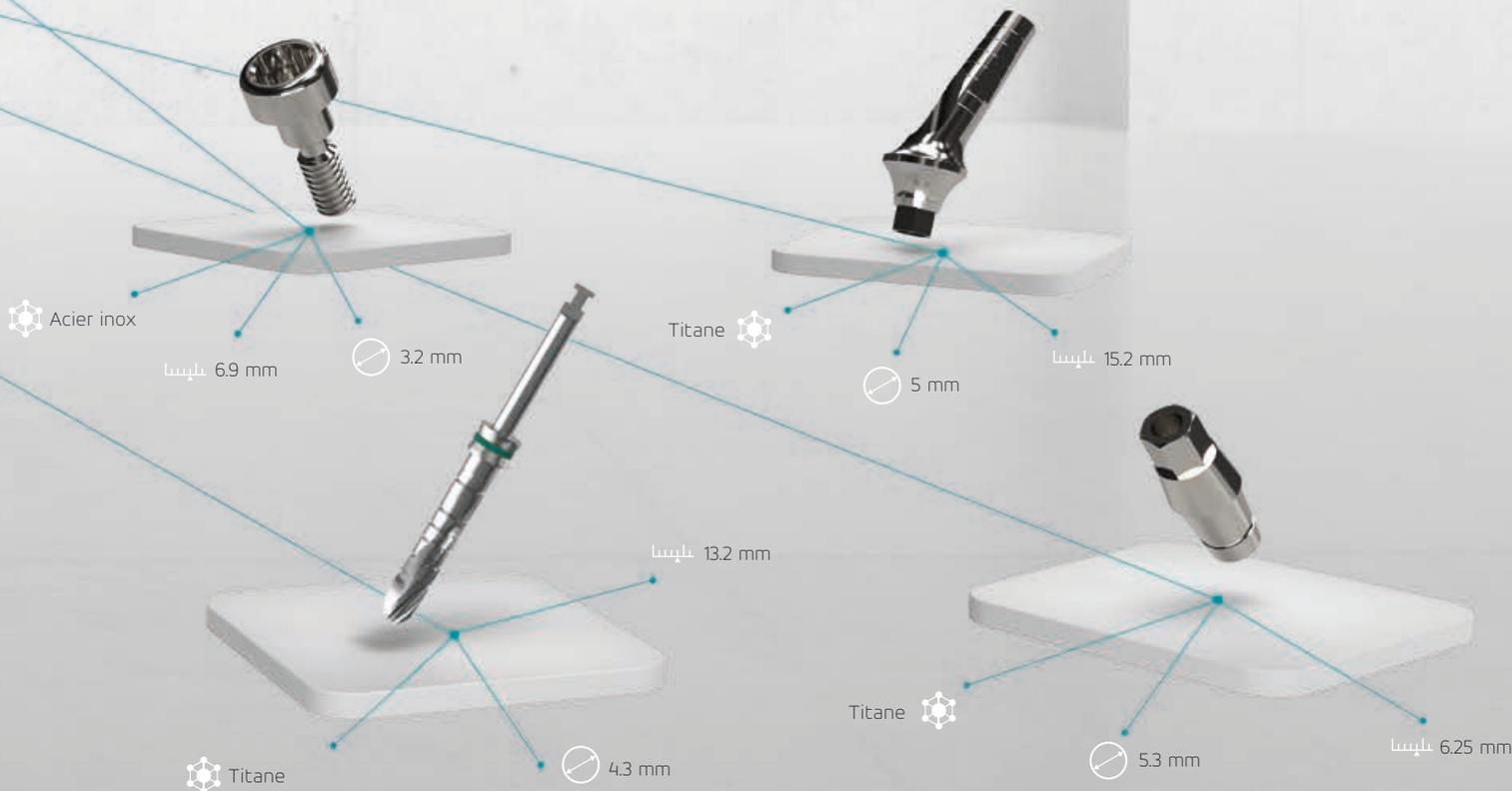
Évolution démographique, mondialisation, diffusion toujours plus rapide des technologies et quête constante de l'innovation: les forces macroéconomiques bouleversent les marchés, ce qui crée des opportunités pour les fabricants d'instruments et de dispositifs médicaux, mais les soumet aussi à une pression élevée. Le chiffre d'affaires global généré dans le domaine des techniques médicales, qui ne représente qu'une partie des dépenses mondiales de santé, devrait augmenter de 5,1% d'ici à 2022, pour atteindre USD 522 milliards.

## Implants dentaires

Les implants dentaires ne permettent pas seulement de retrouver un beau sourire. Ils rétablissent aussi la qualité de vie et le bien-être, tout en ralentissant, voire en stoppant, la perte osseuse. Ces implants, y compris les vis à os, les piliers et les vis de blocage, doivent être biocompatibles et résister à diverses

forces de compression, de traction et de cisaillement liées à la préhension et à la mastication.

Grâce à la cinématique de ses tours monobroches à poupée mobile, Tornos garantit aux fabricants d'implants dentaires des résultats irréprochables, même lorsqu'il s'agit de pièces complexes telles que les piliers dentaires. Les vis utilisées pour l'ancrage d'implants dentaires sont un autre exemple d'applications médicales particulièrement exigeantes. Tornos propose un système d'axe B pour la réalisation de fraisages complexes. Les tours monobroches à poupée mobile de Tornos offrent d'autres avantages, tels que l'usinage avec une mise en train unique, des délais de production plus courts, une meilleure tolérance géométrique, ainsi que de remarquables états de surface lors de la passe d'ébauche comme lors de la passe de finition, sans oublier la simplicité de programmation. Telle est notre vision de la flexibilité.



# INDUSTRIE ÉLECTRONIQUE

## Nous veillons au succès des fabricants de produits électroniques avec les applications les plus diverses

Le monde connaît actuellement un véritable essor de l'innovation dans le domaine de la connectivité, avec des avancées remarquables dans tous les secteurs: des vêtements connectés aux techniques médicales, en passant par l'électronique grand public, l'énergie et l'automobile. Les villes intelligentes exploitant les données et toute technologie visant l'efficacité, le développement durable, la croissance économique et l'augmentation de la sécurité et de la qualité de vie, les dispositifs médicaux interconnectés, les voitures connectées ou encore l'Internet industriel des objets (Industrial Internet of Things, IIoT) en sont quelques exemples.

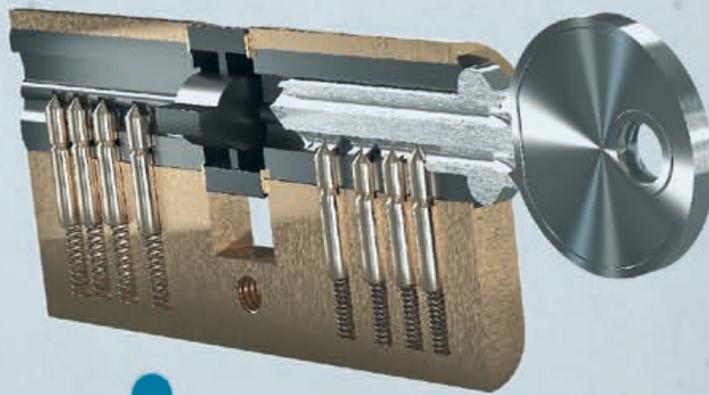
### Serrures

Elle est bien loin l'époque où l'on ne fermait pas sa porte à clé en partant. La protection du domicile devient en effet une préoccupation croissante. Des serrures de porte irréprochables protègent les biens tout en préservant la tranquillité d'esprit.

Tornos entend contribuer au succès commercial de ses clients grâce à sa vaste expérience dans le domaine des serrures. Notre expertise va de la simple clé au corps de serrure complet, avec des mécanismes usinés de manière efficace et précise dans une multitude de matériaux. La réalisation de pièces en laiton personnalisées est l'une de nos compétences clés, parmi tant d'autres. Les solutions de serrage intelligentes de Tornos permettent de produire le corps complet de la serrure. Face à la complexité croissante des systèmes de serrure électronique, Tornos permet à ses clients de produire efficacement les serrures les plus sophistiquées, aujourd'hui comme demain.



# Serrurerie



33 mm

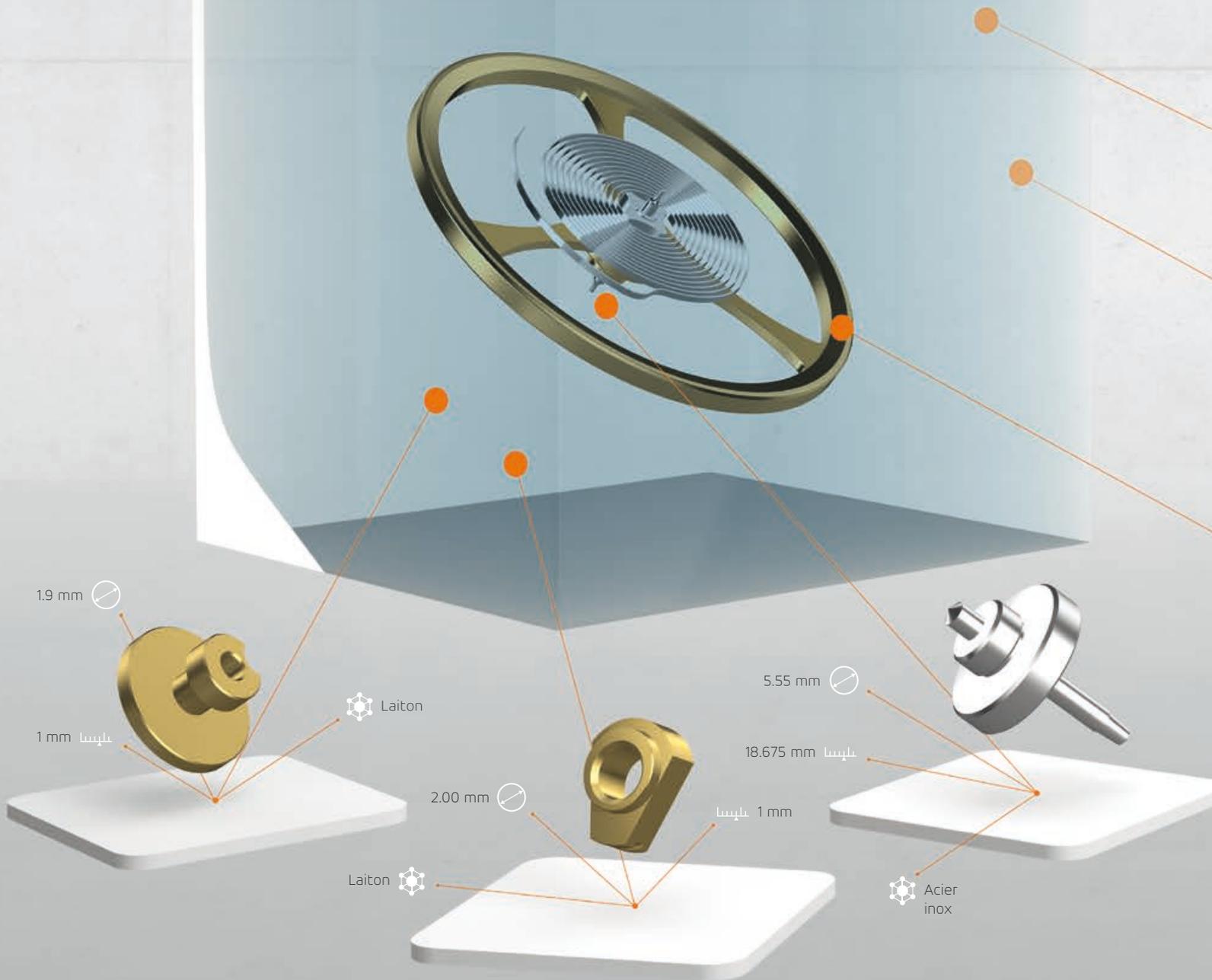
Laiton

75 mm

# MICROMÉCANIQUE

*Nous garantissons aux horlogers un succès sans faille, jusque dans le moindre détail*

Organe de régulation





Matériau



Diamètre (en mm)

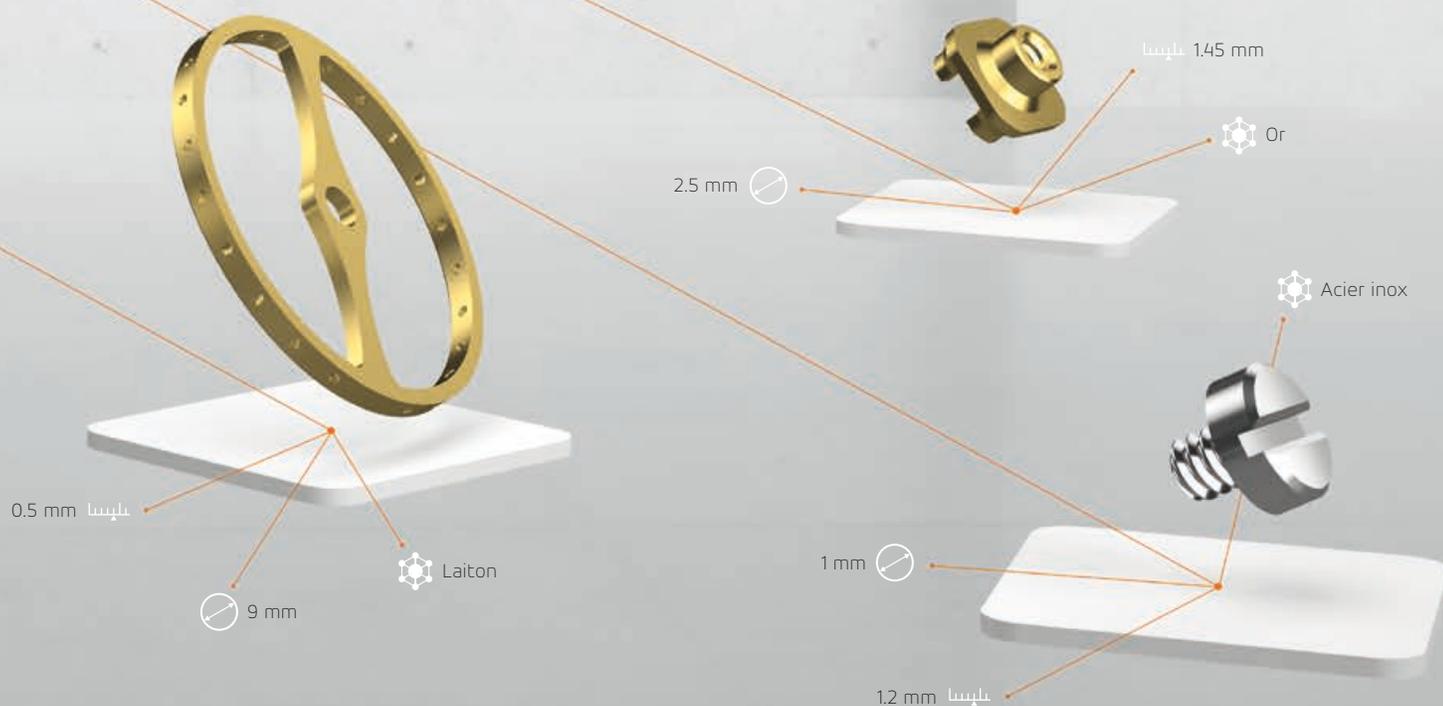
طول (en mm)

Après une période marquée par une faible croissance, l'industrie horlogère suisse réaffirme aujourd'hui son rôle majeur dans un monde de plus en plus numérique. Dans le même temps, l'industrie est sous pression pour relever les nombreux défis de la mondialisation, tout en répondant à la fois aux exigences de ses clients de longue date et à celles des nouveaux consommateurs technophiles.

### La précision à l'honneur

Le balancier et le ressort constituent le véritable cœur de la montre. Le balancier régule la marche du temps grâce à ses oscillations et détermine la précision de la montre.

Constitué d'un volant à deux ou trois bras équilibré statiquement, il est relié à un spiral (ressort en acier plus fin qu'un cheveu). Le balancier effectue un mouvement de va-et-vient circulaire et divise ainsi le temps en intervalles égaux. L'ancre de l'échappement donne une impulsion pour que le balancier effectue une rotation. Pendant la rotation, le spiral se comprime, ce qui équilibre la force transmise, puis se détend et oblige le balancier à revenir en arrière. En horlogerie, ce mouvement de va-et-vient du balancier est appelé oscillation. Fabriqués en laiton, en acier inoxydable et en or, les plus petits composants d'une montre doivent leur précision à l'engagement de Tornos en faveur de l'industrie horlogère suisse.



# INDUSTRIE AUTOMOBILE

*Nous mettons les constructeurs automobiles sur la voie d'une meilleure qualité, sécurité et durabilité*





Les grandes tendances clés à l'échelle mondiale stimulent la demande de véhicules plus écologiques, plus sûrs et plus intelligents. Dans ce contexte, l'industrie automobile est bien placée pour connaître une forte croissance. Ces tendances vont modifier complètement le profil du secteur et fixent le cap de l'Automobile 4.0. Les constructeurs automobiles et leurs chaînes d'approvisionnement sont sous pression pour répondre à la demande croissante des marchés émergents et en voie de développement, tout en se conformant à des normes de plus en plus strictes en matière de consommation de carburant et d'émissions. Le rendement énergétique accru des carburants, l'amélioration continue des systèmes d'entraînement, la conception de véhicules plus légers et la mise au point de nouvelles technologies en faveur de l'électromobilité représentent des défis essentiels.

### Système de freinage

Avec l'envolée du trafic automobile dans le monde entier, et notamment dans les pays industrialisés, les systèmes de sécurité active jouent un rôle essentiel

dans la prévention des collisions. Les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs font toujours appel à Tornos lorsqu'il est question des technologies de tournage ultra-fiables utilisées pour l'usinage de précision des composants des systèmes de freinage.

Le système de freinage, l'élément de sécurité central, est devenu de plus en plus complexe et intègre divers dispositifs antidérapage comme les systèmes antiblocage (ABS), les systèmes antipatinage (ASR), les systèmes de récupération de l'énergie cinétique (KERS), les freins à main électriques et les systèmes de freinage intégrés. Outre ces défis technologiques, les systèmes de freinage actuels doivent être plus légers afin de réduire la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub>. Les tours monobroches à poupée mobile et les machines multibroches de Tornos constituent des solutions idéales pour les équipementiers automobiles spécialisés dans la fabrication des petits composants indispensables à ces systèmes, essentiellement réalisés en aluminium et en acier inoxydable. De plus, les solutions d'automatisation de Tornos présentent un avantage de taille, puisqu'elles permettent de charger des pièces forgées à froid en toute simplicité.



# Étapes clés 2019

## Ouverture d'un Welcome Center ultra-moderne à Moutier

Depuis janvier 2019, Tornos accueille ses nombreux visiteurs dans son nouveau Welcome Center ultra-moderne à Moutier. Complètement rénové, le bâtiment administratif dispose désormais d'une réception élégante et de salles de réunion attrayantes au rez-de-chaussée. Les locaux high-tech sont mis à la disposition des représentants de Tornos d'Europe du Nord et de l'Est et des clients VIP d'Italie, respectivement pour une formation et un séminaire de deux jours. À l'issue de sa modernisation complète, le siège principal de Moutier incarne parfaitement la marque Tornos sur le plan visuel. Le nouveau Welcome Center symbolise en effet la qualité, la productivité, la précision et l'efficacité, des valeurs chères à Tornos, tout en véhiculant les compétences de l'entreprise, à l'instar de tous les nouveaux centres clients de Tornos.



Janvier  
à mars

T1



## MultiSwiss 6x16: déjà 300 machines en service

En mars 2019, Tornos expédie la 300e MultiSwiss 6x16 chez Richard Moser KG Präzisionsdrehteile à Bubsheim, en Allemagne. L'entreprise avait déjà acheté la toute première MultiSwiss 6x16, lancée en 2011 et dévoilée en exclusivité à un public professionnel au salon EMO à Hanovre. À l'époque, la technologie multibroche était encore jugée extrêmement complexe. Depuis, la MultiSwiss 6x16 a révolutionné le marché et conquis un vaste public. À tel point qu'elle incarne aujourd'hui l'excellence en matière d'ergonomie et de performances d'usinage. Pas étonnant donc que Richard Moser, directeur, ait décidé d'étendre son parc de MultiSwiss 6x16, qui compte désormais pas moins de 15 machines.



## Les techniques médicales et dentaires ont le vent en poupe

Tornos reçoit des commandes importantes de différents acteurs clés des techniques médicales et dentaires, en particulier pour la toute nouvelle SwissNano 7. Économique, écologique et ultra-flexible, la SwissNano 7 répond parfaitement aux besoins spécifiques des fabricants de composants destinés aux techniques médicales et joue déjà un rôle clé dans des projets majeurs. Compacte et maniable, la machine d'usinage présente la plus petite surface au sol de sa catégorie, ce qui permet d'améliorer la productivité au mètre carré des entreprises. Parallèlement, Tornos développe une solution d'usinage du magnésium pour le secteur des techniques médicales. Elle est dévoilée pour la première fois aux clients intéressés au premier trimestre 2019.

### Ouverture du nouveau Customer Center Chicago

En mai, un public venu du monde entier assiste à l'inauguration du nouveau Customer Center Chicago à Des Plaines, Illinois (États-Unis). En mettant sur pied ce nouveau centre clients dans l'Illinois, le groupe Tornos étend ses prestations de services et renforce sa position sur le marché américain. Les clients existants et potentiels profitent des deux «Journées portes ouvertes» pour assister à des séminaires spécialisés sur les thèmes des techniques médicales, de l'automobile et de l'électronique. Le lancement de la nouvelle SwissNano 7 sur le marché américain constitue le point d'orgue des festivités organisées pour l'inauguration du Customer Center Chicago et les 60 ans d'activité de Tornos aux États-Unis.



### Patrick Neuenschwander, pionnier de l'industrie

En juin 2019, Patrick Neuenschwander, responsable du développement logiciel, reçoit le prix prestigieux «Industry 4.0 – The Shapers» décerné par Manufacture-Thinking.ch pour son rôle de pionnier de l'industrie en Suisse romande. Patrick Neuenschwander a débuté sa carrière chez Tornos par un apprentissage au Centre Professionnel Tornos. Avec son équipe, il a notamment participé au développement du logiciel de commande TB-DECO pour les tours DECO, le précurseur de TISIS, un logiciel de programmation et de communication qui remportera un franc succès quelques années plus tard.



T2

Avril  
à juin

IMC 2019: une journée consacrée aux nouveaux concepts de mobilité  
L'Intelligent Manufacturing Conference (IMC) 2019, qui s'est tenue à la «Kraftwerk» à Rottweil, en Allemagne, a comblé toutes les attentes. À cette occasion, un groupe d'experts de haut vol s'est penché sur l'avenir de la mobilité et la capacité de l'industrie automobile à relever les défis actuels. L'événement organisé par Tornos est un immense succès: les participants sont conquis par les quatre exposés brillants des experts et par le débat animé. Au cours de leurs interventions, les experts présentent aux participants le fruit de plusieurs années de recherche sur la mobilité. Place ensuite au débat dirigé par Katrin-Cécile Ziegler, journaliste spécialisée dans l'économie numérique, qui met en lumière les différents points de vue et vient ponctuer une matinée enrichissante et très complète.

### EMO Hannover 2019: Tornos présente des solutions intelligentes pour la production de demain

Résolument axé sur l'avenir, l'EMO Hannover 2019 présente les technologies de demain, notamment dans le domaine de la production. Le plus grand salon industriel de l'année réunit des fabricants leaders du monde entier à Hanovre, en Allemagne. Tornos leur présente son tour compact innovant MultiSwiss 6x32 Chucker, qui répond à la demande élevée d'une solution chucker tout-en-un compacte pour l'usinage de pièces à partir de lopins. Les systèmes ultra-flexibles permettent l'exécution de formes spéciales et la finition de pièces avec un tournage précis et des opérations d'ébauche limitées. Outre la SwissNano 7, la SwissDECO 36 TB ultra-efficace est l'autre vedette du stand Tornos. Aux côtés de 50 fabricants de machines-outils venus du monde entier, Tornos présente les dernières évolutions d'umati, l'interface universelle pour machines-outils.



### Des étudiants s'attaquent aux défis technologiques de l'industrie

En août, quelque 40 étudiants de la Haute-École Arc (HE-Arc) Neuchâtel participent à un véritable défi technologique: pour la deuxième fois, Tornos a offert la possibilité de mettre en pratique les connaissances théoriques dans les locaux prestigieux de l'incubateur i-moutier. L'initiative, la créativité, l'audace, l'ingéniosité, l'esprit d'équipe et la dynamique de groupe sont mis à l'épreuve. Les trois meilleures équipes repartent avec un prix en espèces.



Q3

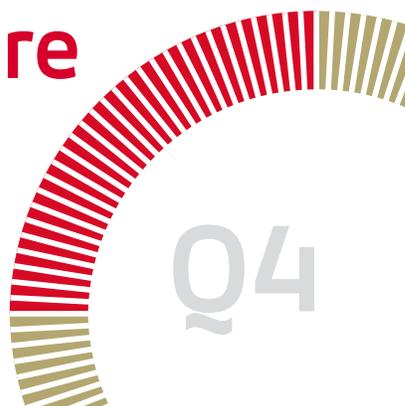
# Juillet à septembre



### Inauguration officielle du centre clients à Bangkok

En août, Tornos Technologies (Thailand) Co. Ltd. inaugure son nouveau centre clients à Bangkok. Nettement plus grand que son prédécesseur, il dispose d'un hall d'exposition capable d'accueillir toute la gamme de produits. Le groupe a lancé ses activités en Thaïlande en 2007 avec la création de Tornos SA Thailand à Sukhumvit. Tornos Technologies (Thailand) Co. Ltd. a pour mission de soutenir les clients établis en Thaïlande, mais aussi les entreprises situées dans d'autres régions d'Asie du Sud-Est et en Inde. Le rôle économique de la Thaïlande sur le marché mondial des machines-outils est souvent sous-estimé. Première plate-forme de montage automobile d'Asie du Sud-Est, la Thaïlande est en effet un acteur de premier plan dans le secteur automobile. D'autres secteurs sont également très présents en Thaïlande, comme les techniques médicales et dentaires, l'industrie électronique et la micromécanique.

# Octobre à décembre



## Tornos de nouveau certifié ISO 9001

Tornos obtient le renouvellement de sa certification ISO 9001 en Suisse, une norme très importante dans ce pays. L'évaluation repose sur différents critères de qualité comme une forte orientation clients, la motivation et l'engagement de la direction, l'efficacité des processus et l'amélioration continue en tenant compte des risques et des opportunités. Cette certification prouve, une fois de plus, que Tornos possède les qualités requises dans tous ces domaines. Tornos a obtenu sa première certification en 1998. La certification est renouvelée tous les trois ans, dans le cadre d'un audit. Le renouvellement de la certification s'inscrit dans un processus mis en œuvre à l'échelle du groupe. Le site de Xi'an a été certifié en 2018, celui de Taiwan entreprend actuellement les démarches nécessaires pour obtenir sa première certification.



## Regroupement de toutes les activités de montage de Tornos en Suisse à la Rue Industrielle 111 à Moutier

Après la vente du bâtiment situé à la Rue de l'Écluse 49, Tornos déménage le montage de la MultiSwiss à la Rue Industrielle 111 à Moutier, Suisse. Par conséquent, toutes les lignes de montage du groupe Tornos sont désormais réunies sous un même toit. Tornos boucle ainsi avec succès une nouvelle étape du processus de rationalisation des différents sites et bâtiments à Moutier. L'intégration de la ligne de montage MultiSwiss au siège principal ouvre de nouvelles possibilités en faveur d'une exploitation optimale de l'espace et des ressources disponibles.



## Tornos mise sur le développement durable

Fin 2019, Tornos livre la première MultiDeco complètement révisée. L'entreprise prouve ainsi sa capacité à donner une nouvelle vie à d'anciennes machines et à trouver des solutions en adéquation avec les exigences spécifiques des clients. L'activité machines d'occasion recèle un potentiel élevé et la demande de révision d'anciennes machines ne cesse de croître. À titre d'exemple, de légères adaptations suffisent pour intégrer les technologies de pointe dans la DECOS 13, un classique de Tornos qui fait le bonheur de nombreux clients depuis des années. C'est pourquoi Tornos Service présente une DECOS 13 complètement révisée au salon EMO Hannover 2019. Fruit de 125 ans de tradition, cette machine illustre aussi la capacité d'innovation porteuse d'avenir de Tornos, qui maîtrise à la perfection les technologies de pointe les plus récentes.

Offrir au client un avantage concurrentiel décisif grâce à des solutions innovantes

# Stratégie 2020

**Le client et ses futurs besoins seront pleinement au cœur de la stratégie 2020 de Tornos. En élaborant sa nouvelle stratégie, Tornos a également redéfini la vision, la mission et les valeurs du groupe et a rédigé un nouveau code de conduite. La stratégie 2023 est actuellement en cours d'élaboration.**

*L'orientation stratégique du groupe Tornos se fonde sur les défis actuels et à venir de ses clients: la mise en réseau et la mondialisation croissantes, ainsi que la concurrence de plus en plus féroce sur les différents marchés. En proposant des produits et prestations innovants à ses clients, Tornos entend leur offrir un avantage concurrentiel décisif.*

#### **La vision de Tornos: We keep you turning**

*Résolument avant-gardiste, Tornos développe des concepts en adéquation avec les besoins de demain. Notre riche savoir-faire et notre approche globale nous permettent de renouveler en permanence nos produits et prestations de manière innovante, afin d'offrir à nos clients un avantage concurrentiel.*

#### **La mission de Tornos: durabilité et rentabilité pour nos clients**

*Nous proposons à nos clients des produits et prestations de pointe essentiels pour la durabilité et la rentabilité de leurs activités.*

#### **Valeurs fondamentales et code de conduite**

*Tornos a défini six valeurs fondamentales incarnées par tous les collaborateurs du groupe, tous sites confondus:*

- Agilité
- Ouverture
- Audace
- Confiance
- Partage
- Valorisation

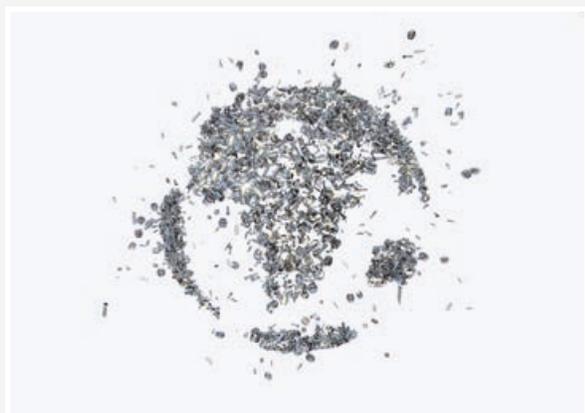
*Comme chaque année, Tornos a organisé différentes manifestations internes en 2019 pour associer ces valeurs à des éléments tangibles et permettre à tous les collaborateurs du groupe d'en prendre connaissance. En outre, il existe le «Tornos Code of Conduct», un code de conduite qui sert de fil rouge à tous les collaborateurs dans leur activité quotidienne.*

#### **Orientations stratégiques**

*Le groupe Tornos a défini ses orientations stratégiques pour les années 2018 à 2020 sur la base de progrès majeurs accomplis ces dernières années:*

- Internationalisation de notre activité
- Renforcement de notre flexibilité
- La croissance par l'innovation
- Etablissement des services de Tornos comme un élément différenciateur
- Promotion de notre excellence opérationnelle
- Mise à disposition de solutions uniques dans certains segments de marché

*Tornos a défini des mesures concrètes et des objectifs mesurables pour chaque orientation stratégique.*



## Internationalisation

*Internationalisation de notre activité*



## Flexibilité

*Renforcement de notre flexibilité*



## Innovation

*La croissance par l'innovation*



## Différenciation

*Etablissement des services de Tornos comme un élément différenciateur*



## Excellence

*Promotion de notre excellence opérationnelle*



## Segmentation

*Mise à disposition de solutions uniques dans certains segments de marché*

We keep you turning

tornos.com

TORNOS HOLDING SA

Rue Industrielle 111  
P.O. Box 960  
2740 Moutier / Switzerland  
T +41 (0)32 494 44 44  
contact@tornos.com

Tornos  
à travers  
le monde

