

10 février 2009

Chers Clients, Collaborateurs, Actionnaires et Partenaires,

Vous aussi, vous avez peut-être déjà remarqué que les publications de beaucoup d'entreprises se lisent aujourd'hui différemment, qu'il s'agisse d'une lettre interne au personnel ou d'un communiqué de presse. Là où d'habitude on faisait l'ébauche de projets grandioses pour le futur dans un jargon propre au management, il n'est plus question de humilité et de modestie. Là où d'habitude on entendait que l'avenir est aisément planifiable et que le succès est certain, on admet ouvertement aujourd'hui que rien n'est réellement acquis de nos jours. Là où d'habitude on faisait volontiers l'éloge de ses actes d'héroïsme, on demande aujourd'hui compréhension et soutien.

Beaucoup d'entre vous diront que ces «explications dans les rangs du management» sont les bienvenues et qu'on les attendait depuis longtemps. Moi-même je crois que la crise actuelle aura un effet positif sur les changements de comportement. Dans le futur, les dirigeants d'entreprise devront très certainement faire preuve de plus d'objectivité. Des représentations nuancées seront demandées. L'investisseur qui confiera son argent à une entreprise ou le collaborateur qui mettra son destin entre les mains de sa direction, voudront très certainement mieux comprendre à l'avenir quelle influence le management a réellement sur le développement d'une société. Car la réussite est presque toujours un mélange de bonnes performances et de circonstances extérieures. Mais qu'est-ce qui est le fruit du hasard et qu'est-ce qui constitue réellement la performance?

Nous aussi, nous avons dans le passé parlé à maintes reprises de notre stratégie pour 2006-2010, de notre programme de restructuration industrielle, de nos innovations comme par exemple les tuiles génératrices d'énergie ou encore de notre mutation culturelle qui nous a permis de nous libérer d'une culture d'entreprise dysfonctionnelle (des sites qui s'affrontent) au profit d'un sentiment profond d'appartenance à une «seule et même compagnie».

Et là, rien n'a été et n'est erroné. Vous devez donc savoir où nous souhaitons amener Swissmetal.

Mais aujourd'hui, nous aimerions essentiellement nous concentrer sur les données et les faits qui vous permettront de vous faire une idée objective de ce que l'équipe Swissmetal a réalisé et de ce qu'elle est capable de faire. Pour cela, revenons dans un premier temps sur ce que les mesures de restructuration des trois dernières années ont apporté. Souvenez-vous de nos plus importants projets: en 2006, nous avons commencé à regrouper en un seul et unique lieu nos deux sites de transformation à chaud en Suisse (Reconvilier et Dornach). Nous avons fondamentalement transformé la ligne de production à Reconvilier et avons regroupé en une seule et même entité les deux usines du village. Nous avons transformé les capacités de production à Lüdenscheid pour en faire un nouveau site de spécialités. La production de pointes de stylos à billes y est devenue l'activité essentielle alors que le site de Reconvilier s'est spécialisé dans la fabrication de fils et de barres pour la connectique.

Tout ceci a-t-il permis à Swissmetal d'avancer? Pour y répondre, regardons objectivement la structure des coûts de l'entreprise. Nous pouvons affirmer que notre potentiel de chiffre d'affaires est resté le même si pas plus important qu'il y a trois ans. Nos entrées de commandes d'avant la crise économique globale le prouvent. Jusqu'à la fin du troisième trimestre 2008, elles étaient nettement au-dessus du niveau de l'année précédente. Nos produits sont donc apparemment appréciés par nos clients. Nous



opérons sur des marchés où la demande est solide. Nous pouvons générer suffisamment de chiffre d'affaires avec des produits attractifs.

Si par conséquent notre potentiel de chiffre d'affaires est intact, cela ne dépend donc plus que de la structure des coûts. La règle est simple: chiffre d'affaires – coûts = bénéfice. Permettez-moi donc de vous parler de l'évolution des deux plus importants postes de coûts qui imputent le résultat opérationnel: les charges de personnel et les charges d'exploitation. Mais avant de le faire, je voudrais préciser la chose suivante: lorsqu'on parle de «charges de personnel», on pourrait facilement penser que les employés sont considérés comme des postes de frais. Or, ce n'est pas du tout notre cas. Nous, en tant que fabricant de spécialités haut de gamme, nous ne pouvons fonctionner que grâce au savoir collectif de nos employés. Et je peux vous assurer que lors de la restructuration qui a été nécessaire, nous avons consciencieusement tenu compte des compétences et des expériences. Par ailleurs, nous investissons dans des formations tout azimut. Nous formons des collaborateurs à l'extérieur. Nous avons mis en place un système de mesure des performances et du potentiel spécifique à Swissmetal. Maintes choses sont faites pour la promotion et la formation continue de nos collaborateurs.

Cela étant dit, permettez-moi de vous donner maintenant un aperçu objectif de nos progrès quant à l'efficacité de Swissmetal:

(1) Charges de personnel: Début 2006 nous disposions d'un effectif d'environ 900 unités à temps plein, soit 900 employés. Aujourd'hui, nous en sommes à 670 unités à temps plein et après les toutes dernières adaptations (réduction du personnel temporaire et du personnel administratif) nous serons à environ 620 employés à temps plein, ce qui correspond à une réduction d'environ 280 unités ou d'environ 30% en trois ans. Ceci est le résultat de toute une série de mesures, dont certaines ont déjà été mentionnées et qui ont permis de faire des économies considérables en charges de personnel. La réduction d'environ 280 unités équivaut à une économie de l'ordre de CHF 20 millions, soit environ un tiers de nos charges initiales en personnel de début 2006.

(2) Charges d'exploitation: Au cours des trois dernières années, nous avons effectué des économies de l'ordre de 5 à 10%, ce qui représente environ CHF 2-4 millions en charges d'exploitation et d'administration. Ce calcul repose sur une base de coûts en continuité d'exploitation sans effets négatifs ou positifs particuliers. Au niveau des charges d'exploitation, nos avancées sont moins visibles, car elles ont été partiellement compensées par diverses tendances contraires. Par exemple, alors que notre consommation d'énergie est aujourd'hui en moyenne moins importante à la tonne produite grâce à l'arrêt de la plupart des installations de fonderie et de toutes les presses à ex-

trusion de Reconvier, les coûts énergétiques par tonne quant à eux augmentent en raison de la forte hausse des prix de l'électricité. Mais dans l'ensemble, nous avons été en mesure d'influencer les charges d'exploitation et d'administration dans le bon sens.

Le programme de restructuration de Swissmetal a réduit notre base de frais d'environ CHF 22-24 millions, ce qui correspond à un gain d'efficacité de 20% sur les trois dernières années. À partir de là, vous pouvez vous-même calculer le potentiel de profitabilité. Cela vous donnera une image de ce que l'équipe Swissmetal a été en mesure de réaliser au cours des trois dernières années. Bien évidemment, tout ce qui a été acquis n'est important que sur le long terme, à condition que le tsunami actuel qui touche l'économie mondiale n'ait pas durablement détruit les structures industrielles. Et je voudrais consacrer la deuxième partie de ma lettre à ce sujet.

Au-delà de toutes les considérations de performance, nous constatons clairement aujourd'hui que dans les mois à venir, la survie des entreprises industrielles dépendra plus que jamais de l'évolution de l'économie mondiale. Si je ne vous donnais pas ici une estimation sincère et ouverte, alors cette information serait incomplète. De plus, vous pourriez à juste titre avoir l'impression que nous nous réjouissons de nos avancées opérationnelles en faisant totalement abstraction des réalités du moment, alors qu'autour de nous se joue un désastre économique mondial.

La deuxième partie de ma lettre peut aussi être considérée comme un cri d'appel: je n'ai pas encore eu l'impression que les pouvoirs politiques en Suisse et en Allemagne – les deux pays qui abritent nos sites de production – ont réellement pris conscience de l'impact de la crise sur les entreprises industrielles et quand, comment – et surtout avec quelle rapidité – il faut agir.

Avant toute chose, il est bien sûr de notre propre devoir de nous adapter au mieux à cette crise. Et les mesures de transformation déjà mentionnées vont exactement en ce sens. Notre seuil des liquidités est aujourd'hui nettement plus bas. La restructuration courageuse des trois dernières années vaut donc déjà la peine dans des temps difficiles et pas seulement lorsque le calme est revenue.

Cependant, une entreprise industrielle ne peut tout simplement pas supporter certains scénarios et y faire face toute seule. La crise actuelle a malheureusement le potentiel de désertifier l'ensemble des structures industrielles. Et si les pouvoirs publics continuent à agir comme ils l'ont fait les derniers mois en injectant des fonds au mauvais endroit, sans pousser la réflexion jusqu'au bout, alors je peux vous prédire que des temps plus difficiles encore nous attendent. On essaie de sauver des structures financières qui très probablement ne peuvent être sauvées

car les États s'essoufflent, au lieu de faire en sorte que l'économie réelle – les entreprises de production locales comme Swissmetal – ait les liquidités nécessaires pour vivre et produire. Si cela continue, une hécatombe n'est pas à exclure. Et ce ne seront pas forcément les entreprises les plus en forme qui survivront, mais plutôt celles qui pour une raison ou une autre accèderont les premières aux cordons de la bourse de l'État et percevront par ce biais des garanties, des prêts, des subventions, etc. ou celles qui par hasard n'auront pas à refinancer des crédits. C'est le cas par chance de Swissmetal: nous n'avons à rembourser en 2009 qu'un montant de l'ordre de CHF 7 millions, la plupart des emprunts arrivant à échéance que dans quelques années.

Le principe «C'est le dernier qui s'y colle» n'existe pas pour rien. Et il prend toute sa valeur ici. La main publique injecte des fonds dans des banques qui, contre toute attente, ne veillent pas à ce que l'économie réelle survive avec cet argent. Elle s'épuise ainsi et ne dispose plus de ressources, lorsqu'il s'agit de soutenir rapidement une entreprise de production industrielle qui tout-à-fait «innocemment» n'a plus de ligne de crédit car les marchés censés financer l'activité n'ont plus de substance.

Je ne veux pas être trop pessimiste, mais je dois vous avouer que l'évolution actuelle me préoccupe. Les banques ne prêtent quasiment plus d'argent. Les compagnies d'assurances crédits annulent purement et simplement les limites de couverture qui sont importantes pour le financement des débiteurs. Le fait de se concentrer sur le sauvetage des banques et de multinationales choisies peut s'avérer être une erreur fatale. Je vous conseille à ce sujet de lire le dernier commentaire d'investissement de Konrad Kummler de la banque Wegelin, une figure emblématique dans sa branche. Il décrit encore plus clairement la situation générale et le schéma de Ponzi. L'accès au document est libre de droit et il peut être consulté sous: www.wegelin.ch/xfer/print/pub/kom/kom_261fr.pdf

Si je pense plus particulièrement à ce scénario négatif, je peux vous assurer que ceci n'est pas lié à une faiblesse quelconque de Swissmetal. Bien au contraire. Si vraiment le pire devait arriver, alors Swissmetal ferait plutôt partie du dernier lot d'entreprises dans sa catégorie touché par les problèmes décrits. La restructuration des dernières années, une réserve d'actifs satisfaisante, le passif solide de notre bilan avec des fonds propres de l'ordre de 50% et des crédits, dont l'échéance n'arrivera que dans 2 à 3 ans et un management décidé et expérimenté, tout ceci nous permet de faire face à cette tempête avec une certaine sérénité. J'écris sans équivoque ce qui menace la substance industrielle en Suisse et ailleurs, car la discussion publique néglige beaucoup trop, comme bien souvent, l'économie réelle. Cette discussion doit avoir lieu maintenant.

Les publications des entreprises des derniers jours ont effectivement changées. Même moi, je vous donne

aujourd'hui des informations sur nos performances. Mais en même temps, il ne m'est pas trop demandé d'admettre que la crise économique ne peut pas être influencée par les entreprises industrielles et qu'il faut solliciter l'aide de l'État pour qu'il fasse le nécessaire pour veiller à un marché financier liquide. Pour des entreprises industrielles comme la nôtre, les marchés financiers sont notre oxygène. Quelque chose doit être fait rapidement à ce niveau. J'observe que la discussion publique va dans ce sens et j'espère simplement que cela ne tardera pas. Au bout du compte, un État doit être en mesure d'éteindre un incendie industriel de grande ampleur. Et sa propagation est rapide, il est question de jours, voire de semaines, mais pas de mois ou d'années.

Nous en tant que Swissmetal, nous nous sommes aussi bien que possible adaptés à cette crise. Nos regards sont aujourd'hui fixés sur le point de seuil. Nous voulons si possible générer un maximum de marges sur coût variable et garder les coûts fixes à un niveau bas. Toutes les autres activités ont été réduites au strict minimum. Fait exception à cette règle notre start-up, la tuile «ATMOVA» génératrice d'énergie. Comme toute start-up, elle dépend financièrement de son propriétaire, Swissmetal et nécessite un environnement qui lui permette de grandir. Même dans ces temps difficiles, nous pensons pouvoir apporter le soutien nécessaire à ATMOVA, pour que cet «jeune pousse» puisse grandir et prospérer. Probablement nous en serons ravis un jour.

Enfin pour finir, permettez-moi de faire un commentaire en ce qui me concerne personnellement. Lors d'une interview sur Cash TV en automne 2007, j'avais mentionné que mon activité comme Turnaround Manager chez Swissmetal était entrée dans sa deuxième phase. Vous savez que je suis partenaire d'Ally Management Group et que dans le cadre de cette activité, je dirige sur une période limitée dans le temps des entreprises confrontées à des situations spéciales. Un investisseur qui venait d'acheter 3% de Swissmetal m'a récemment posé la question de savoir si j'allais continuer mon activité dans l'entreprise. Depuis toujours, ma réponse est la même. J'estime que mon travail sera terminé chez Swissmetal lorsque deux chapitres seront bouclés, à savoir (1) lorsque les mesures de restructuration convenues auront été mises en œuvre et (2) lorsqu'une équipe de management appropriée sera à la tête de l'entreprise. La première mission est terminée. Nous avons achevé un plan de restructuration ambitieux que beaucoup d'entre vous ont pu suivre étape par étape, du refinancement qui a donné à Swissmetal une deuxième vie, en passant par quelques défis inattendus et jusqu'à l'achèvement réussi des restructurations au printemps 2008. Bien évidemment, l'actuelle crise économique fait ombre à ce plan, mais les conditions structurelles sont aujourd'hui réunies pour que Swissmetal puisse envisager l'avenir avec sérénité. En ce qui concerne la deuxième mission, à savoir la mise en

place d'une équipe de management, nous y travaillons encore. Si l'on compare la situation actuelle avec celle d'il y a cinq ans, beaucoup de choses ont déjà été réalisées à ce niveau. Au cours de cette période, une équipe de direction a petit à petit été mise en place au travers de personnes internes et externes à l'entreprise. J'ai de bonnes raisons de croire que cette mission prendra également fin dans un proche avenir. Je pense donc aujourd'hui être clairement arrivé «à la fin de ma deuxième mission» chez Swissmetal. Bien évidemment, je reste à la disposition de l'entreprise aussi longtemps que mes services seront souhaités. Mais je pense avoir bientôt rempli mon devoir. Et j'espère avoir ainsi donné une perspective claire à ce sujet. Il s'agit maintenant de survivre cette crise économique mondiale. Si nous y parvenons – et nous nous y employons de toutes nos forces – alors Swissmetal devrait être voué à un avenir prometteur.

Je vous remercie tous pour votre soutien et votre engagement envers Swissmetal. Certains événements que j'ai eu l'occasion de vivre dans cette crise sont très impressionnants et montrent qu'il n'y a pas que l'esprit qui vibre pour Swissmetal chez beaucoup de monde, mais que le cœur bat aussi pour notre entreprise.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Martin Hellweg', with a stylized flourish at the end.

Martin Hellweg

CHIFFRE D'AFFAIRES BRUT ET VALEUR AJOUTÉE BRUTE (VAB) DES USINES DE PRODUCTION – CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ AVEC DES PRODUITS TIERS 2008

| kCHF | 2008 | 2007 | VARIATION ABSOLUE | VARIATION EN % |
|---|---------|---------|-------------------|----------------|
| Chiffre d'affaires brut | 325'076 | 406'959 | -81'883 | -20 |
| dont chiffre d'affaires réalisé avec des produits tiers | 22'781 | 26'395 | -3'614 | -14 |
| Valeur ajoutée brute des usines de production | 113'776 | 126'090 | -12'314 | -10 |
| Effectifs (nombre d'unités en équivalent temps plein) au 31 décembre 2008 | 685 | 763 | -78 | -10 |

Swissmetal a généré en 2008 un chiffre d'affaires brut consolidé de CHF 325.1 millions. Différents facteurs sont à l'origine de la baisse de 20%: le recul des prix des métaux a eu l'impact le plus important sur le chiffre d'affaires brut; les problèmes de capacité résultant du transfert de la production sur la nouvelle presse à extrusion ont également pesé sur le résultat; au quatrième trimestre, Swissmetal a aussi constaté un recul du chiffre d'affaires en raison de la détérioration de la situation économique; en revanche, les ventes de métaux dans le cadre du programme d'optimisation des stocks ont eu un effet positif sur le chiffre d'affaires brut à hauteur de CHF 7.7 millions (année précédente: CHF 4.0 millions).

La valeur ajoutée brute (VAB) des usines de production, c'est-à-dire leur chiffre d'affaires brut moins le métal à son coût standard s'est montée à CHF 113.8 millions, soit un recul de CHF 12.3 millions (-10%) par rapport à l'année précédente. Les problèmes de capacité déjà mentionnés résultant de la mise en place de la nouvelle presse à extrusion se sont répercutés sur la VAB, tout comme la situation économique à partir du quatrième trimestre.

Sur l'ensemble de l'année 2008, les entrées de commande (en VAB) ont été inférieures de 6% à celles de l'année précédente, alors qu'elles étaient encore au-dessus de la valeur de 2007 à la fin du mois de septembre pour les neuf premiers mois de l'année. Là aussi, l'aggravation de la situation économique a laissé une trace.

Dans le domaine des affaires commerciales qui se mettent en place au travers de la filiale Avins International SA, Dornach, le chiffre d'affaires brut a atteint CHF 22.8 millions. La majeure partie a été générée par la société négoce Avins USA Inc., Warren/NJ. Comparé à l'année précédente, les ventes ont baissé de 5% en monnaie locale ou de 14% en francs suisses.

Dans le cadre de la mise en œuvre du concept industriel, l'effectif en 2008 est passé à 685 employés à temps plein, soit une baisse de 78 unités par rapport à l'année 2007.

SITUATION DE LA DEMANDE ET APERÇU

Le marché de la demande reste instable et aucune tendance claire ne se dégage du carnet de commandes des dernières semaines, voire des derniers mois. Depuis le début de l'année (y compris la première semaine de février), la demande a reculé de 37% par rapport à la même période de l'année précédente, alors que la première quinzaine du mois de janvier avait très bien démarré. Si l'on considère les entrées de commande sur la période du mois d'octobre à aujourd'hui, ce chiffre est de 41% en-dessous de la valeur de la même période de 2007/2008.

Du fait que le développement de la demande est difficilement prévisible et très instable dans presque tous les segments de marché, la planification d'entreprise doit s'orienter selon des scénarios très différents. Le secteur où l'évolution est la plus prévisible est celui de la construction de générateurs qui va très probablement continuer sa progression et celui d'autres biens d'investissement qui bénéficient d'un coup de pouce de la part de différents États. D'autres segments de marché qui restent purement soumis à la loi de l'offre et de la demande, comme par exemple celui des connecteurs, du décolletage et de l'horlogerie, la demande restera très certainement faible. Et il est à prévoir que la tendance ne s'inversera que lorsque la conjoncture sera meilleure. Au niveau de l'industrie des pointes de stylos à bille qui montrait des signes de faiblesse dans les quatre derniers mois, une reprise contenue des affaires devrait avoir lieu les prochains mois si l'on en croit la tendance qui s'est dégagée au salon Paperworld.

Depuis le mois de décembre 2007, Swissmetal adapte les capacités de production des différentes lignes de produits à la situation actuelle par du chômage partiel. Étaient concernés jusqu'à présent les sites de Reconvilier et de Lüdenscheid, mais pas Dornach. Cependant, ce site pourrait prochainement également être touché par le chômage partiel dans certains secteurs.

En dépit de l'actuelle crise économique mondiale, la filiale «Swissmetal Design Solutions AG» progresse selon le planning établi dans le développement du système ATMOVA, une source d'énergie alliant esthétique et design. Sa présentation au salon Clean Energy Power (CEP) à Stuttgart a obtenu un écho particulièrement positif.

Investor Relations

Joachim Blatter · CFO

Weidenstrasse 50 · 4143 Dornach 1 · Suisse

Téléfon +41 61 705 36 36 · Fax +41 61 705 36 10

investor@swissmetal.com · www.swissmetal.com

Le texte original du présent rapport est en allemand.

Des versions en anglais et en français sont également disponibles.

En cas de divergence d'interprétation, le texte allemand prévaudra.