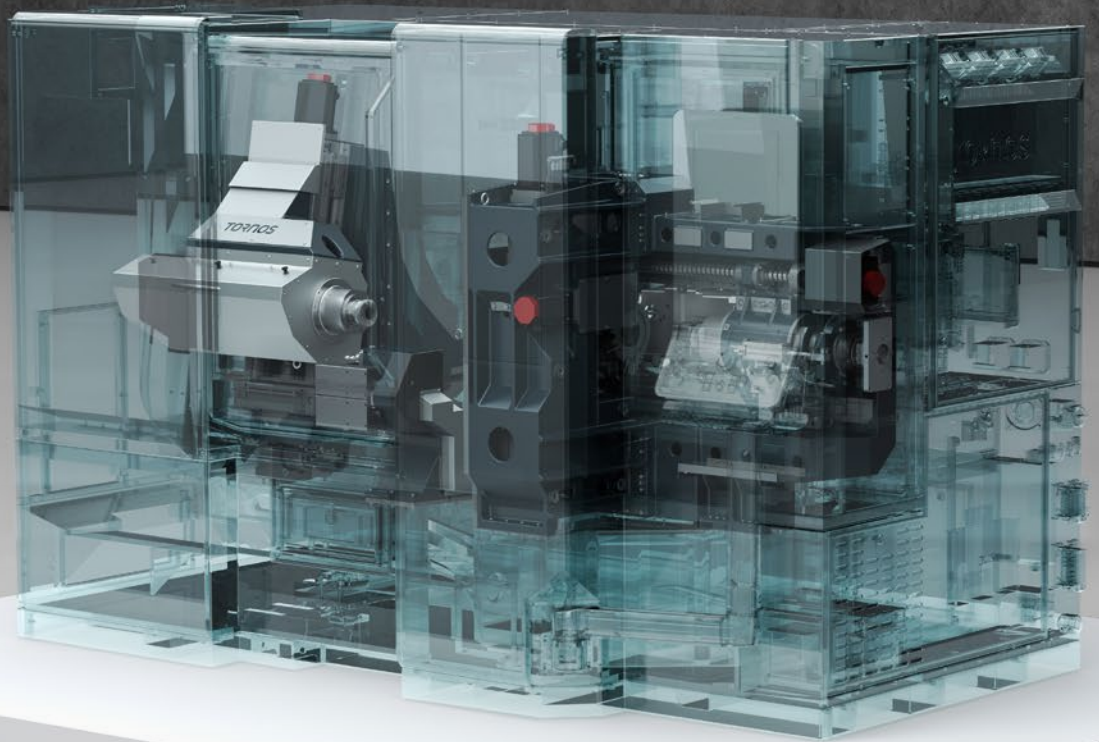


# TORNOS



*Rapport annuel 2020*

*Groupe Tornos*







# Chiffres clés

## Groupe Tornos

	2020	2019	Différence	Différence en %
En CHF 1 000*				
<b>Entrées de commandes</b>	<b>97 984</b>	<b>135 498</b>	-37 514	-27.7%
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>103 388</b>	<b>205 309</b>	-101 921	-49.6%
<b>EBITDA**</b>	<b>-23 576</b>	<b>10 741</b>	-34 317	n/a
<i>en % du chiffre d'affaires net</i>	-22.8%	5.2%		
<b>EBIT**</b>	<b>-27 685</b>	<b>6 431</b>	-34 116	n/a
<i>en % du chiffre d'affaires net</i>	-26.8%	3.1%		
<b>Résultat net</b>	<b>-29 852</b>	<b>5 926</b>	-35 778	n/a
<i>en % du chiffre d'affaires net</i>	-28.9%	2.9%		
<b>Liquidités provenant de l'activité d'exploitation</b>	<b>-3 440</b>	<b>-26 992</b>	-23 552	n/a
<b>Liquidités provenant de l'activité d'investissement</b>	<b>304</b>	<b>-4 590</b>	4 894	n/a
<b>Flux de trésorerie disponible**</b>	<b>-3 136</b>	<b>-31 582</b>	28 446	n/a
	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>		
<b>Position de trésorerie nette**</b>	<b>-4 992</b>	<b>-874</b>	-4 118	n/a
<b>Fonds propres</b>	<b>77 927</b>	<b>107 809</b>	-29 882	-27.7%
<i>en % du total du bilan</i>	60.8%	64.4%		
<b>Total du bilan</b>	<b>128 176</b>	<b>167 507</b>	-39 331	-23.5%
<b>Effectif du personnel (temps plein)***</b>	<b>603</b>	<b>729</b>	-126	-17.3%

\* Sauf mention contraire

\*\* Indicateur financier non-GAAP, voir «Financial Report 2020», pages 4 et 5 (<https://investors.tornos.com/en/content/publications>)

\*\*\* Sans apprentis

# Évolution favorable de la demande au quatrième trimestre

## Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

Notre groupe a vécu un exercice très difficile marqué par un net recul des commandes et du chiffre d'affaires. Nous avons été frappés de plein fouet par la crise du coronavirus au début de l'année, alors que notre activité était déjà confrontée à une baisse structurelle de la demande dans l'industrie automobile. Cependant, nous sommes parés pour l'avenir: au cours de l'exercice sous revue, nous avons réalisé des économies substantielles et avons adapté notre structure de coûts aux nouvelles conditions de marché. Nos tours monobroches à poupée mobile et nos machines multibroches sont à la pointe de la technologie dans le monde entier, au même titre que notre logiciel de programmation et de communication évolutif TISIS. La gamme de nos produits répond à un réel besoin: aux machines du segment de prix plus élevé produites en Suisse s'ajoutent celles du segment d'entrée et de milieu de gamme issues de notre production à Taïwan et en Chine. Par conséquent, nous sommes prêts à tous les niveaux pour la reprise du marché. L'évolution favorable de la demande au quatrième trimestre 2020, qui s'est traduite par une légère augmentation du carnet de commandes du milieu à la fin de l'exercice 2020, est aussi encourageante.

Tandis que la baisse des entrées de commandes au cours du premier semestre a touché de la même manière presque tous nos groupes de produits et nos marchés de vente, nous avons enregistré une nette augmentation en Asie et en Amérique du Nord au cours du second semestre. En Chine, notre chiffre d'affaires est même en hausse de 40% par rapport à l'exercice précédent. Nous avons constaté une tendance favorable de la demande pour nos machines au dernier

trimestre dans les domaines des techniques de fermeture, de l'horlogerie, de la micromécanique et des techniques médicales. La légère reprise de la demande dans l'industrie automobile est aussi réjouissante.

Le domaine des services a particulièrement souffert des restrictions de voyage dues au coronavirus. Tous les domaines service après-vente, révision de machines, machines d'occasion et vente de pièces de rechange ont enregistré un chiffre d'affaires nettement inférieur à celui de l'exercice précédent.

Au total, notre groupe a dégagé au cours de l'exercice sous revue des entrées de commandes de CHF 98,0 millions (2019: CHF 135,5 millions) et un chiffre d'affaires net de CHF 103,4 millions (2019: CHF 205,3 millions).

### Réduction massive des coûts

Au cours de l'exercice sous revue, les mesures d'austérité rigoureuses ont entraîné des réductions de coûts massives de l'ordre de CHF 38,9 millions par an. Dans le même temps, le résultat a été très fortement affecté par les provisions sur les stocks de marchandises dues au stockage prolongé et à l'utilisation moindre (CHF 18,3 millions), et a bénéficié de la vente du bâtiment de l'usine situé à la rue de l'Écluse à Moutier, qui a rapporté CHF 3,2 millions. Si les ventes reprennent à l'avenir et que le stock de marchandises s'écoule, les provisions pourraient être réduites en conséquence, au profit du résultat. Le résultat opérationnel (EBIT\*) pour 2020 atteint CHF -27,7 millions (2019: CHF 6,4 millions), tandis que le

\* Indicateur financier non-GAAP, voir «Financial Report 2020», pages 4 et 5





résultat net se chiffre à CHF -29,9 millions (2019: CHF 5,9 millions). Abstraction faite des provisions sur les stocks de marchandises, l'EBIT\* s'inscrirait à CHF -9,4 millions pour l'exercice 2020. Notre groupe aborde l'exercice 2021 avec des liquidités accrues grâce à la réduction considérable des coûts de base.

### Flexibilisation accrue

À Moutier, la centralisation de la production sur le site principal à la rue Industrielle est complètement terminée, au même titre que la modernisation du bâtiment administratif avec nouveau centre d'accueil et salles de conférences. Une partie de l'entrepôt de marchandises ainsi que la logistique correspondante sont désormais gérées par une entreprise tierce spécialisée, ce qui a contribué à la flexibilisation accrue de notre entreprise. En octobre, nous avons inauguré notre nouvelle usine de Xi'an (Chine), qui accueille le développement et la production de machines Tornos essentiellement destinées au marché chinois. La production a bien démarré. L'usine a joué un rôle important dans la nette augmentation du chiffre d'affaires du groupe en Chine. Tornos Italie a dû reporter la cérémonie d'inauguration du nouveau centre clients à Milan de mai à octobre en raison des dispositions liées au coronavirus.

**«Tornos a adapté ses capacités et sa structure de coûts à l'évolution du marché.»**

### Changements au sein de la direction

Au cours de l'exercice sous revue, notre groupe a adapté la structure de direction aux conditions de marché actuelles. Luc Widmer, Head of Global Supply Chain Management en fonction, a repris depuis septembre 2020 la fonction de CFO de Tornos qu'il occupait déjà de 2012 à 2015. Fin février 2021, il a décidé de quitter le groupe Tornos fin août 2021 pour relever un nouveau défi professionnel. Le conseil d'administration et la direction tiennent à remercier Luc Widmer pour son grand engagement au cours des huit dernières années dans diverses fonctions de direction du groupe Tornos. La recherche d'un successeur approprié a déjà commencé. Jens Thing, 56 ans, a rejoint le groupe en novembre 2020 en tant que nouveau membre de la direction et Chief Sales Officer. Sa mission consiste à poursuivre le développement de l'organisation de vente globale de Tornos afin de la rendre encore plus performante. De nationalité danoise, Jens Thing est solidement ancré en Suisse depuis 30 ans, est titulaire d'un MBA et bénéficie d'une riche expérience internationale en matière de gestion dans l'industrie des machines-outils.

### Distribution aux actionnaires

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

### Perspectives pour 2021

Après l'adaptation des capacités et de la structure de coûts à l'évolution du marché l'année dernière, notre groupe est dans de bonnes dispositions pour 2021. De plus, les niveaux de stocks existants lui procurent une grande flexibilité pour réagir rapidement à une hausse éventuelle de la demande pendant l'exercice en cours. Les effets de la pandémie étant toujours aussi difficiles à évaluer, toute prévision concrète pour 2021 est impossible à ce stade.



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



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

Moutier, mars 2021

# Rapport de gestion

Le groupe Tornos a été frappé de plein fouet par la crise du coronavirus début 2020, alors qu'il était déjà confronté à une baisse structurelle de la demande dans l'industrie automobile, ce qui a fortement pesé sur les entrées de commandes et le chiffre d'affaires du groupe. Cependant, Tornos a réagi très vite en introduisant des mesures d'austérité rigoureuses et en adaptant la structure de coûts aux nouvelles conditions de marché. Quoi qu'il en soit, Tornos est prêt pour la reprise du marché grâce aux machines à la pointe de la technologie et à la gamme de produits très variée en termes de prix et de performances. L'évolution favorable de la demande au quatrième trimestre 2020 et la légère augmentation du carnet de commandes depuis le milieu de l'exercice 2020 sont encourageants.

## Pandémie de coronavirus

L'impact de la pandémie de coronavirus sur le groupe Tornos varie en fonction des sites. En Chine, le confinement a été décrété dès la fin janvier. Mis à l'arrêt en février, le site de Xi'an a repris son activité en mars. Pour sa part, le site de production de Taichung (Taïwan) n'a pas été confiné. Au cours du deuxième semestre, les pays de l'Est asiatique ont été largement épargnés par le durcissement des restrictions au niveau de leur activité quotidienne. En Europe, les gouvernements nationaux ont pris des mesures strictes entre la mi-mars et la mi-mai ainsi qu'en novembre et en décembre, dont certaines ont également provoqué des interruptions de travail. Les États-Unis ont réagi relativement tard. De nombreuses restrictions étaient encore ou de nouveau en vigueur début 2021.

Tornos a notamment mis en place les mesures suivantes en réponse à la crise du coronavirus:

- introduction du chômage partiel ou réduction du temps de travail avec économies salariales. Les systèmes correspondants varient fortement d'un pays à l'autre;
- renoncement à la distribution d'un dividende pour l'exercice 2019;
- demande de crédits COVID-19, qui n'ont été utilisés qu'à l'étranger jusqu'ici;
- adaptations des capacités;
- adoption de mesures d'austérité rigoureuses dans tous les domaines;
- importantes mesures de protection du personnel sur tous les sites.

Heureusement, Tornos n'a connu aucun cas grave de coronavirus parmi ses effectifs au cours de l'exercice sous revue. Des informations complémentaires sur les mesures liées au COVID-19 sont disponibles dans le «Financial Report 2020» (Note 4.2, Impact of COVID-19 pandemic).

## Entrées de commandes et carnet de commandes

En 2020, le groupe Tornos a enregistré des entrées de commandes à hauteur de CHF 98,0 millions, en recul de 27,7% par rapport à l'exercice précédent (CHF 135,5 millions). Tandis qu'en Europe les commandes étaient nettement inférieures à celles de 2019 tout au long de l'exercice 2020, à l'exception de certains pays d'Europe de l'Est, aux États-Unis l'augmentation des commandes au cours du deuxième semestre a compensé la baisse du premier. Sur le marché asiatique, Tornos est même parvenu à dépasser les chiffres de l'exercice précédent.



Proportionnellement, l'industrie automobile, qui était de loin le principal segment de marché de Tornos jusqu'en 2018, a de nouveau connu une légère amélioration. Porté par la reprise de la demande au deuxième semestre, ce segment représentait 13,1% des entrées de commandes totales de machines (2019: 8,6%) au cours de l'exercice sous revue. Dans le même temps, la part des techniques médicales et dentaires est passée de 28,4% à 21,3%. Ce segment de marché a, lui aussi, beaucoup souffert de la crise du coronavirus. De nombreuses interventions médicales ont dû être reportées, ce qui s'est traduit par un gel des investissements correspondants dans bien des domaines. La part du segment de l'électronique a reculé de 16,3% à 7,3%. Dans ce secteur également, de nombreux investissements ont été remis à plus tard. C'est également le cas, dans une moindre mesure, pour le segment de la micromécanique (horlogerie incluse). Sa part a certes augmenté de 9,6% à 11,9%, mais la valeur des commandes a diminué en chiffres absolus. Les 46,4% restants (37,1% 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. Une grosse commande de l'industrie aéronautique a représenté 6,3% des entrées de commandes totales de Tornos en 2020.

En période de difficultés économiques, Tornos vend généralement davantage de machines produites en Asie, qui se situent dans les segments de prix moyen et inférieur. Souvent, les clients attendent en effet des jours meilleurs pour investir dans des machines du segment de prix supérieur, comme celles produites à Moutier. De fait, près de 60% des machines vendues par Tornos en 2020 (en unités) sont issues des sites de production situés en Chine et à Taïwan.

Le carnet de commandes du groupe Tornos se situait à CHF 27,2 millions fin décembre 2020, un résultat inférieur à celui de fin 2019 (CHF 34,2 millions), mais en hausse de CHF 7,0 millions par rapport au 30 juin 2020 (CHF 20,2 millions).

### Chiffre d'affaires net

Au cours de l'exercice sous revue, Tornos a dégagé un chiffre d'affaires net de CHF 103,4 millions (2019: CHF 205,3 millions, -49,6%). Sans les effets de change, le chiffre d'affaires net se serait inscrit à CHF 106,0 millions (-48,4% par rapport à 2019). Sur le marché suisse, le chiffre d'affaires net de CHF 24,9 millions était inférieur de CHF 21,9 millions à celui de l'exercice précédent (-46,8%). Dans le reste de l'Europe, il a baissé de CHF 65,8 millions (-60,0%) à CHF 43,8 millions. En Amérique, il a reculé de 11,3 millions, passant de CHF 26,1 millions à CHF 14,8 millions. La part dans le chiffre d'affaires de l'Asie (y compris le reste du monde) s'élevait à CHF 19,9 millions au cours de l'exercice sous revue, soit environ 13,1% de moins par rapport à l'exercice précédent. Voici les parts des différentes régions dans le chiffre d'affaires net du groupe Tornos au cours de l'exercice 2020: Suisse 24,1% (2019: 22,8%); reste de l'Europe: 42,3% (2019: 53,4%); Amérique: 14,3% (2019: 12,7%); Asie (y compris le reste du monde) 19,2% (2019: 11,2%).

Dans le domaine des services et des pièces de rechange, Tornos a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires net de CHF 32,0 millions, CHF 13,8 millions en-deçà de l'exercice précédent (2019: CHF 45,8 millions). La vente de pièces de rechange a particulièrement souffert, au même titre que l'activité Services, les techniciens de service étant dans l'incapacité de se rendre chez leurs clients pendant le confinement et ne pouvant le faire que de manière très limitée le reste du temps.

### Produit brut

En 2020, le produit brut du groupe Tornos s'est établi à CHF 11,9 millions, soit une baisse de CHF 54,5 millions par rapport à l'exercice précédent (2019: CHF 66,4 millions), dont CHF 36,2 millions sont imputables aux volumes. L'érosion des marges de CHF 18,3 millions est essentiellement liée à la forte hausse des provisions sur les stocks de marchandises.

Les stocks de marchandises ont fortement augmenté au cours de l'exercice sous revue en raison du brusque recul des entrées de com-



**«Tornos évolue sur un marché très cyclique. Par conséquent, le groupe doit maintenir un stock supérieur à la demande à court terme.»**

*mandes dans l'industrie automobile déjà amorcé en 2019. Au niveau des machines, la garantie d'un délai de livraison compétitif exige de commander une partie des pièces et composants plusieurs mois à l'avance. Toutefois, seule une petite partie des stocks a pu être écoulee comme prévu en raison de la pandémie de coronavirus. En raison du stockage prolongé et de l'utilisation moindre, les corrections de valeur sur les stocks de marchandises ont explosé. Au cours de l'exercice sous revue, elles ont plombé le résultat du groupe Tornos à hauteur de CHF 18,3 millions. Sur la base de la situation actuelle, cette hausse devrait cesser en 2021. Si les ventes reprennent à l'avenir et si le stock de marchandises s'écoule, les provisions pourraient être réduites en conséquence, au profit du résultat. La méthode de calcul des corrections de valeur sur les stocks de marchandises doit faire l'objet d'un examen approfondi l'année prochaine. À cet égard, il faut notamment tenir compte du fait que Tornos évolue sur un marché très cyclique. Par conséquent, le groupe doit maintenir un stock supérieur à la demande à court terme. C'est le seul moyen de réagir immédiatement en cas de reprise conjoncturelle.*

*La marge brute de l'exercice sous revue s'élève à 11,5% (2019: 32,3%). Sans les corrections de valeur sur les stocks de marchandises, la marge brute se situerait à 29,2% pour l'exercice 2020.*

### **Charges d'exploitation**

*Les charges d'exploitation du groupe Tornos ont diminué de CHF 17,0 millions en 2020, à CHF 43,0 millions (2019: CHF 60,0 millions). Les coûts liés au marketing et aux ventes ont baissé de CHF 8,9 millions. Les frais d'administration divers ont diminué de CHF 2,5 millions et les dépenses dans la recherche et le développement, de CHF 4,9 millions.*

### **Recherche et développement**

*Au total, Tornos a investi CHF 5,2 millions (2019: CHF 10,1 millions) dans la recherche et le développement en 2020. Tornos a encore bien avancé dans ses différents projets d'innovation dans le domaine des machines au cours de cette année*

difficile marquée par la crise du coronavirus. Il en va de même pour le logiciel de programmation et de communication évolutif et convivial TISIS. À ce jour, 2124 machines Tornos ont déjà été équipées de TISIS.

### Résultat hors exploitation

Dans le résultat hors exploitation figurent le bénéfice de CHF 3,2 millions sur la vente de l'ancien bâtiment de production «Rue de l'Écluse 49» à Moutier, ainsi que les bénéfices nets de l'immeuble hors exploitation de la «Tour Bechler» à Moutier (CHF 0,2 million). L'immeuble résidentiel est entièrement loué.

### EBITDA\* et EBIT\*

Le résultat avant charges financières, impôts et amortissements (EBITDA\*) s'est élevé à CHF -23,6 millions en 2020 (contre CHF 10,7 millions en 2019). La marge EBITDA est ressortie à -22,8% (2019: 5,2%). Le résultat avant charges financières et impôts (EBIT\*) s'est quant à lui inscrit à CHF -27,7 millions (exercice précédent: CHF 6,4 millions, - CHF 34,1 millions; corrigé des effets de change: CHF -28,8 millions), ce qui donne une marge EBIT de -26,8% (3,1% en 2019). Sans les corrections de valeur sur les stocks de marchandises, l'EBITDA\* se situerait à CHF -5,3 millions pour l'exercice 2020, l'EBIT\* à CHF -9,4 millions et la marge EBIT à -9,1%.

### Résultat financier

Durant l'exercice 2020, Tornos a enregistré un résultat financier net de CHF -0,1 million (CHF -0,2 million en 2019). Les effets de change, en particulier en relation avec l'euro et le dollar américain, ont été négatifs à CHF -1,7 million au cours de l'exercice sous revue, alors qu'ils s'étaient révélés positifs l'année précédente avec CHF 0,2 million.

### Résultat net

Le résultat net s'inscrit à CHF -29,9 millions en 2020 (2019: CHF 5,9 millions). Le groupe a enregistré une marge de -28,9% (contre 2,9% l'exercice

précédent). Sans les corrections de valeur sur les stocks de marchandises et sans la vente du bâtiment «Rue de l'Écluse 49» à Moutier, le résultat net se chiffrerait à CHF -14,8 millions pour l'exercice 2020 et la marge correspondante à -14,3%.

### Bilan

Par rapport à l'exercice précédent, le total du bilan a baissé de CHF 39,3 millions pour atteindre CHF 128,2 millions au 31 décembre 2020. Sur le plan des actifs, les liquidités ont augmenté de CHF 2,9 millions. Les créances résultant des livraisons et prestations ont reculé de CHF 4,7 millions en raison de la baisse du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent. Les stocks ont baissé de CHF 32,5 millions pour atteindre CHF 69,4 millions. Cette baisse est due pour CHF 18,3 millions à l'augmentation majeure des corrections de valeur sur les stocks mentionnée précédemment. Les autres créances et les actifs de régularisation ont baissé de CHF 1,8 million.

Les immobilisations étaient inférieures de CHF 3,2 millions fin 2020 par rapport à la fin 2019, à CHF 25,4 millions. Ce recul est dû à la vente du bâtiment «Rue de l'Écluse 49» d'une part et à la réserve de Tornos dans ses décisions d'investissement de l'autre. Au niveau des passifs, les engagements financiers ont augmenté de CHF 7,1 millions à CHF 22,3 millions, dont CHF 5,0 millions de prêt de personnes proches et CHF 2,1 millions de crédits COVID-19 étrangers. La baisse de CHF 14,5 millions des engagements résultant des livraisons et prestations par rapport au 31 décembre 2019 tient au volume d'achats réduit. Les autres engagements ont augmenté de CHF 1,3 million à CHF 9,5 millions. Ce chiffre englobe les acomptes versés par les clients, qui ont augmenté en raison de la hausse des entrées de commandes au deuxième semestre 2020. Les provisions à court terme ont baissé de CHF 1,3 million suite à la réduction des provisions de garantie sur les machines vendues. Les autres postes au passif n'ont connu aucune évolution notable par rapport au 31 décembre 2019.



Fin 2020, la position de trésorerie nette\* s'élevait à CHF -5,0 millions (31 décembre 2019: CHF -0,9 million). Au cours de l'exercice sous revue, les capitaux propres ont baissé de CHF 29,9 millions à CHF 77,9 millions (31 décembre 2019: 107,8 millions). Au 31 décembre 2019, la part minoritaire composée de 30% d'actions de la société de production à Xi'an (CN) détenue par un tiers s'élevait à CHF 0,4 million. Tornos a racheté cette part auprès du partenaire chinois concerné en janvier 2020 et possède désormais 100% de la société. La marge sur les capitaux propres a baissé de 3,6 points de pourcentage pour s'établir à 60,8% (31 décembre 2019: 64,4%).

### Flux de trésorerie

Le flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation avant variation de l'actif circulant net s'est inscrit à CHF -10,7 millions en 2020 (exercice précédent: CHF 14,0 millions). Au cours de l'exercice sous revue, l'actif circulant net a baissé de CHF 7,3 millions (exercice précédent: augmentation de CHF 41,0 millions). Les stocks ont baissé de CHF 13,7 millions, tandis que les engagements résultant des livraisons et prestations ont diminué de CHF 14,5 millions. Globalement, le flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation s'est élevé à CHF -3,4 millions (exercice précédent: CHF -27,0 millions). Tornos 2020 a dépensé un montant net de CHF 1,2 millions pour des activités d'investissement et a reçu CHF 2,0 millions lors de la vente de l'immeuble du 49 rue de l'Ecluse, ce qui a entraîné un flux de trésorerie d'investissement net positif de CHF 0,8 millions (exercice précédent: CHF 4,6 millions). Le flux de trésorerie disponible\* s'est porté à CHF -3,1 millions au cours de l'exercice sous revue (CHF -31,6 millions en 2019).

### Distribution aux actionnaires

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

### 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 aux «Financial Report 2020» (Note 3).

### Changements au sein de la direction

Bruno Edelmann, CFO, et Bruno Allemand, Head of Sales & Marketing, ont quitté le groupe Tornos au cours du deuxième semestre 2020. Tornos a adapté la structure de direction aux conditions de marché actuelles. En novembre 2020, Jens Thing a rejoint le groupe en tant que nouveau membre de la direction et Chief Sales Officer. L'ancien Head of Global Supply Chain Management, Luc Widmer, a repris depuis septembre 2020 la fonction de CFO de Tornos. Il quittera le groupe fin août 2021. La recherche d'un successeur approprié a déjà été lancée.

### Collaborateurs

Au 31 décembre 2020, Tornos employait 603 collaborateurs (en équivalents plein temps) et 30 apprentis, contre 729 collaborateurs et 35 apprentis fin 2019. Cette baisse est essentiellement liée au recul des entrées de commandes. La suppression d'emplois requise en Suisse s'est en grande partie traduite par une réduction des contrats d'engagements de collaborateurs temporaires.

Cette réduction d'effectifs a généré des économies de CHF 18,4 millions, tandis que l'introduction du chômage partiel a allégé les comptes annuels de CHF 7,2 millions.

### Perspectives

Après l'adaptation des capacités et de la structure de coûts à l'évolution du marché l'année dernière, le groupe Tornos est dans de bonnes dispositions pour 2021. De plus, les niveaux de stocks existants lui procurent une grande flexibilité pour réagir rapidement à une hausse éventuelle de la demande pendant l'exercice en cours. Les effets de la pandémie restent très difficiles à évaluer, toute prévision concrète pour 2021 est impossible à ce stade.

\* Indicateur financier non-GAAP, voir «Financial Report 2020», pages 4 et 5

# Un changement majeur pour Tornos Customer Services

*Andres Rego, Head of Tornos Customer Services, a, dès son arrivée chez Tornos en octobre 2019, dessiné les contours de la nouvelle House of Services de Tornos qui se concrétisera en 2021. Un changement nécessaire, qui s'inscrit dans la durée, en instaurant un dialogue permanent avec la clientèle, afin d'améliorer le service après-vente de Tornos pour qu'il devienne la référence par excellence dans le monde du décolletage. Un défi qu'Andres Rego relève avec enthousiasme, afin que le service Tornos fasse la différence et offre pleine satisfaction à la clientèle. Rencontre.*

## **Andres Rego, pourquoi avoir décidé d'un tel changement ?**

*De manière générale, les quatre segments de marché principaux que couvre Tornos, les marchés que nous servons tels que l'automobile, le médical & le dentaire, la micromécanique et l'électronique vivent, en ce moment même, des transformations importantes. Pour certains secteurs tels que l'automobile, on peut même parler de révolution. En effet, ces dernières années, l'arrivée de l'électromobilité et les nombreuses interrogations qui y sont liées ont poussé bon nombre de fabricants à revoir leur copie. De manière générale, ces changements du marché amènent nos clients à revoir leur façon de travailler. Ils sont appelés à se remettre en cause et à innover. Le déclin de certains secteurs et la pandémie de coronavirus poussent à encore davantage de flexibilité, davantage de réactivité. Tous nos clients sont amenés à revoir leurs priorités, et, dans ce contexte, ils ont plus que jamais besoin d'un partenaire qui les aide à répondre à ces nouveaux défis. En effet, bon nombre d'entre eux nous demandent d'intervenir*

*pour transformer leur parc de machines et de leur apporter des solutions adéquates. Désormais souvent amenés à travailler en flux tendu, en raison de la situation critique, ils attendent de nous autant de réactivité, de flexibilité, si ce n'est encore davantage.*

## **Comment Tornos répond à ces changements ?**

*Comme nos clients sont obligés de se concentrer de plus en plus sur leurs compétences de base, ils attendent de Tornos d'être un partenaire fiable, à long terme, qui les aide à optimiser leurs opérations par une meilleure utilisation de la technologie dans le cadre de leur propre activité. C'est ici que Tornos peut se démarquer, faire la différence, devenir un élément différenciateur comme notre stratégie en fait mention. Nous proposons d'une part des solutions pour protéger les investissements de nos clients et maintenir leurs outils de production de manière à ce qu'ils soient le plus performants possibles tout au long de leur cycle de vie. D'autre part, nous offrons à notre clientèle des solutions qui lui permettent de développer son business.*

## **Quelle est votre vision à long terme pour Tornos Customer Services ?**

*Afin d'accompagner de manière professionnelle et efficace nos clients dans leurs besoins actuels et futurs, nous voulons devenir la référence mondiale en matière de service dans l'industrie du décolletage. Cette volonté, qui peut, de prime abord, paraître présomptueuse, reflète notre désir profond de voir nos clients bénéficier du meilleur niveau de service possible dans leur secteur. D'ailleurs, pour prouver que nous ne prenons pas*





➤ Andres Rego, Head of Tornos Customer Services

*cet engagement à la légère, nous leur demanderons à l'avenir de nous évaluer à chaque intervention et de noter les progrès et les performances de notre nouvelle unité de services.*

**Qu'entendez-vous par «référence mondiale» ?**

*Nous nous attendons à ce que la demande pour nos services augmente et que les services évoluent, passant de la «simple» maintenance, des réparations et des pièces détachées à des services davantage axés sur les résultats qui amélioreront les niveaux de productivité et aideront nos clients à développer de nouvelles activités et à croître de manière rentable.*

**«Nos clients attendent de Tornos d'être un partenaire fiable et durable qui les aide à optimiser leurs opérations.»**



➤ Andres Rego, Head of Tornos Customer Services

### **Quelle valeur ajoutée ces nouvelles solutions apporteront-elles au client ?**

*Comme expliqué au préalable, nous continuerons à assurer un service de maintenance, une assistance incluant toutes les prestations de service permettant que la machine du client soit réparée dans les délais les plus brefs. Un dépannage efficace et rapide. Grâce à nos solutions de maintenance, nous permettons également au client de maintenir le niveau de production de ses machines, voire de l'améliorer. En effet, la maintenance ne consiste pas uniquement à dépanner les machines, mais aussi à veiller à leur état général et mettre en place certaines mesures préventives pour maintenir un niveau maximal et assurer leur longévité. Cependant, le service ne se limite pas à cette maintenance: nous proposons et proposerons encore davantage à nos clients des solutions de services qui leur permettront de développer leur business. Dans les faits, cela se traduit par une amélioration de l'outil de production, incluant des modifications au niveau hardware, permettant d'améliorer la productivité, la disponibilité, permettant même au client de*

*gagner de nouveaux marchés, de réduire son impact environnemental et d'accroître sa sécurité. La Tornos Academy joue elle aussi un rôle clé dans ces améliorations potentielles, substantielles. Elle assure la mise à jour des connaissances des opérateurs. Le coaching technique dispensé assure l'amélioration des processus et l'optimisation des temps de cycles.*

### **Toutes ces améliorations s'inscrivent dans le cadre d'un changement majeur pour Tornos Customer Services. Pouvez-vous nous expliquer comment ce changement va s'amorcer ?**

*Tous les changements que nous avons d'ores et déjà initiés seront visibles pour notre clientèle dès le deuxième semestre. Le déploiement de ce changement se fait pays par pays. Chaque zone géographique est concernée pour aboutir à une transformation complète fin 2021. Nous allons notamment assurer au client une disponibilité à 95% des pièces de rechanges pour des machines ayant moins de 10 ans, et le meilleur prix garanti pour les pièces détachées originales. Nous*



enverrons un technicien sur place dans les 24 heures si le client a un contrat de maintenance avec nous, et garantissons que seule la première intervention sera payante pour tout dépannage.

D'un point de vue pratique, nous allons mettre en place un service de ticketing et de suivi des dossiers. Cela nous permettra, à chaque demande de client, de répondre au mieux et le plus rapidement possible.

### **En cas de panne, que doit impérativement faire le client ?**

Nous allons instaurer de nouvelles habitudes pour notre clientèle. Jusqu'ici, il arrivait souvent qu'un client fasse appel directement à un technicien qu'il connaît en cas de panne. Nous allons centraliser tous les appels, et, de ce fait, centraliser les demandes, en ayant un seul et même numéro à appeler en cas de panne. Chaque demande sera ainsi analysée, puis traitée selon son degré d'urgence. La sécurité, par exemple, est un critère déterminant et représente l'urgence absolue: si la sécurité n'est plus assurée, l'intervention doit être immédiate. Une fois le cas résolu, nous enverrons un questionnaire de satisfaction au client concerné, lui demandant d'évaluer l'intervention. Ces questionnaires nous permettront notamment de mesurer le degré de satisfaction de nos clients loyaux, et seront des jalons vers l'amélioration de nos services. Si Tornos Customer Services veut être considéré comme la référence mondiale dans l'industrie du décolletage, nous devons nous focaliser avant tout sur ce que nous disent nos clients en analysant leurs feedbacks. La communication est primordiale, et c'est par ce biais que nous pourrions nous distinguer, que nous pourrions faire la différence.

### **Communiquer avec le client, sous quelle forme ?**

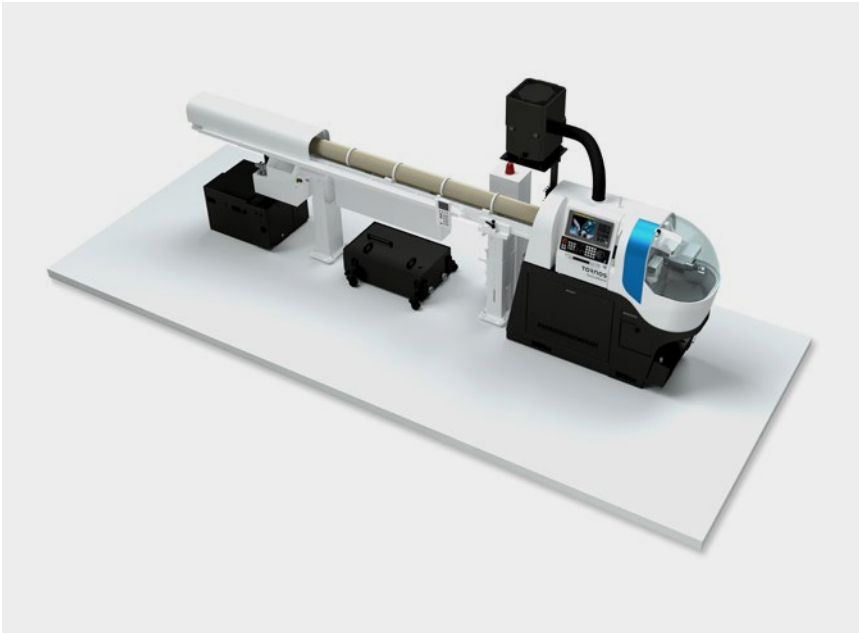
Pour changer la perception et l'image que certains clients ont de nous, il faut s'engager à amorcer certains changements, et tenir les promesses faites. Tout est en train de changer: notre industrie, et, de concert, l'accompagnement que nous nous devons de proposer à notre

clientèle. Tornos peut s'appuyer sur son expertise et son expérience de plus de 125 ans pour offrir aux clients la bonne solution au bon moment. Nous testons en ce moment de nouveaux systèmes permettant encore davantage de réactivité, comme la possibilité de recourir aux services d'un technicien à distance grâce à la réalité augmentée. Cela s'avère encore plus nécessaire depuis la pandémie de COVID et toutes les mesures de distanciation sociale qui en découle.

### **A l'heure du changement justement, l'on évoque de plus en plus l'économie circulaire. Quel rôle joue Tornos dans ce domaine ?**

La révision de machines anciennes occupe tout un secteur du département service chez Tornos. Nous procédons notamment à l'échange de broches, cela ne représente pas moins de 1 500 broches par année ! Nous proposons en outre des révisions des machines qui se font à différents niveaux : d'une «simple» révision à une restauration complète de la machine, y compris son système électrique. Nous rachetons en outre d'anciennes machines que nous rénovons et revendons. En tout temps ce pan de nos services a rencontré un certain succès, mais nous espérons que la demande ira désormais en augmentant, notamment grâce à notre toute nouvelle DECO 10 Plus. Pour rappel, cette gamme de machines, née à la fin des années 90, a rencontré un franc succès. Et nombre de nos clients en ont encore dans leurs ateliers. Cette année, à l'occasion du 25e anniversaire de la DECO 10, nous réservons une surprise de taille à tous nos clients qui chérissent tout particulièrement leur DECO. Une façon d'innover en restant fidèle à certaines valeurs, à certains produits. Une action qui s'inscrit au cœur même de notre démarche, pour encore mieux servir et accompagner notre fidèle clientèle.

# Étapes clés 2020



## Janvier à mars

### Tornos fait sensation au CIOSP à São Paulo, Brésil

Tornos s'est fixé comme objectif de constamment innover et d'explorer de nouveaux marchés. C'est pourquoi elle a saisi l'occasion - pratiquement sur un coup de tête - de présenter ses solutions médicales et dentaires au marché brésilien en plein essor lors du 38<sup>e</sup> Congrès international de dentisterie de São Paulo (CIOSP) au Brésil. L'événement s'est déroulé du 29 janvier au 1<sup>er</sup> février 2020 devant un public attentif et réceptif qui a découvert la toute nouvelle SwissNano 7 pour la première fois sur le sol brésilien.

### La nouvelle SwissNano 4, synonyme de précision extrême

Depuis sa commercialisation en 2013, la SwissNano de Tornos est la solution de premier choix pour l'usinage extrêmement précis de pièces de petite taille dans l'industrie automobile, des techniques médicales et dentaires et de l'électronique. La SwissNano n'a cessé d'évoluer au cours des sept dernières années, en particulier au niveau des équipements optionnels. Au cours du premier trimestre 2020, Tornos commercialise la nouvelle SwissNano 4. Si sa structure de base reste inchangée, elle dispose désormais d'une commande numérique (CNC) innovante.

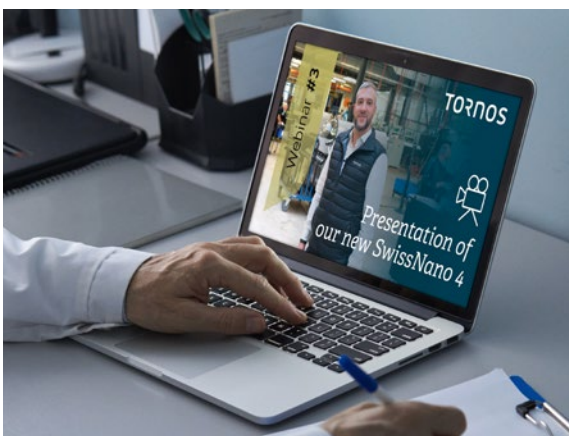
## Avril à juin

### Tornos participe à la lutte contre le COVID-19 aux côtés de Hamilton, son partenaire de longue date

Pendant la pandémie de coronavirus, les équipements d'assistance respiratoire sauvent des milliers de vies dans le monde entier. L'entreprise suisse Hamilton, leader mondial dans ce domaine, met tous les moyens en œuvre pour répondre à la demande et augmente ses capacités de production de 50%. La production repose essentiellement sur plusieurs machines Tornos, qui tournent à plein régime pour fabriquer une pièce indispensable au bon fonctionnement des respirateurs artificiels. Tornos apporte ainsi une contribution de taille à la lutte contre le COVID-19.

### Tornos et Gloor Medical: un tandem suisse synonyme d'excellence en matière de qualité et de service aux patients

Gloor Frères SA est une entreprise familiale dirigée par ses propriétaires établie à Berthoud, en Suisse. Depuis plus de 70 ans, son cœur de métier réside dans la régulation de la pression et du débit de gaz industriels. Grâce à la certification EN ISO 13485 obtenue en 1994, ce savoir-faire a été étendu aux techniques médicales et s'étoffe continuellement depuis. Pendant la pandémie de coronavirus, les capacités d'usinage de vis ne suffisent plus pour répondre à la demande accrue d'équipements d'oxygénothérapie. Grâce à sa collaboration de longue date avec Tornos, Gloor Frères SA peut réagir rapidement. Et aider à sauver des vies.



## Juillet à septembre

Tornos participe au projet européen CHARM, qui porte sur le développement de solutions IoT pour les environnements industriels hostiles

Lancé en été 2020, le projet européen CHARM ECSEL vise à développer des solutions industrielles d'IoT (Internet of Things ou Internet des objets) mieux adaptées aux environnements industriels hostiles. Pour Tornos, ainsi que pour la plupart des industries manufacturières européennes, la numérisation est la clé du renouvellement continu et de la compétitivité. Sollicité dans le cadre de l'incubateur i-moutier, Tornos a répondu présent, au même titre que les 36 autres entreprises et institutions de toute l'Europe appelées à participer à ce projet.

### Présence numérique via des webinaires

La pandémie de coronavirus a entraîné l'annulation de la plupart des salons professionnels et autres. Afin de créer des opportunités de rencontrer le marché d'une manière différente, Tornos s'est lancé dans la production de webinaires qui ont connu un grand succès. Grâce à un script efficace et bien établi, les spécialistes de Tornos s'adressent par vidéoconférence aux internautes intéressés; après chaque présentation, les participants au webinar peuvent poser des questions sur la machine présentée.

13



## Octobre à décembre

**Inauguration du centre clients de Milan à l'occasion du 32<sup>e</sup> BI-MU**  
Tornos Italie inaugure son nouveau centre clients à Milan le 13 octobre 2020, selon la devise «Turning Together». Initialement prévue en mai, la cérémonie a dû être reportée en raison de la pandémie de coronavirus. Le nouveau centre clients de Milan permet aux visiteurs de découvrir en détail toute la gamme de machines Tornos dans des salles spécialement aménagées, où ils peuvent se faire conseiller par des professionnels à tout moment.

### Tornos inaugure sa nouvelle usine de Xi'an

La nouvelle usine de Tornos à Xi'an est inaugurée le 22 octobre 2020. Une fois encore, la devise «Turning Together» est à l'honneur. La cérémonie était initialement prévue au début 2020, mais la pandémie de coronavirus en a décidé autrement. La manifestation s'accompagne d'une «journée portes ouvertes». Réalisée en un temps record, l'usine conforme aux normes les plus récentes s'étend sur 3000 mètres carrés au total. À l'occasion de l'inauguration, Tornos Xi'an fête également son septième anniversaire.

14



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

# Stratégie

**Le client et ses futurs besoins seront pleinement au coeur de la stratégie de Tornos. En élaborant sa stratégie d'entreprise, Tornos a également redéfini la vision, la mission et les valeurs du groupe et a rédigé un code de conduite. Tornos continuera à suivre cette stratégie au cours des années suivantes.**

*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 en 2020 a continué à associer ces valeurs à des éléments tangibles et à 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 continue à poursuivre les six orientations stratégiques définies 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*



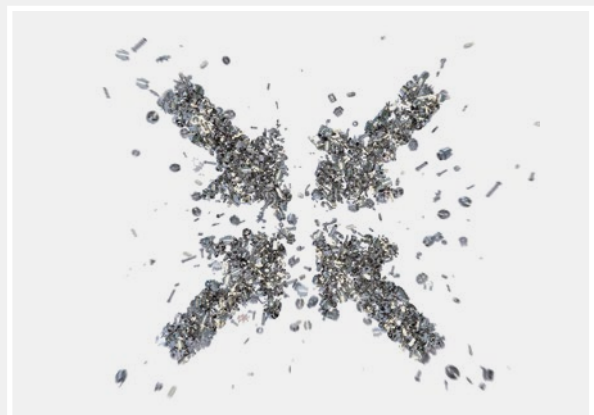
## Différenciation

*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*

# Comptes consolidés de l'exercice

## Compte de résultat consolidé

En milliers de CHF	Intitulés	2020	2019	
	<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>29</b>	<b>103 388</b>	<b>205 309</b>
	Coût d'acquisition ou de revient des produits vendus et prestations fournies	6	-91 466	-138 947
	<b>Produit brut</b>		<b>11 922</b>	<b>66 362</b>
	<i>en % du chiffre d'affaires net</i>		11.5%	32.3%
	Marketing et coût des ventes	6	-22 426	-31 299
	Charges administratifs généraux	6	-15 615	-18 066
	Charges de recherche et de développement	6	-5 248	-10 111
	Autres produits d'exploitation	8	395	9
	Autres charges d'exploitation	8	-91	-521
	<b>Charges d'exploitation</b>		<b>-42 985</b>	<b>-59 988</b>
	<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>-31 063</b>	<b>6 374</b>
	<i>en % du chiffre d'affaires net</i>		-30.0%	3.1%
	Produit financier	9	41	26
	Charges financières	9	-141	-239
	Effet de change net	10	-1 664	237
	<b>Résultat courant</b>		<b>-32 827</b>	<b>6 398</b>
	Résultat hors exploitation	11	3 378	57
	<b>Résultat avant impôts</b>		<b>-29 449</b>	<b>6 455</b>
	Impôts sur les bénéfices	12	-403	-529
	<b>Résultat net</b>		<b>-29 852</b>	<b>5 926</b>
	<i>en % du chiffre d'affaires net</i>		-28.9%	2.9%
<b>Informations complémentaires (en milliers de CHF)</b>				
	<b>EBITDA*</b>		<b>-23 576</b>	<b>10 741</b>
	<i>en % du chiffre d'affaires net</i>		-22.8%	5.2%
	Amortissements	18, 19	-4 109	-4 310
	<b>EBIT*</b>		<b>-27 685</b>	<b>6 431</b>
	<i>en % du chiffre d'affaires net</i>		-26.8%	3.1%

L'intégralité des comptes consolidés avec leurs annexes figurent dans le «Financial Report 2020» de Tornos (en anglais uniquement), que vous pouvez télécharger à l'adresse: <https://investors.tornos.com>

\* Indicateur financier non-GAAP, voir «Financial Report 2020», pages 4 et 5 (<https://investors.tornos.com/en/content/publications>)



# Bilan consolidé

En milliers de CHF	Intitulés	31.12.2020	en %	31.12.2019	en %
<b>ACTIF</b>					
	Liquidités	13	17 329	14 440	
	Créances résultant des livraisons et prestations	14	12 244	16 865	
	Stocks, net	15	69 375	101 871	
	Autres créances à court terme	16	2 276	3 356	
	Actifs de régularisation	17	1 572	2 337	
	<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>102 796</b>	<b>138 869</b>	
			80.2%		82.9%
	Immobilisations corporelles	18	24 067	27 238	
	Immobilisations incorporelles	19	943	950	
	Impôts différés actifs	20	370	450	
	<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>25 380</b>	<b>28 638</b>	
			19.8%		17.1%
	<b>Total de l'actif</b>		<b>128 176</b>	<b>167 507</b>	
			100.0%		100.0%
<b>PASSIF</b>					
	Dettes financières à court terme	21	2 195	15 113	
	Dettes résultant de livraisons et de prestations		8 722	23 174	
	Dettes fiscales		43	206	
	Autres dettes à court terme	22	9 463	8 234	
	Passifs de régularisation	23	5 673	7 331	
	Provisions	24	2 030	3 292	
	<b>Total des engagements à court terme</b>		<b>28 126</b>	<b>57 350</b>	
			21.9%		34.2%
	Dettes financières à long terme	21	20 126	201	
	Engagements de prévoyance	25	1 829	1 952	
	Provisions	24	112	191	
	Impôts différés passifs	20	56	4	
	<b>Total des engagements à long terme</b>		<b>22 123</b>	<b>2 348</b>	
			17.3%		1.4%
	<b>Total des capitaux étrangers</b>		<b>50 249</b>	<b>59 698</b>	
			39.2%		35.6%
	Capital-actions	26	69 572	69 572	
	Réserves provenant de primes		40 035	40 331	
	Propres actions	26	-1 875	-1 875	
	Réserves provenant de bénéfices/pertes cumulées		696	-5 925	
	Écarts de change		-649	-747	
	Résultat net		-29 852	6 040	
	<b>Part de l'actionnaire de Tornos Holding SA aux fonds propres</b>		<b>77 927</b>	<b>107 396</b>	
			60.8%		64.1%
	Parts des minoritaires		-	413	
	<b>Total des fonds propres</b>		<b>77 927</b>	<b>107 809</b>	
			60.8%		64.4%
	<b>Total du passif</b>		<b>128 176</b>	<b>167 507</b>	
			100.0%		100.0%

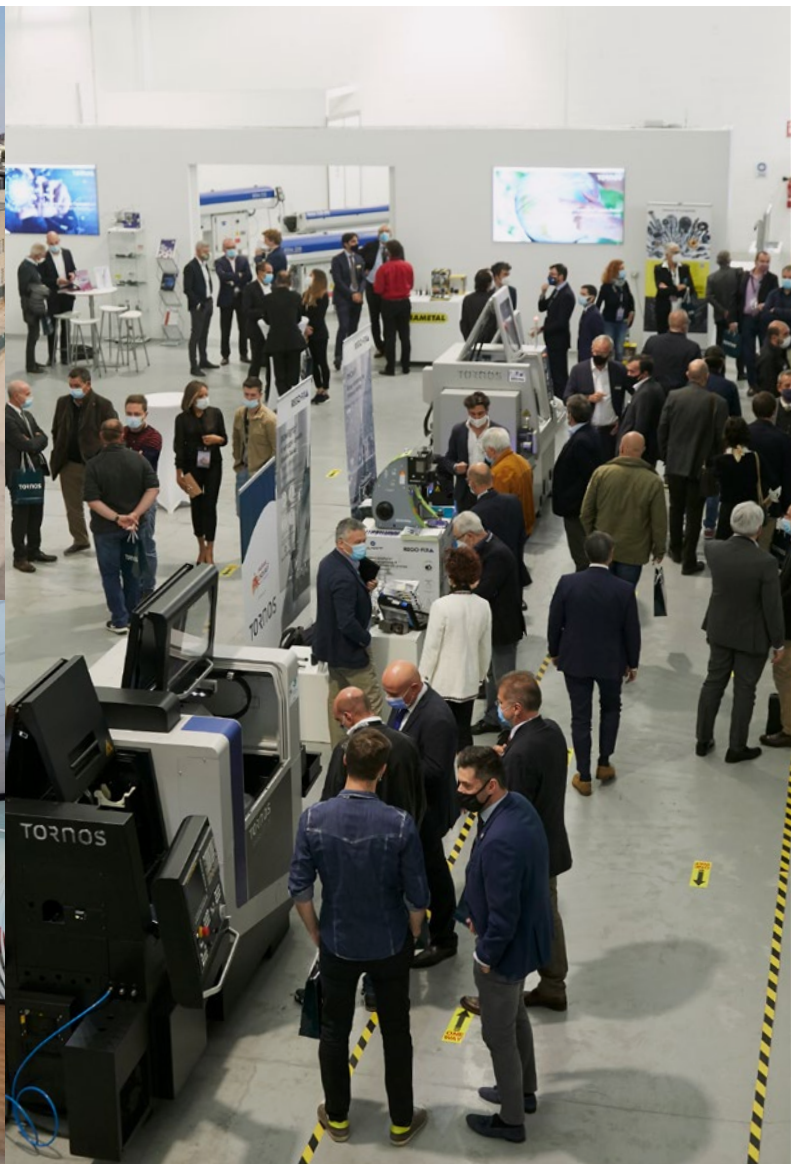
L'intégralité des comptes consolidés avec leurs annexes figurent dans le «Financial Report 2020» de Tornos (en anglais uniquement), que vous pouvez télécharger à l'adresse: <https://investors.tornos.com>

# Flux de trésorerie consolidés

En milliers de CHF	Intitulés	2020	2019
<b>Résultat net</b>		<b>-29 852</b>	<b>5 926</b>
Ajustements au titre des charges et produits sans incidence sur la trésorerie:			
<i>Impôt sur les bénéfiques</i>	12	403	529
<i>Amortissements des immobilisations corporelles</i>	18	3 508	3 743
<i>Amortissements des immobilisations incorporelles</i>	19	601	567
<i>Profits provenant cessions d'immobilisations corporelles</i>	18, 19	-3 279	-149
<i>Rémunérations fondées sur des actions</i>	27	581	1 357
<i>Engagements de prévoyance</i>	25	-242	55
<i>Corrections de valeur sur les stocks</i>	15	17 989	2 341
Charges d'intérêt	9	19	84
Produits d'intérêt	9	-43	-26
Impôts payés sur les bénéfiques		-408	-437
<b>Variation provenant de l'activité d'exploitation avant variation de l'actif net circulant</b>		<b>-10 723</b>	<b>13 990</b>
Variation de l'actif net circulant		7 283	-40 982
<i>dont Créances résultant des livraisons et prestations</i>		4 397	7 794
<i>dont Autres actifs et paiements d'avance</i>		1 785	437
<i>dont Stocks</i>		13 720	-22 766
<i>dont Engagements résultant des livraisons et prestations</i>		-14 272	-4 073
<i>dont Autres engagements à court terme et provisions</i>		1 653	-22 374
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation</b>		<b>-3 440</b>	<b>-26 992</b>
Investissements en immobilisations corporelles	18	-1 206	-4 568
Désinvestissements d'immobilisations corporelles	18	2 058	848
Investissements en immobilisations incorporelles	19	-591	-896
Intérêts perçus	9	43	26
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement</b>		<b>304</b>	<b>-4 590</b>
<b>Flux de trésorerie disponible*</b>		<b>-3 136</b>	<b>-31 582</b>
Remboursement des dettes financières, y compris engagements au leasing financier	21	-135	-107
Augmentation d'engagements financiers		7 122	15 000
Acquisition d'une participation minoritaire dans Tornos (Xi'an) Machine Works Co., Ltd.		-711	-
Distributions aux actionnaires		-	-5 445
Produits de l'achat et de la vente de propres actions	26	-	668
Dépenses d'intérêts	9	-19	-84
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité de financement</b>		<b>6 257</b>	<b>10 032</b>
<b>Flux de trésorerie net</b>		<b>3 121</b>	<b>-21 550</b>
Liquidités et crédits en compte courant en début d'exercice		14 440	35 926
Écarts de change		-232	64
<b>Liquidités et crédits en compte courant en fin d'exercice</b>		<b>17 329</b>	<b>14 440</b>

L'intégralité des comptes consolidés avec leurs annexes figurent dans le «Financial Report 2020» de Tornos (en anglais uniquement), que vous pouvez télécharger à l'adresse: <https://investors.tornos.com>

\* Indicateur financier non-GAAP, voir «Financial Report 2020», pages 4 et 5 (<https://investors.tornos.com/en/content/publications>)



En octobre 2020, Tornos a inauguré sa nouvelle usine à Xi'an et son nouveau Customer Center à Milan.



# Conseil d'administration



*De gauche à droite:*

**Walter Fust**

*Élu pour la première fois en 2014 |  
Fin du mandat en 2021*

**François Frôté, Président**

*Élu pour la première fois en 2002 |  
Fin du mandat en 2021*

**Till Fust**

*Vice-président | Élu pour la première fois en 2019 |  
Fin du mandat en 2021*

**Michel Rollier**

*Élu pour la première fois en 2002 |  
Fin du mandat en 2021*

# Direction



*De gauche à droite:*

**Luc Widmer**

*Chief Financial Officer*

**Jens Thing**

*Chief Sales Officer*

**Michael Hauser**

*Chief Executive Officer*









← Avec l'inauguration de sa nouvelle usine, Tornos Xi'an fêtait également ses sept ans d'existence.

**Avertissement concernant les déclarations prospectives**

Le présent rapport de gestion contient des déclarations relatives à l'évolution future du groupe Tornos, qui s'appuient sur des hypothèses et sur des projections actuelles. En conséquence d'événements et évolutions imprévus, les faits pourront s'écarter sensiblement de ces déclarations prospectives.

Le présent rapport de gestion existe en anglais et en français. Seul l'original anglais fait foi. Vous pouvez télécharger le rapport de gestion et le rapport financier 2020 de Tornos en cliquant sur le lien ci-après: <https://investors.tornos.com>

**Responsable du contenu**  
Tornos Holding SA, Moutier, Suisse

**Conception**  
Zoebeli Communications SA, Bern, Suisse

**Maquette**  
Luidspreker-Creative Studio, Venlo, Pays-Bas

**Impression**  
Pressor SA, Delémont, Suisse

We keep you turning

TORNOS HOLDING SA

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

tornos.com

Tornos  
à travers  
le monde

