

RAPPORT ANNUEL 2025

Horizon Group — Rapport annuel

Le rapport annuel 2025 de Horizon Group — croissance maîtrisée, intégration de Nordlicht et réduction de 40 % des émissions avec cinq ans d’avance.

Sommaire

01	Bienvenue	4
02	Rétrospective 2025	6
03	Stratégie et récits	8
04	Marchés et modèle d'affaires	11
05	Innovation et technologie	14
06	Performance financière	17
07	États financiers	21
08	Perspectives 2026	25
09	Notre approche de la durabilité	27
10	Environnement et climat	30
11	Collaborateurs et culture	33
12	Impact social et communautés	36

13	Gouvernance et contact	39
14	Gestion des risques	42
15	Faits et chiffres	44

Bienvenue



Une année d'ambition maîtrisée

Horizon Group — Rapport annuel 2025 : croissance, résilience et responsabilité.

L'année 2025 nous a demandé plus qu'aucune autre dans notre histoire — et nous a rendu davantage encore. Sur chacun de nos marchés, nos équipes ont transformé l'incertitude en élan.

Le mot de la direction générale

Chers actionnaires, lorsque nous avons présenté notre stratégie à cinq ans en 2021, nous nous sommes engagés sur trois points : une croissance disciplinée, l'excellence opérationnelle et une contribution mesurable aux communautés dans lesquelles nous opérons. Ce rapport rend compte du chemin parcouru sur ces trois fronts.

Le chiffre d'affaires a progressé de 12 % pour atteindre 2,4 milliards de francs, notre marge opérationnelle s'est améliorée pour la quatrième année consécutive et nous avons réduit nos émissions de carbone de 40 % par rapport à la référence 2020. Rien de tout cela n'est le fruit du hasard :

- Nous avons achevé l'intégration de l'acquisition Nordlicht en avance sur le calendrier.

- Notre organisation d'ingénierie a lancé trois nouvelles gammes de produits sans augmenter les effectifs.
- L'engagement des collaborateurs a atteint son plus haut niveau depuis que nous le mesurons.

Les pages qui suivent présentent les chiffres, les décisions qui les sous-tendent et les personnes qui les ont rendus possibles. Merci de votre confiance renouvelée.

L'année en un coup d'œil

CHF 2.4B

Chiffre d'affaires

En hausse de 12 % sur un an

18.2%

Marge opérationnelle

Quatrième année consécutive
de progression

15,400

Collaborateurs

Présents dans 30 pays

-40%

Émissions de carbone

Par rapport à la référence
2020

“La discipline est ce qui transforme une bonne année en une année durable. Nous avons grandi là où nous l'avions annoncé, et nous avons dit non partout ailleurs.”



Elena Brunner

Directrice générale

EN LIGNE

Plongez dans les chiffres

Les états financiers consolidés complets, le détail par segment et les tendances sur cinq ans.

Performance financière

Rétrospective 2025

Au-delà des chiffres clés

CHF 2,610M**Prises de commandes**

Supérieures au chiffre d'affaires à chaque trimestre

CHF 246M**Flux de trésorerie disponible**

En hausse de 24 % sur un an

16.8%**Rendement des capitaux employés**

Contre 14,2 % en 2024

0.9×**Dette nette / EBITDA**

Contre 1,4× un an plus tôt

L'année, trimestre par trimestre

JANVIER – MARS

Un élan dès le départ

Les prises de commandes du premier trimestre ont dépassé le plan dans les deux segments, et Horizon Group a abordé le printemps avec le carnet d'ouverture le plus solide de son histoire.

AVRIL

Assemblée générale

Les actionnaires ont approuvé l'ensemble des propositions, dont un dividende de CHF 2.80 par action au titre de 2024, et réélu tous les administrateurs candidats.

JUILLET

Extension du centre technologique de Zurich

Deux étages supplémentaires et 180 postes de travail pour l'équipe de la plateforme modulaire, mis en service à temps pour le lancement de septembre.



Un quatrième trimestre record

Le trimestre le plus solide de l'histoire de l'entreprise a clos l'exercice : chiffre d'affaires, prises de commandes et flux de trésorerie disponible ont atteint des sommets, et la dette nette est revenue à 0,9× l'EBITDA.

Quatre trimestres, une même direction

Chaque trimestre de 2025 a progressé par rapport à l'exercice précédent — une première pour Horizon Group depuis 2017. Plus révélatrice encore que la croissance : sa qualité. Les prises de commandes ont dépassé le chiffre d'affaires facturé sur les quatre trimestres, la conversion en trésorerie est restée supérieure à 85 %, et aucun client ne représente plus de 4 % du chiffre d'affaires.

C'est cet équilibre qui permet au conseil d'administration de proposer un dividende de CHF 3.10 par action — en hausse de 10 % — tout en maintenant la dette nette sous une année d'EBITDA et chaque programme d'investissement entièrement financé.



1.09 ratio book-to-bill

Des prises de commandes de 2 610 millions de CHF supérieures au chiffre d'affaires à chacun des quatre trimestres de 2025

Statistiques de commandes du groupe, non auditées

EN LIGNE

L'histoire derrière les chiffres

Comment l'intégration de Nordlicht, la modernisation de Lausanne et la nouvelle plateforme modulaire ont façonné l'exercice.

Stratégie et récits

Stratégie et récits

Construits pour durer

Chez Horizon Group, la stratégie part d'une question simple : de quoi nos clients auront-ils besoin dans dix ans qu'ils ne peuvent pas acheter aujourd'hui ? La réponse a guidé chaque décision majeure de 2025 — de l'intégration de Nordlicht à la modernisation de notre site de Lausanne.

Nous avons investi 360 millions de francs en recherche et développement, notre programme le plus ambitieux à ce jour, sans renoncer à la discipline qui nous définit : chaque projet doit franchir le même seuil de rentabilité, aussi enthousiasmante que soit la technologie.



Les jalons de 2025

FÉVRIER 2025

Intégration de Nordlicht achevée

Neuf mois avant le calendrier prévu, avec les 1 200 collaborateurs conservés et les systèmes consolidés sur une plateforme unique.

MAI 2025

Réouverture du site de Lausanne

Une modernisation de 85 millions de francs en fait notre usine la plus efficace — et la première alimentée entièrement en énergie renouvelable.



● **SEPTEMBRE 2025**

Lancement de la troisième gamme

La plateforme modulaire a été livrée aux cinquante premiers clients entreprises, avec un carnet de commandes de 40 semaines en fin d'année.

● **DÉCEMBRE 2025**

Objectif carbone atteint en avance

Émissions absolues en baisse de 40 % par rapport à la référence 2020 — cinq ans avant l'engagement initial.

L'année en images



La ligne modernisée de Lausanne



Semaine stratégique à Berne



La nouvelle plateforme modulaire



120 apprenti·e·s ont rejoint l'entreprise en 2025



Solaire sur site, campus de Genève



Journée clients, octobre

VIDÉO

Douze mois en trois minutes

[Voir la vidéo en ligne → www.youtube.com/watch?v=ScMzlvxBSi4](https://www.youtube.com/watch?v=ScMzlvxBSi4)



L'humain d'abord, toujours

Notre programme d'apprentissage a accueilli sa plus grande volée : 120 jeunes professionnels sur quatre sites. Le taux de fidélisation après le diplôme atteint 87 % — le moteur silencieux de notre constance opérationnelle.

“L'intégration a été la chose la plus difficile que notre équipe ait accomplie — et la plus belle. Deux entreprises, une culture, zéro client perdu.”

Marc Delaloye

Directeur des opérations

Marchés et modèle d'affaires

Deux segments, un seul modèle

Horizon Group crée de la valeur par l'interaction de deux segments. La Technologie développe et fabrique des systèmes de précision — environ 58 % du chiffre d'affaires — tandis que les Services entretiennent, modernisent puis remplacent le parc installé, apportant les 42 % restants sous forme de revenus récurrents sur un cycle de vie des équipements de quinze ans ou plus.

La chaîne de valeur est volontairement courte et largement suisse : la recherche et développement à Genève, la production à Lausanne, le logiciel à Zurich et la distribution par des filiales propres dans 30 pays. Chaque vente de technologie ouvre une relation de service ; chaque contrat de service nourrit la génération de produits suivante.

Quatre secteurs, une même exigence : la précision

L'industrie de précision demeure le premier secteur client et le cœur historique du groupe. Les constructeurs de machines et d'équipements de la région DACH et d'Italie du Nord s'appuient sur les composants de Horizon Group là où les tolérances se mesurent en microns ; à mesure que leurs cycles de remplacement s'allongent, une part croissante de cette activité se déplace des équipements neufs vers le segment des Services.

Les technologies médicales constituent le marché le plus exigeant — et le plus prompt à récompenser la fiabilité. La production certifiée en salle blanche de Lausanne sert des fabricants d'implants et d'instruments en Suisse et aux États-Unis, des clients qui qualifient un fournisseur sur plusieurs années et en changeant rarement ensuite.

Les infrastructures énergétiques sont le moteur de croissance. La modernisation des réseaux et le déploiement des énergies renouvelables font progresser le marché adressé d'environ 8 % par an, et la plateforme modulaire a été conçue d'abord pour ces clients : nombre de ses cinquante premiers clients entreprises exploitent des actifs de transport ou de stockage d'électricité.

Les transports, essentiellement ferroviaires, complètent le tableau. Appels d'offres publics et durées de vie de trente ans en font le marché le plus lent — et le plus stable. Les contrats-cadres signés en 2025 assurent au site de Lausanne des volumes de base jusque loin dans la décennie.



Modules d'entraînement pour la technologie médicale, usinés à Lausanne avec des tolérances inférieures à deux microns.

Nos positions de marché

SECTEUR CLIENT	MARCHÉ ADRESSÉ	POSITION	CROISSANCE ATTENDUE
Industrie de précision	CHF 4	2 mrd	N° 2
Technologies médicales	CHF 2	8 mrd	N° 3
Infrastructures énergétiques	CHF 3	5 mrd	N° 2
Transports	CHF 1	9 mrd	Top 5
Marché adressé total	CHF 12	4 mrd	—

Sites

Genève — Siège

Siège du groupe, campus R&D et organisation commerciale desservant 30 pays.

Lausanne — Production

Usine phare des deux segments ; livre des clients sur quatre continents.

Zurich — Centre technologique

Ingénierie logicielle et berceau de la plateforme modulaire.

Carte interactive disponible dans le rapport en ligne

“La Technologie gagne le client ; les Services entretiennent la relation pendant quinze ans. C’est cette base récurrente qui nous permet de financer 360 millions de francs de recherche à tout moment du cycle.”

Sofia Keller
Directrice financière

Innovation et technologie



Le plus grand programme de notre histoire

Horizon Group a investi 360 millions de francs en recherche et développement en 2025 — 15 % du chiffre d'affaires, soit davantage que pour toute autre activité du groupe. Le programme se répartit entre le campus R&D de Genève et le centre technologique de Zurich, avec une ingénierie de production intégrée au site de Lausanne : rien n'est conçu qui ne puisse être fabriqué.

Son résultat le plus visible a été livré en septembre : la plateforme modulaire, une architecture unique dont les modules s'échangent et se modernisent sans qu'il faille remplacer des lignes entières. Cinquante clients entreprises ont signé au cours des quatre premiers mois et le carnet de commandes atteignait 40 semaines en fin d'exercice.

L'innovation en chiffres

CHF 360M**Investissements R&D**

15 % du chiffre d'affaires

3**Gammes de produits**

La plateforme modulaire est la troisième

140**Brevets déposés**

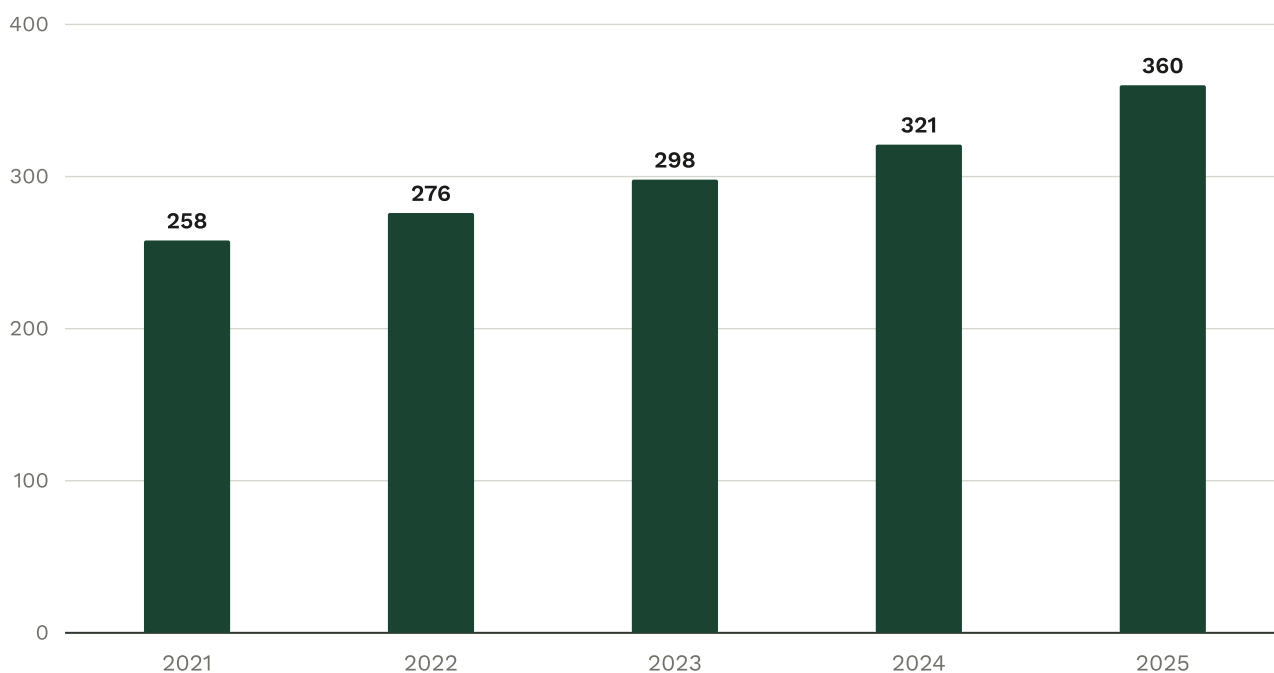
Dans les deux segments en 2025

40**Semaines de commandes**

Carnet de la plateforme modulaire en fin d'exercice

Investissements R&D 2021–2025

Dépenses de recherche et développement, en millions de CHF — en hausse de 40 % sur cinq ans, pour un chiffre d'affaires en progression de 50 %.



millions de CHF

Le programme R&D en questions

Où va le budget ?

Environ 60 % dans le développement des produits et de la plateforme, 25 % dans le logiciel et les services numériques, et 15 % dans la recherche appliquée avec des partenaires dont l'ETH Zurich et l'EPFL. Chaque projet doit franchir le même seuil de rentabilité, aussi prometteuse que soit la technologie.

Qu'est-ce qui distingue la plateforme modulaire ?

Une architecture au lieu de plusieurs : les clients configurent la plateforme à partir de modules standard et modernisent chaque module au gré de leurs besoins, plutôt que de remplacer une ligne entière. Les délais de livraison s'en trouvent raccourcis et une vente ponctuelle devient une relation de service durable.

Comment la propriété intellectuelle est-elle protégée ?

Quelque 140 dépôts de brevets pour la seule année 2025, concentrés sur les interfaces des modules de la plateforme. Là où un brevet en révélerait trop, le savoir-faire de fabrication reste un secret d'affaires au sein du site de Lausanne.

Qui réalise ce travail ?

Les équipes d'ingénierie de Genève et de Zurich, épaulées par les ingénieurs de production de Lausanne. Le programme 2025 a été mené à bien sans augmentation des effectifs — et 120 apprenti·e·s constituent la relève de la prochaine génération d'ingénieurs.

VIDÉO

Au cœur de la plateforme modulaire

Voir la vidéo en ligne → www.youtube.com/watch?v=ScMzlvxBSi4

“Nous n'avons pas construit un produit, mais la fabrique des dix prochains. Un carnet de commandes de 40 semaines montre que les clients l'ont compris plus vite que nous n'osions l'espérer.”

Ursula Steiner

Directrice technique

Performance financière

Horizon Group a enregistré une croissance généralisée en 2025. Chaque segment opérationnel y a contribué, la Technologie et les Services restant en tête. Des effets de change d'environ 150 points de base ont été entièrement absorbés par les prix et le mix.

Faits marquants par segment

CHF 960M**Marge brute**

+18 % — mix record

CHF 288M**Résultat net**

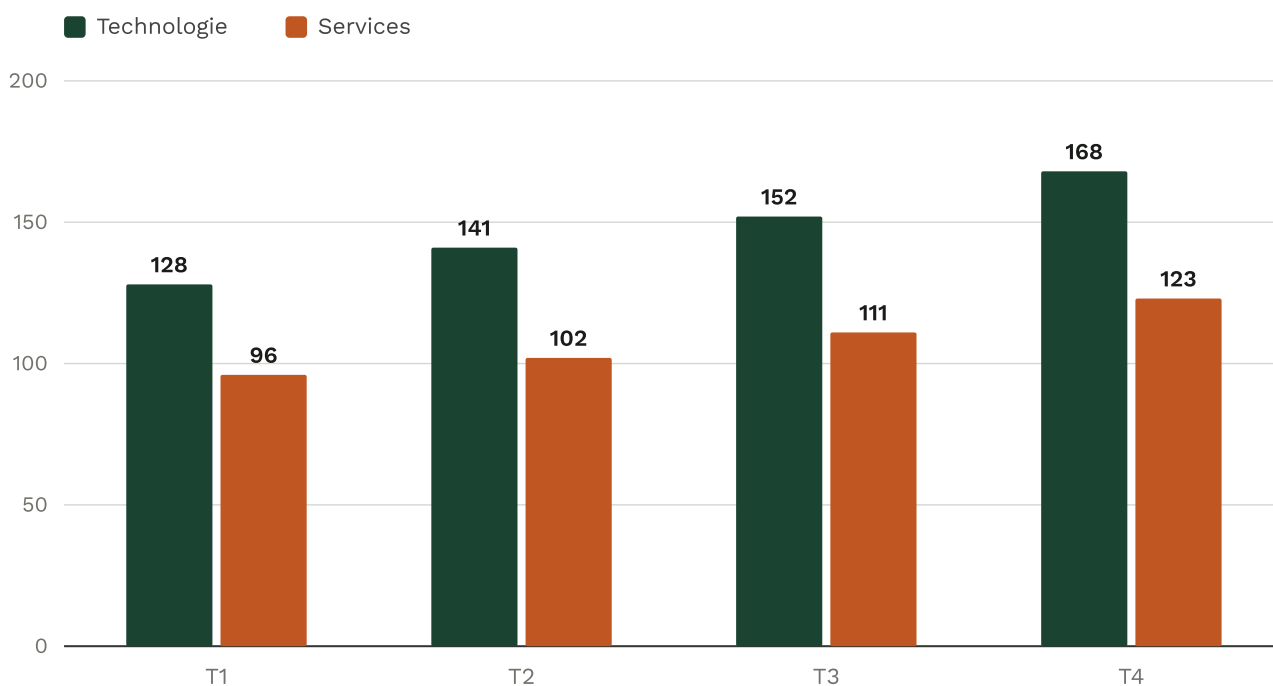
+34 % grâce au levier opérationnel

CHF 3.10**Dividende par action**

Proposé, +10 %

Chiffre d'affaires par segment

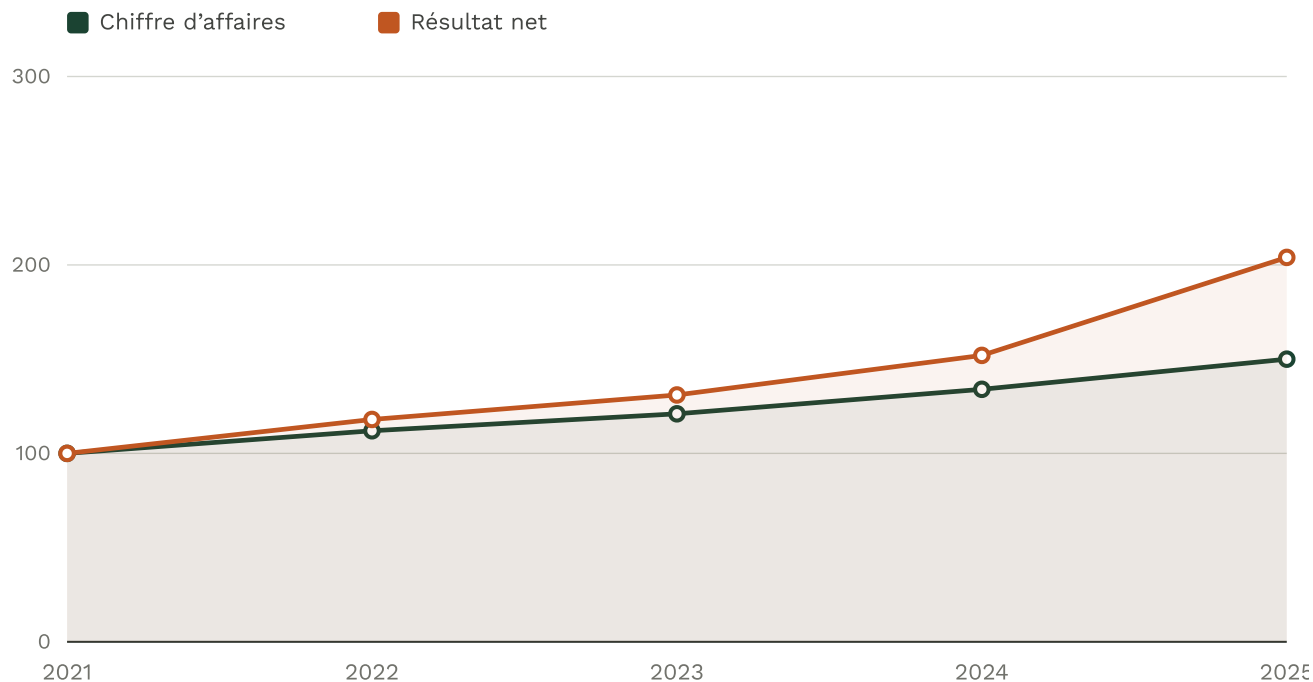
Répartition trimestrielle du chiffre d'affaires des deux principaux segments, en millions de CHF.



millions de CHF

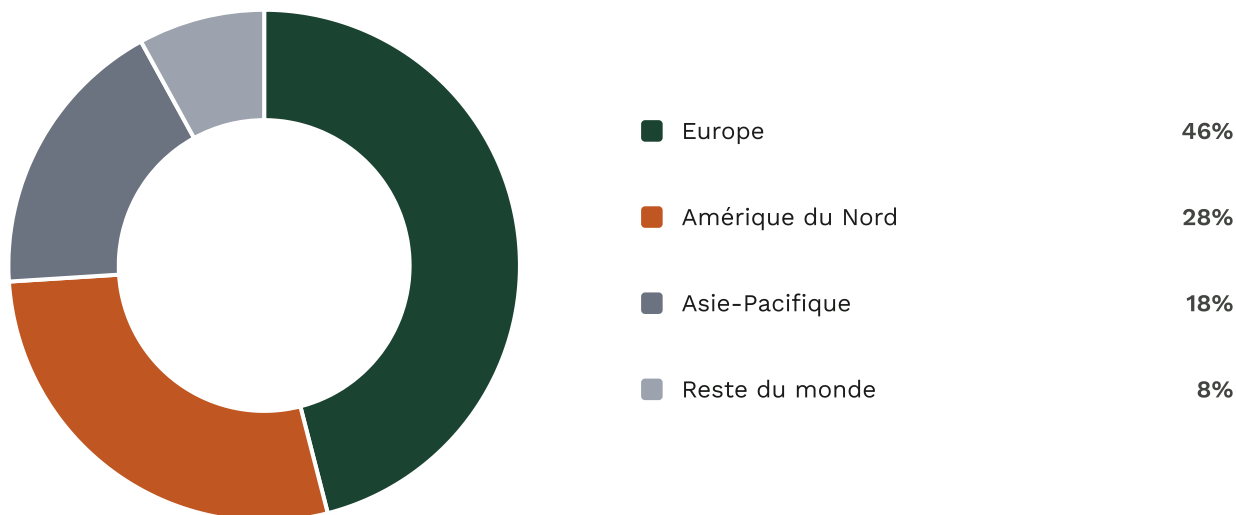
Trajectoire sur cinq ans

Chiffre d'affaires et résultat net, indexés sur 2021 = 100.



Chiffre d'affaires par région

Part du chiffre d'affaires consolidé 2025.



Compte de résultat consolidé

Exercice clos au 31 décembre CHF EN MILLIONS

	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires	2400	2143	1936
Coût des ventes	(1440)	(1329)	(1229)
Marge brute	960	814	707
Charges d'exploitation			
Recherche et développement	(360)	(321)	(298)
Ventes et marketing	(192)	(171)	(163)
Frais généraux et administratifs	(120)	(107)	(101)
Résultat net	288	215	145

Chiffres présentés selon les normes IFRS. Périodes antérieures retraitées selon IFRS 18.

	EXERCICE 2024	EXERCICE 2025	ÉVOLUTION
Indicateurs clés de performance			
Prises de commandes (MCHF)	2280	2610	+14.5%
Flux de trésorerie disponible (MCHF)	198	246	+24.2%
Rendement des capitaux employés (%)	14.2	16.8	+18.3%
Dette nette / EBITDA	1.4	0.9	-35.7%
Effectifs (ETP)	14650	15400	+5.1%

Historique du dividende

ANNÉE	DIVIDENDE PAR ACTION	TAUX DE DISTRIBUTION	RENDEMENT EN FIN D'EXERCICE
2021	CHF 1.80	42%	2.1%
2022	CHF 2.10	40%	2.3%
2023	CHF 2.45	41%	2.4%
2024	CHF 2.80	43%	2.6%
2025	CHF 3.10 (proposé)	41%	2.7%
Total sur cinq ans	CHF 12.55	—	—

États financiers

Les états financiers consolidés de Horizon Group sont établis conformément aux normes IFRS et présentés en francs suisses, la monnaie fonctionnelle du groupe. Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions de CHF. Le conseil d'administration a approuvé les présents états le 26 février 2026.

L'organe de révision a émis une opinion sans réserve sur les comptes consolidés et sur les comptes annuels de la société. Le compte de résultat consolidé figure au chapitre « Performance financière » ; les pages qui suivent présentent le bilan, le tableau des flux de trésorerie et les principales notes.

Bilan consolidé

Au 31 décembre CHF EN MILLIONS

	2025	2024
Actifs		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	460	385
Créances clients	415	388
Stocks	350	341
Autres actifs courants	85	76
Total des actifs courants	1310	1190
Immobilisations corporelles	880	840
Goodwill et immobilisations incorporelles	720	736
Autres actifs non courants	140	124
Total des actifs	3050	2890
Capitaux propres et passifs		
Dettes fournisseurs	290	275

Dettes financières courantes	160	195
Autres passifs courants	200	190
Dettes financières non courantes	800	820
Engagements de prévoyance et autres provisions	180	172
Total des passifs	1630	1652
Capitaux propres	1420	1238
Total des capitaux propres et passifs	3050	2890

Chiffres présentés selon les normes IFRS. Le ratio de fonds propres s'établissait à 46,6 % en fin d'exercice (2024 : 42,8 %).

Tableau consolidé des flux de trésorerie

Exercice clos au 31 décembre CHF EN MILLIONS

	2025	2024
Résultat net	288	215
Amortissements et autres éléments sans effet de trésorerie	132	128
Variation du fonds de roulement net	(18)	18
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	402	361
Investissements en immobilisations	(156)	(163)
Acquisitions et autres activités d'investissement	(32)	(77)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(188)	(240)
Dividendes versés	(106)	(96)
Variation nette des emprunts	(55)	(21)
Plan d'actionnariat des collaborateurs et autres	22	22
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(139)	(95)
Variation nette de la trésorerie	75	26
Trésorerie au 1er janvier	385	359
Trésorerie au 31 décembre	460	385

Le flux de trésorerie disponible — flux opérationnel moins investissements en immobilisations — a atteint 246 millions de CHF (2024 : 198 millions).

Chiffres clés sur cinq ans

ANNÉE	CHIFFRE D'AFFAIRES (MCHF)	EBIT (MCHF)	RÉSULTAT NET (MCHF)	FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE (MCHF)	RATIO DE FONDS PROPRES (%)	EFFECTIFS (ETP)
2021	1600	205	110	122	38.2	12300
2022	1780	231	128	141	39.5	12700
2023	1936	262	145	165	41.0	13100
2024	2143	336	215	198	42.8	14650
2025	2400	437	288	246	46.6	15400

Notes aux états financiers

Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires des ventes d'équipements est comptabilisé au moment du transfert du contrôle au client, généralement à la livraison et à l'acceptation. Les contrats de services de longue durée du segment Services sont comptabilisés à l'avancement ; des passifs sur contrats de 96 millions de CHF correspondent aux acomptes reçus sur le carnet de commandes de la plateforme modulaire.

Goodwill et allocation du prix d'acquisition de Nordlicht

L'allocation du prix d'acquisition de Nordlicht a été finalisée dans le délai d'évaluation de douze mois : sur une contrepartie de 310 millions de CHF, 96 millions ont été attribués à la technologie, 58 millions aux relations clients et 132 millions au goodwill. Le test de dépréciation annuel, fondé sur la valeur d'utilité avec un taux d'actualisation avant impôts de 8,9 %, n'a révélé aucune dépréciation.

Gestion des risques financiers

Le groupe couvre environ 60 % de son exposition glissante à douze mois en euros et en dollars par des contrats à terme ; le solde est compensé naturellement par la production locale. Le risque de taux est limité — 85 % des dettes financières sont à taux fixe — et le risque de contrepartie est réparti entre des banques notées A- au minimum.

Événements postérieurs à la date de clôture

Aucun événement de nature à affecter significativement les états financiers 2025 n'est survenu entre la date de clôture et leur approbation par le conseil d'administration le 26 février 2026. Le dividende proposé de CHF 3.10 par action reste soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 23 avril 2026.

Perspectives 2026

Horizon Group aborde 2026 en position de force : un carnet de commandes de 40 semaines sur la plateforme modulaire, une dette nette à 0,9 fois l'EBITDA et l'intégration de Nordlicht désormais derrière nous. Pour l'exercice en cours, nous visons une croissance organique du chiffre d'affaires de 4 à 6 % et une marge opérationnelle d'environ 19 %, avec des investissements maintenus à quelque 5 % du chiffre d'affaires.

Deux éléments tempèrent notre confiance. Le franc suisse reste fort face à l'euro comme au dollar, et la politique commerciale de nos marchés d'exportation est moins prévisible qu'elle ne l'a été depuis dix ans. Ces deux risques figurent au registre avec des responsables désignés — et ni l'un ni l'autre ne modifie le cap fixé en 2021 : une croissance disciplinée, financée par nos propres flux de trésorerie.

Objectifs 2026

4–6%**Croissance organique**

Objectif pour l'ensemble de l'exercice 2026

≈19%**Marge opérationnelle**

Après 18,2 % en 2025

≈5%**Taux d'investissement**

Environ 125 millions de CHF, après le pic de Lausanne

40**Carnet de commandes (semaines)**

Plateforme modulaire en fin d'exercice

Priorités 2026

T1 2026**Deuxième vague de synergies Nordlicht**

Mutualisation des achats et composants de plateforme partagés — 25 millions de CHF d'économies annualisées supplémentaires visées d'ici la fin de l'année.

T2 2026**Extension du centre technologique de Zurich**

120 postes d'ingénierie supplémentaires pour accélérer la feuille de route de la plateforme modulaire.

S2 2026

Montée en puissance de la plateforme modulaire

De cinquante à deux cents clients entreprises, tout en ramenant le carnet de commandes de 40 semaines à un niveau soutenable.

ANNÉE ENTIÈRE

Assurance durabilité renforcée

Passage d'une assurance externe limitée à une assurance raisonnable sur les principaux indicateurs environnementaux CSRD.

“Nous guidons sur ce que nous voyons, pas sur ce que nous espérons. Le carnet de commandes couvre quarante semaines — le reste, c'est de l'exécution.”

Sofia Keller

Directrice financière

EN LIGNE

Échanger avec les relations investisseurs

Des questions sur les objectifs 2026 ou le calendrier financier ? Notre équipe IR répond sous un jour ouvrable.

[Contacter les relations investisseurs](#)

Notre approche de la durabilité

Chez Horizon Group, la durabilité est gouvernée comme tout ce qui compte : des responsables désignés, des objectifs publiés et un regard externe.

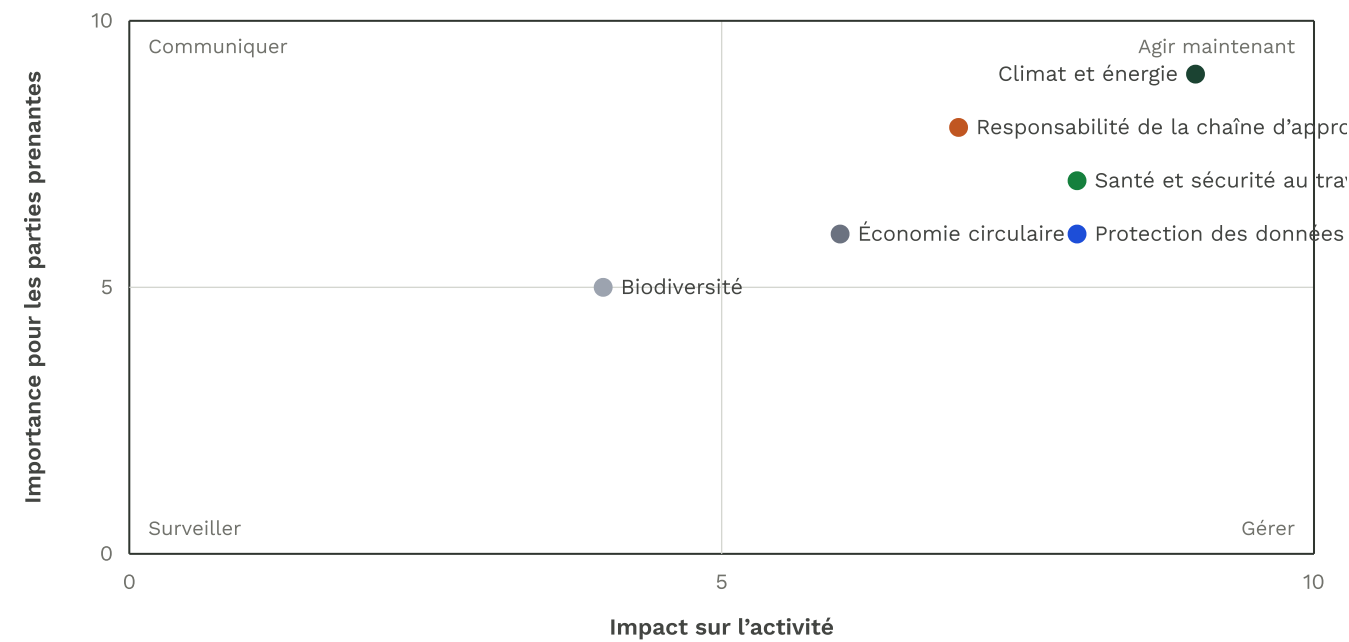
Comment la durabilité est gouvernée

Le comité de durabilité du conseil, présidé par l'administratrice indépendante Dre Nadia Ferrand, se réunit cinq fois par an et examine les progrès accomplis sur chacun des objectifs publiés. Depuis 2024, nous publions selon le cadre CSRD, avec une assurance externe limitée couvrant l'ensemble des chiffres environnementaux publiés. Le lien avec la rémunération est explicite : 20 % de la rémunération variable des dirigeants dépend de la trajectoire carbone publiée.

En 2025, nous avons actualisé notre analyse de double matérialité en consultant 1 200 parties prenantes — clients, collaborateurs, fournisseurs, investisseurs et communautés riveraines de nos sites. Le résultat a confirmé nos cinq thèmes prioritaires et en a ajouté un sixième : la protection des données et la cybersécurité.

Ce qui compte le plus

Résultat de l’actualisation 2025 de la double matérialité — 1 200 parties prenantes consultées, six thèmes prioritaires confirmés.



La responsabilité en chiffres

1,200

Parties prenantes consultées
Pour l’analyse de double matérialité 2025

20%

De la rémunération variable des dirigeants
Liée à la trajectoire carbone publiée

100%

Des chiffres environnementaux publiés
Couverts par une assurance externe limitée

“Un objectif ne devient crédible que lorsque quelqu’un en répond — et que sa rémunération en dépend. Le rôle de mon comité est de veiller à ce que les deux soient toujours vrais.”

Dr. Nadia Ferrand
Présidente du comité de durabilité

EN LIGNE

De la stratégie au terrain

Comment nous avons réduit nos émissions de 40 % avec cinq ans d'avance — et à quoi ressemble la route vers le zéro net.

Environnement et climat

Environnement et climat

Cinq ans d'avance

En 2025, les émissions du groupe sont passées 40 % en dessous de la référence 2020 — l'objectif que nous nous étions fixé pour 2030, atteint avec cinq ans d'avance. Trois leviers ont fait l'essentiel du travail : l'approvisionnement en électricité renouvelable, qui couvre désormais 78 % de la consommation du groupe ; la conversion de Lausanne en notre premier site entièrement renouvelable ; et l'électrification de la flotte de véhicules, réalisée à moitié.

Atteindre un objectif en avance n'est pas une raison de ralentir. Le conseil d'administration a approuvé une nouvelle ambition : zéro émission nette pour les scopes 1 et 2 d'ici 2035. La trajectoire sera publiée avec la même discipline que la précédente — des jalons annuels et une assurance externe limitée sur chaque chiffre.

L'environnement en un coup d'œil

78%**Électricité renouvelable**

Part de la consommation du groupe en 2025

-40%**Émissions de CO₂**

Par rapport à la référence 2020

-22%**Intensité énergétique**

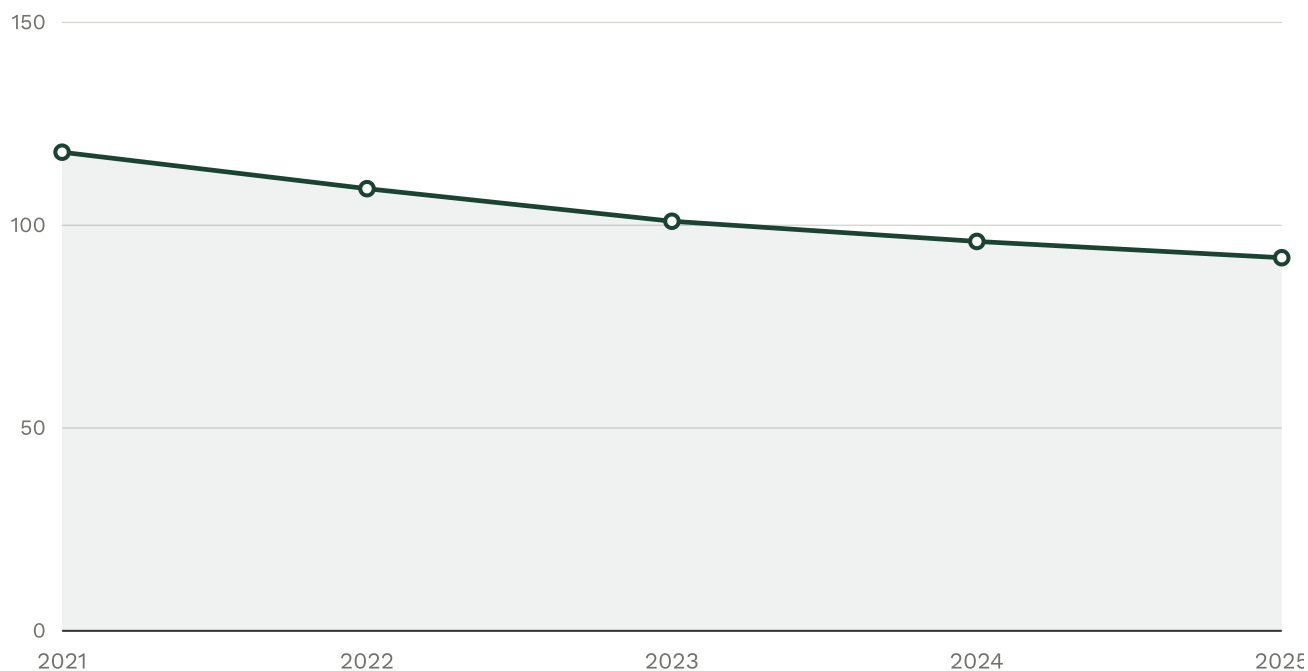
Par 1 000 CHF de chiffre d'affaires depuis 2021

94%**Déchets recyclés à Lausanne**

Taux à l'échelle du groupe : 91 %

Intensité énergétique

Énergie consommée par tranche de 1 000 CHF de chiffre d'affaires, en kWh — en baisse de 22 % depuis 2021.



Lausanne : la preuve à l'échelle industrielle

La modernisation de 85 millions de francs achevée en mai 2025 a fait de Lausanne le premier site entièrement renouvelable du groupe — solaire en toiture, récupération de chaleur de la salle des compresseurs et hydraulique suisse sous contrat pour le solde. Le site recycle désormais 94 % de ses déchets de production et exploite notre ligne la plus efficiente. Les enseignements de Lausanne fixent le standard des deux prochaines conversions, prévues pour 2027.



L'installation en toiture de Lausanne fournit un cinquième de l'électricité du site ; le solde provient d'hydraulique suisse sous contrat.

Indicateurs environnementaux

INDICATEUR	UNITÉ	2023	2024	2025
Émissions de CO ₂ — scope 1	kt CO ₂ e	52	47	41
Émissions de CO ₂ — scope 2	kt CO ₂ e	66	55	43
Consommation d'énergie	GWh	196	206	221
Prélèvements d'eau	milliers de m ³	641	612	568
Taux de recyclage des déchets	%	83	87	91

Collaborateurs et culture

Une année record pour l'engagement

L'engagement des collaborateurs a atteint 82 points sur 100 lors de l'enquête d'automne — le score le plus élevé depuis le début de la mesure, avec la participation de 91 % des 15 400 collaborateurs du groupe. Ce chiffre repose sur des choix concrets plutôt que sur des slogans : le travail hybride est désormais la norme pour toutes les fonctions de bureau, 38 % des postes vacants ont été pourvus en interne et la formation a représenté en moyenne 26 heures par personne — plus de 400 000 heures à l'échelle du groupe.

La diversité progresse aussi. À la fin de l'année, les femmes occupaient 31 % des postes d'encadrement, contre 24 % en 2021 — en bonne voie vers les 40 % auxquels nous nous sommes engagés d'ici 2030.

Les équipes en chiffres

15,400**Collaborateurs**

Équivalents plein temps dans
30 pays

120**Apprenti·e·s**

La plus grande volée à ce jour

87%**Fidélisation après le
diplôme**

Apprenti·e·s qui restent dans
le groupe

31%**Femmes cadres**

Contre 24 % en 2021 —
objectif : 40 % d'ici 2030



Le moteur de l'apprentissage

La formation professionnelle est notre plus ancien programme de développement des talents — et toujours le plus efficace. La volée 2025, forte de 120 apprenti·e·s répartis entre mécanique, automatisation, logistique et filières commerciales sur quatre sites, est la plus grande jamais accueillie. 87 % restent dans le groupe après leur diplôme, et un cinquième des chefs d'équipe de production actuels ont commencé comme apprentis. En 2026, le programme s'étend au centre technologique de Zurich avec une nouvelle filière de développement logiciel.

Les équipes en 2025



Semaine de développement du leadership, campus de Genève



La volée d'apprenti·e·s 2025 — 120 personnes



Forum de mobilité interne, centre technologique de Zurich

Questions sur les équipes

Comment développez-vous les talents ?

Chaque collaborateur dispose d'un plan de développement revu deux fois par an. La formation a représenté en moyenne 26 heures par personne en 2025, dispensée par l'académie du groupe et des rotations sur le terrain, et 38 % des postes vacants ont été pourvus en interne — l'issue que nous privilégions pour chaque ouverture de poste.

Que mesure l'enquête d'engagement ?

Un prestataire indépendant conduit l'enquête chaque automne dans les 30 pays. Elle mesure la fierté d'appartenance, la clarté du cap, la charge de travail et la confiance envers la direction. Le score 2025 de 82 sur 100 s'accompagne d'une participation de 91 % ; chaque équipe d'au moins cinq répondants reçoit ses propres résultats et convient d'actions de suivi.

Comment l'équité salariale est-elle garantie ?

Nous menons chaque année une analyse de l'égalité salariale selon la méthodologie standard de la Confédération, étendue à tous nos principaux marchés. L'écart salarial ajusté entre femmes et hommes était inférieur à 2 % en 2025, et chaque écart identifié est corrigé lors de la révision salariale suivante. L'analyse est vérifiée par un auditeur indépendant.

Et la sécurité au travail ?

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt est tombé à 1,8 par million d'heures travaillées en 2025, contre 2,4 en 2023, sans aucun accident mortel. Chaque incident et presque-accident est analysé sous 48 heures, et les responsables de site ouvrent chaque revue de direction par la sécurité. L'objectif : un taux inférieur à 1,5 d'ici 2028.

“L’engagement n’est pas une humeur — c’est la somme de cent décisions concrètes sur la manière dont le travail se fait réellement. L’enquête nous dit simplement si nous les avons bien prises.”

Isabelle Roth

Directrice des ressources humaines

Impact social et communautés

Ancrés là où nous opérons

Horizon Group a investi 4,6 millions de francs dans des programmes communautaires en 2025 — une concentration délibérée plutôt qu'un saupoudrage. La priorité : l'éducation aux sciences et à la technique autour de nos sites — laboratoires scolaires équipés, formation des enseignants et bourses gérées avec deux fondations universitaires techniques. Nous apportons des compétences autant que de l'argent : chaque collaborateur dispose de deux jours de bénévolat rémunérés par an, et 2 900 jours ont été utilisés en 2025, la plupart pour animer des ateliers de robotique et de programmation dans les écoles partenaires.

L'impact local en chiffres

CHF 4.6M**Investissement
communautaire**

En espèces et en nature, à
l'échelle du groupe

2,900**Jours de bénévolat**

Sur temps de travail
rémunéré

45**Partenariats scolaires**

Autour de nos sites suisses

8,000**Visiteurs**

Portes ouvertes sur trois sites
en juin

Temps forts communautaires 2025

MARS 2025

Lancement du programme de laboratoires scolaires

Dix écoles pilotes autour de Genève et de Lausanne ont reçu des laboratoires scientifiques entièrement équipés ; à la fin de l'année, 45 écoles avaient rejoint le programme.

JUIN 2025

Portes ouvertes sur trois sites

Genève, Lausanne et Zurich ont ouvert leurs portes le même week-end — quelque 8 000 visiteurs ont découvert les lignes de production, les laboratoires et les ateliers d'apprentissage.



SEPTEMBRE 2025

Première volée de bourses STEM

Vingt-cinq bourses attribuées avec deux fondations universitaires techniques — plus de la moitié à des jeunes femmes.

NOVEMBRE 2025

Semaine du bénévolat du groupe

Environ 1 100 collaborateurs y ont pris part, portant le total annuel à 2 900 jours de bénévolat sur temps de travail rémunéré.

Des compétences plutôt que des chèques

Ce que nous apportons de plus précieux dans une salle de classe n'est pas un financement — c'est un professionnel qui calibre des machines au quotidien et qui explique pourquoi les mathématiques comptent. En 2025, 340 collaborateurs ont enseigné dans les écoles partenaires, nos apprenti·e·s ont organisé la finale de la ligue de robotique à Lausanne et des ingénieurs retraités du groupe ont accompagné 60 boursiers. Les partenariats avec les fondations s'inscrivent délibérément dans la durée : chaque convention court sur cinq ans au minimum.



Finale de la ligue de robotique à Lausanne — organisée et arbitrée par nos apprenti·e·s.

EN LIGNE

Le tableau complet, avec assurance externe

La déclaration de durabilité complète — établie selon la CSRD avec une assurance externe limitée — est disponible dans le centre de téléchargement. Notre équipe durabilité répond aux questions sous deux jours ouvrables.

[Contacter l'équipe durabilité](#)

Gouvernance et contact

Comité exécutif



Elena Brunner

Directrice générale

Arrivée en 2012, directrice générale depuis 2019. A auparavant conduit la première expansion internationale de la division Services.



Marc Delaloye

Directeur des opérations

Trente ans dans l'industrie de précision. A dirigé l'intégration de Nordlicht et le programme de modernisation de Lausanne.



Sofia Keller

Directrice financière

Directrice financière depuis 2021. Architecte de la discipline bilancielle derrière quatre années consécutives de progression des marges.

La gouvernance en bref

Comment le conseil est-il composé ?

Neuf membres, dont sept indépendants. Trois comités — audit, rémunération et durabilité — chacun présidé par un administrateur indépendant. L'ancienneté moyenne est de 4,2 ans.

Comment la rémunération des dirigeants est-elle liée à la performance ?

La rémunération variable dépend à 50 % du rendement total pour l'actionnaire sur trois ans, à 30 % des objectifs opérationnels et à 20 % de la trajectoire publiée de réduction des émissions. Il n'existe aucune composante discrétionnaire.

Quelle est l'approche de la gestion des risques ?

Un registre unique des risques d'entreprise, revu chaque trimestre par le comité d'audit, avec un responsable désigné pour chaque risque matériel. La cyber-résilience et la concentration de la chaîne d'approvisionnement ont fait l'objet d'une attention renforcée en 2025.

Comment l'entreprise rend-elle compte de la durabilité ?

Selon le cadre CSRD, avec une assurance externe limitée sur l'ensemble des chiffres environnementaux publiés. La déclaration complète de durabilité constitue un chapitre distinct de ce rapport.

Sites

Genève — Siège

Siège du groupe et campus R&D, 2 400 collaborateurs.

Lausanne — Production

Site de production phare, entièrement renouvelable depuis mai 2025.

Zurich — Centre technologique

Ingénierie logicielle et équipe de la nouvelle plateforme modulaire.

Carte interactive disponible dans le rapport en ligne

EN LIGNE

Notre marché domestique — carte interactive (bloc d'intégration externe).

Consulter ce contenu en ligne → www.openstreetmap.org/export/embed.html?bbox=5.8%2C45.8%2C10.5%2C47.9&layer=mapnik

Calendrier financier 2026

12 MARS 2026

Résultats annuels

Publication du rapport annuel 2025 et conférence analystes.

23 AVRIL 2026

Assemblée générale

Kongresshaus Zurich, 10 h 00 (HEC).

28 AVRIL 2026

Païement du dividende

Détachement le 24 avril, païement le 28 avril.

30 JUILLET 2026

Résultats semestriels

Publication du rapport intermédiaire 2026.

“Une bonne gouvernance est invisible quand elle fonctionne. Notre rôle est de veiller à ce qu’elle le reste.”

Prof. Anna Vogel

Présidente du conseil d’administration

EN LIGNE

Des questions pour les relations investisseurs ?

Notre équipe IR répond sous un jour ouvrable. Le rapport statutaire complet est également disponible en téléchargement PDF.

[Contacter les relations investisseurs](#)

Gestion des risques

Horizon Group tient un registre unique des risques d'entreprise couvrant les risques stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité. Le comité d'audit examine le registre chaque trimestre, chaque risque matériel a un responsable désigné au sein du comité exécutif ou un niveau en dessous, et l'avancement des mesures d'atténuation est présenté avec les résultats financiers. La revue 2025 a confirmé cinq risques principaux ; la cyber-résilience et la concentration de la chaîne d'approvisionnement ont fait l'objet d'une attention renforcée.

Risques principaux et mesures d'atténuation

Cyber-résilience

La connectivité de la plateforme modulaire élargit la surface d'attaque, et les rançongiciels restent le scénario grave le plus probable. Tous les sites sont certifiés ISO 27001, un centre opérationnel de sécurité surveille en continu les réseaux informatiques et de production, et les objectifs de temps de reprise sont testés deux fois par an. Un exercice externe d'intrusion simulée mené en septembre 2025 a confirmé un confinement dans la fenêtre cible.

Concentration de la chaîne d'approvisionnement

Un petit nombre de composants de précision proviennent encore d'une source unique, principalement en Asie. Le double approvisionnement couvrira 85 % des composants critiques d'ici fin 2026, un stock stratégique couvre six mois pour les pièces les plus exposées, et les sites Nordlicht apportent une seconde base d'approvisionnement européenne pour les assemblages clés.

Exposition aux devises

Environ deux tiers du chiffre d'affaires sont facturés en euros et en dollars alors qu'une part importante des coûts reste en francs suisses ; l'exercice 2025 a absorbé un effet défavorable d'environ 150 points de base. La production locale constitue une couverture naturelle, et près de 60 % de l'exposition glissante à douze mois est couverte par des contrats à terme.

Disponibilité des talents

Les talents d'ingénierie sont la contrainte déterminante de la feuille de route de la plateforme, en particulier dans le logiciel et les systèmes de commande. Le programme d'apprentissage — 120 entrées en 2025, 87 % de fidélisation après le diplôme — et l'extension du centre technologique de Zurich alimentent le vivier ; les rémunérations sont comparées chaque année au marché technologique suisse.

Politique réglementaire et commerciale

Les droits de douane et les régimes de contrôle des exportations de nos trente marchés peuvent évoluer plus vite que les empreintes industrielles. L'organisation régionale de la production limite les dépendances transfrontalières, la planification par scénarios est actualisée chaque trimestre et le service juridique suit les évolutions réglementaires de manière centralisée.

Du registre à la routine

Deux fois par an, le comité exécutif consacre une journée entière à un exercice de scénario portant sur les principaux risques du registre — en novembre 2025, le scénario combinait la défaillance d'un fournisseur et une panne cyber de deux semaines. Les enseignements alimentent directement les budgets d'atténuation de l'année suivante, que le comité d'audit approuve avec le plan financier.



L'atelier annuel de planification par scénarios à Berne, novembre 2025.

Vue d'ensemble des risques

RISQUE	TENDANCE	PROBABILITÉ	IMPACT	RESPONSABLE
Cyber-résilience	En hausse	Possible	Élevé	Directrice technique
Concentration de la chaîne d'approvisionnement	Stable	Possible	Élevé	Directeur des opérations
Exposition aux devises	En hausse	Probable	Moyen	Directrice financière
Disponibilité des talents	Stable	Probable	Moyen	Responsable des ressources humaines
Politique réglementaire et commerciale	En hausse	Possible	Moyen	Directeur juridique

“La culture du risque, ce n’est pas le registre — c’est ce qui se passe quand personne ne le consulte. La tâche du conseil est de veiller à ce que les deux ne divergent jamais.”



Prof. Anna Vogel
Présidente du conseil d'administration



— FAITS ET CHIFFRES

01

L'année en détail

2.4 milliards de CHF

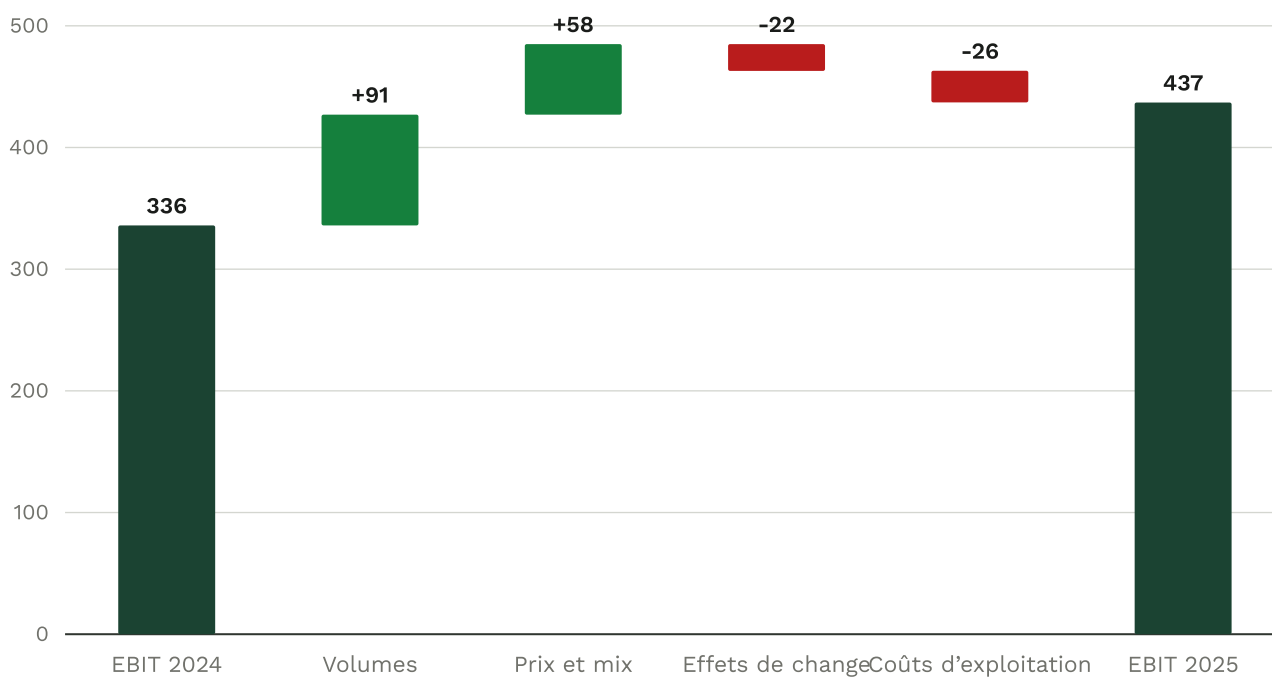
Chiffre d'affaires consolidé 2025 — en hausse de 12 % sur un an

États financiers consolidés audités



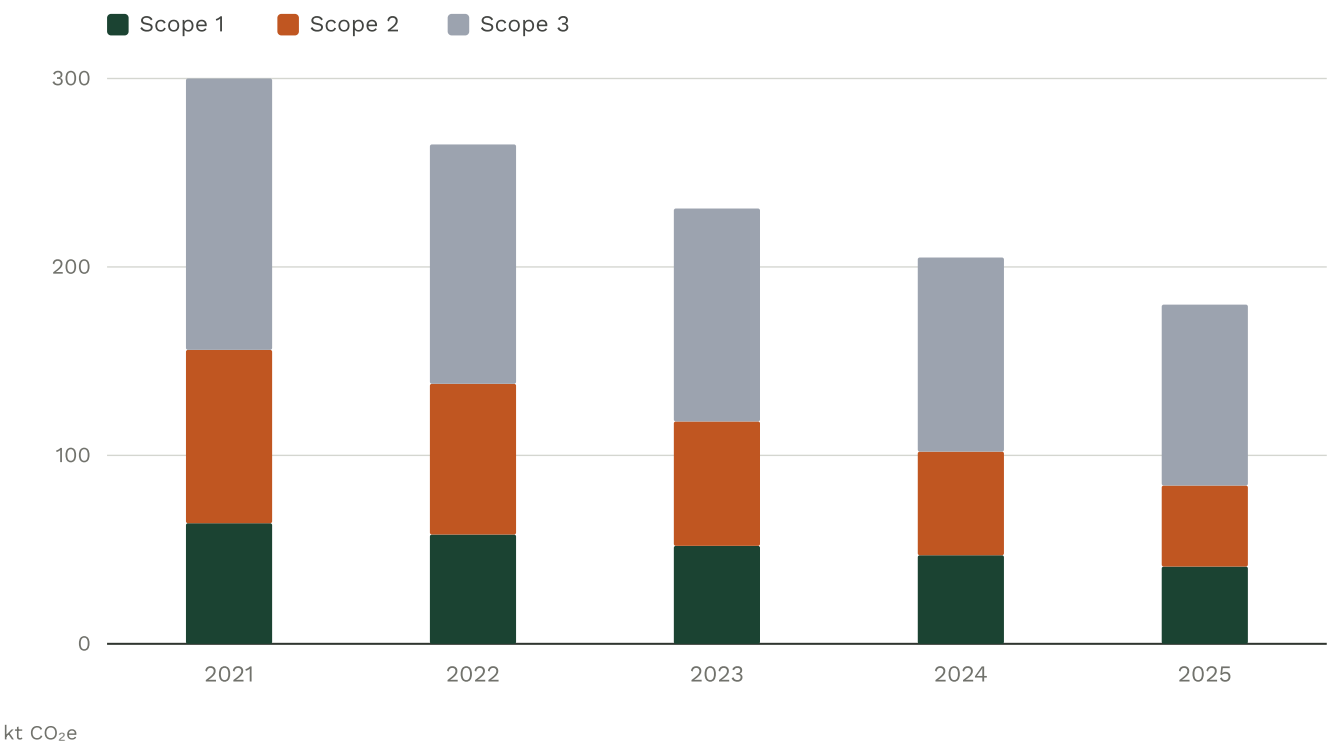
Pont EBIT 2024–2025

De 336 à 437 millions de CHF — les moteurs de la progression du résultat opérationnel.



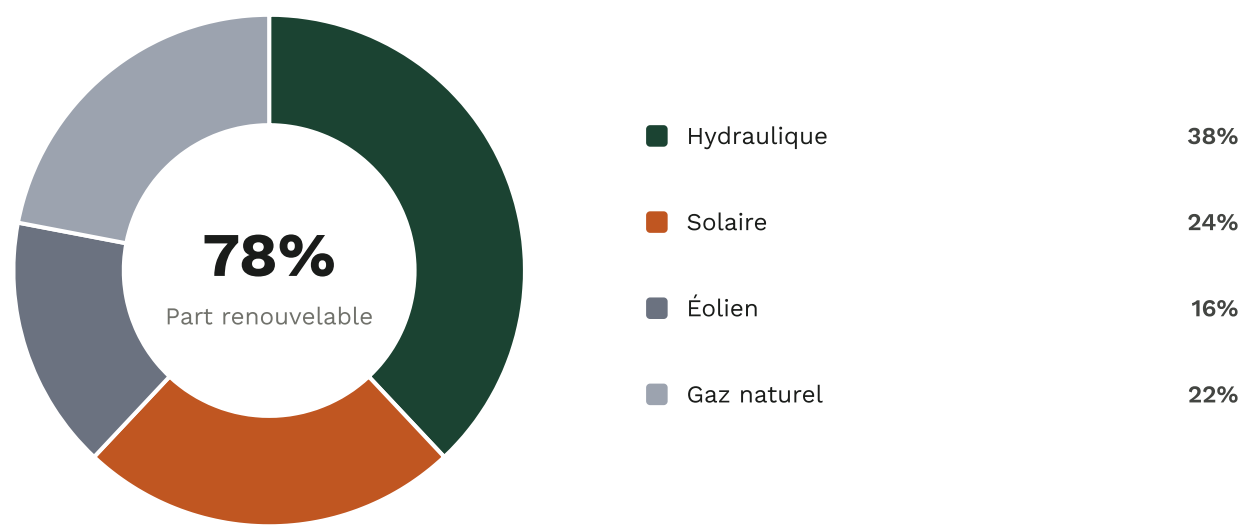
Émissions de CO₂ par scope

Émissions de gaz à effet de serre 2021–2025, en kilotonnes de CO₂e.



Mix énergétique

Consommation d'électricité du groupe par source, 2025.



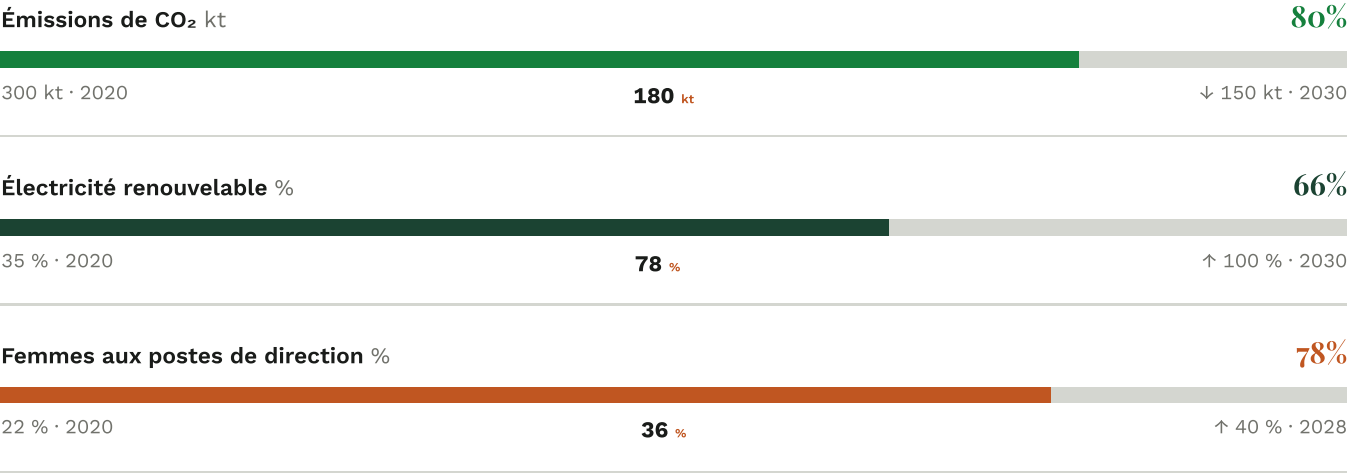
Indicateurs clés 2021–2025

Cinq ans de croissance, de décarbonation et de progrès en matière de diversité. 2021 – 2025

Chiffre d'affaires MCHF		2400 MCHF	▲ +257
Émissions de CO ₂ kt CO ₂ e		180 kt CO ₂ e	▼ -25
Femmes cadres %		36 %	▲ +3

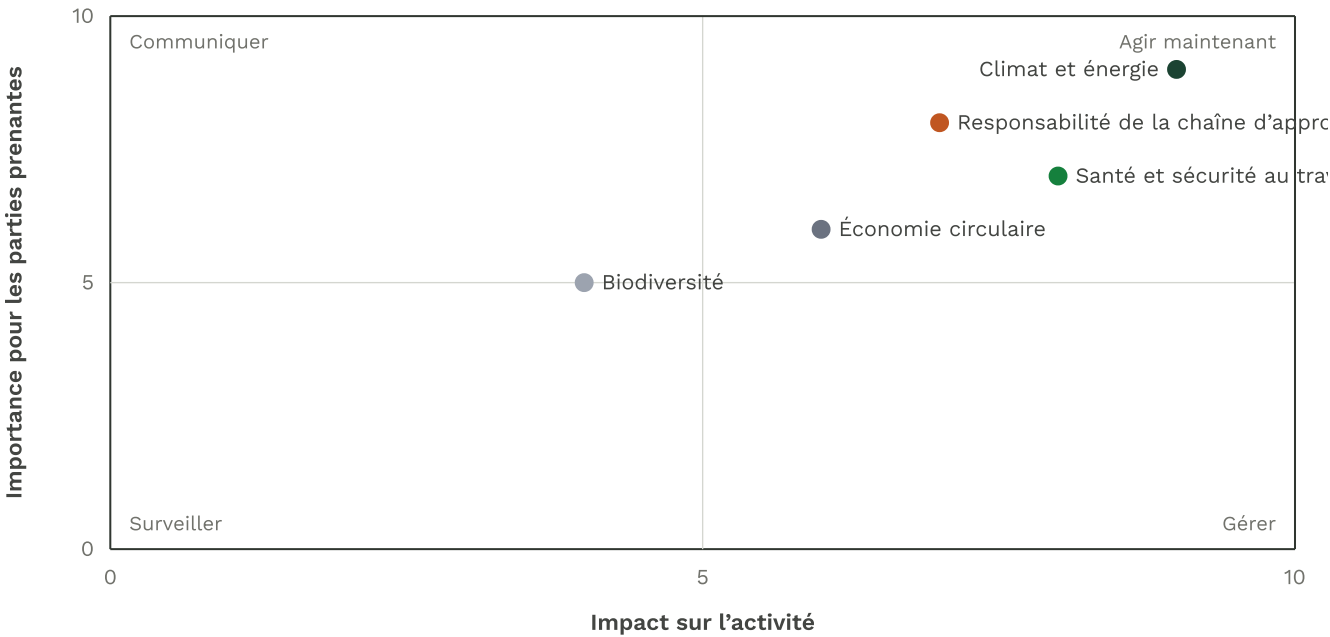
Cap sur nos objectifs 2030

Mesuré par rapport à la référence 2020, avec assurance externe limitée.



Analyse de matérialité

Analyse de double matérialité, mise à jour en 2025 avec 1 200 parties prenantes consultées.



L'impact en un coup d'œil

Quatre indicateurs qui résument notre exercice 2025.



78 %

Électricité renouvelable

Part de la consommation du groupe



120

Apprenti·e·s

La plus grande volée à ce jour



30

Pays

Production et distribution



15 400

Collaborateurs

Équivalents plein temps

Conseil d'administration



Prof. Anna Vogel

Présidente du conseil

Rémunération

depuis 2018 ● Indépendant



Elena Brunner

Directrice générale

depuis 2019



Beat Hofstetter

Membre indépendant

Audit

depuis 2016 ● Indépendant

CM

Claire Monnier

Membre indépendant

Audit

Durabilité

depuis 2021 ● Indépendant

LB

Luca Bernasconi

Membre indépendant

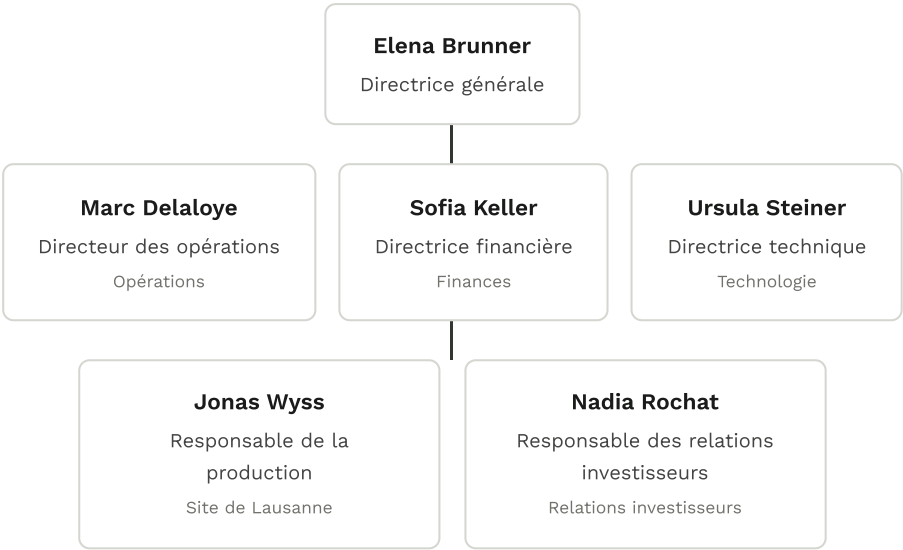
Rémunération

Durabilité

depuis 2022 ● Indépendant

Structure de direction du groupe

Comité exécutif et responsables opérationnels clés.



Structure de l'actionnariat

Répartition du capital-actions au 31 décembre 2025.



Pool familial Brunner	28%
Investisseurs institutionnels	41.5%
Actionnaires privés	18.5%
Plan d'actionnariat des collaborateurs	10%
Actions propres	2%

ACTIONNAIRE	PART DU CAPITAL
Pool familial Brunner	28%
Investisseurs institutionnels	41.5%
Actionnaires privés	18.5%
Plan d'actionnariat des collaborateurs	10%
Actions propres	2%

Centre de téléchargement

Toutes les publications de Horizon Group pour l'exercice 2025.

DISPONIBLE EN LIGNE

PDF	Rapport annuel 2025 (PDF) Rapport complet, états financiers audités inclus.
PDF	Déclaration de durabilité Rapport CSRD avec assurance externe limitée.
XLSX	Index de contenu GRI Tableau de correspondance au format Excel.
PDF	Présentation investisseurs Support de la conférence de présentation des résultats.

Retrouvez tous les documents sur <https://demo.kalend.ch/fr/horizon-rapport-annuel-2025>

DEMO

© 2025 Horizon Group. Tous droits réservés.



LISEZ CE
RAPPORT EN
LIGNE

© 2025 DEMO

RAPPORT ANNUEL 2025