

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2008





N° 1 mondial
des équipements
anticorrosion
en graphite

N° 1 mondial
en fusibles pour
semi-conducteurs
de puissance

N° 1 mondial
en balais et porte-
balais pour machines
tournantes
électriques

7500
salariés fin 2008

N° 2 mondial
des applications
à hautes
températures du
graphite isostatique

N° 2 mondial
en fusibles
industriels

+10 %
de croissance
organique en 2008

(sur les activités poursuivies)

+15 %
de croissance
organique en Asie

(sur les activités poursuivies)

Le groupe Carbone Lorraine est aujourd'hui organisé en **deux pôles d'expertise** sur lesquels il occupe des positions de leader.

Le pôle **Systèmes et Matériaux Avancés** propose des produits et des solutions à base de graphite ou d'autres matériaux performants adaptés à des environnements industriels particulièrement exigeants : applications à hautes températures, équipements anticorrosion.

Le pôle **Systèmes et Composants Électriques** propose une gamme complète de balais et de porte-balais essentiels au fonctionnement des machines tournantes électriques, des jeux de bagues collectrices et des systèmes de transfert de signaux pour éoliennes ainsi que des solutions innovantes contribuant à la performance et à la sûreté des installations électriques : fusibles basse ou moyenne tension, refroidisseurs pour semi-conducteurs de puissance, capteurs de courant pour le transport urbain...

Ainsi positionné sur des **marchés très porteurs** comme ceux de **l'énergie**, de **l'électronique** ou de **la chimie fine/pharmacie**, Carbone Lorraine se transforme à grands pas en véritable **société de croissance**.

Au fil des années, il s'est affirmé comme un groupe international engagé à la fois dans le développement des activités existantes et dans la conquête de nouveaux marchés. Grâce à une politique résolue de croissance interne et d'acquisitions ciblées, le Groupe a renforcé ses **positions mondiales** dans chacun de ses métiers tout en élargissant considérablement son offre de produits et sa présence géographique. Plus de 85 % de ses ventes sont réalisées à l'international, avec une croissance particulièrement dynamique en **Asie**.

2008 : croissance et leadership

« Le recentrage de notre portefeuille d'activités va encore accroître notre capacité de résistance. »



Claude Coccozza,
Président-Directeur
Général

Je tire un bilan très positif de l'année 2008 : nous avons atteint nos objectifs de croissance, nous avons progressé sensiblement sur tous nos marchés, et nous avons achevé notre recentrage stratégique. Malgré un contexte défavorable sur les derniers mois de l'année, nos résultats ont continué de progresser, et nous affichons des marges opérationnelles élevées dans nos deux grands domaines d'activité que sont les Systèmes et Composants Électriques et les Systèmes et Matériaux Avancés.

Les capteurs de croissance sur lesquels nous fondons notre développement ont à nouveau montré leur efficacité : grâce au démarrage réussi de notre usine de blocs de graphite de Chongqing, et forts de deux nouvelles acquisitions stratégiques – Xianda et Mingrong –, nous avons porté à 20 % la part de notre chiffre d'affaires réalisée en Asie. Afin de poursuivre sur cette voie, nous effectuons d'importants investissements pour augmenter nos capacités en Corée et en Inde.

Autre levier de croissance majeur pour Carbone Lorraine : le développement durable, et en particulier la focalisation sur les énergies

COMITÉ DIRECTEUR



Claude Coccozza
Président-Directeur
Général



Ernest Totino
Directeur Général
Délégué



Bernard Leduc
Directeur des Ressources
Humaines, de la Qualité
et du Progrès Continu



Jean-Claude Suquet
Directeur Administratif
et Financier



Luc Themelin
Directeur des activités
Hautes Températures
et Biens d'Équipement

nouvelles et l'efficacité énergétique, qui fournissent de précieux débouchés à nos technologies et à nos produits. En 2008, 50 % de la croissance de nos ventes proviennent des énergies éolienne et solaire !

Cette focalisation sur des marchés en croissance s'accompagne de la sortie de deux activités non stratégiques : les freins frittés, cédés en mars 2008, et les balais pour automobiles qui devraient l'être début 2009, suite à un accord intervenu dans les premières semaines de cette année. Ce recentrage de notre portefeuille d'activités va encore accroître notre capacité de résistance en environnement économique défavorable, ce qui sera certainement un atout en 2009.

La stratégie de croissance du Groupe a été également confortée par la prise de participations importantes et amicales d'AXA Private Equity et Sofina, qui envisagent leur présence à notre capital dans la durée. C'est un gage de confiance auquel le management du Groupe est très sensible.

L'ensemble des mouvements stratégiques rappelés ci-dessus s'inscrit dans notre plan Expansion 2011, publié à l'automne dernier et fortement créateur de valeur pour nos clients et nos actionnaires. Ce plan vise d'ambitieux objectifs de progression de notre chiffre d'affaires et d'optimisation de notre rentabilité. Nommé cette année Directeur Général Délégué du Groupe, Ernest Totino a participé activement à son élaboration, et c'est lui qui en pilotera la mise en œuvre.

« Je suis très confiant dans la capacité du Groupe à progresser rapidement sur la voie de la croissance rentable. »

Pour ma part, je quitterai mes fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée générale. Le Conseil a souhaité accompagner ce changement par une modification des statuts. Il sera donc proposé à l'Assemblée générale de transformer Carbone Lorraine en société à Conseil de surveillance et Directoire. Si l'Assemblée générale approuve cette transformation, Hervé Couffin, administrateur et Président du Comité d'audit et des comptes, serait nommé Président du Conseil de surveillance et Ernest Totino Président du Directoire. Sachant qu'il peut compter sur la forte mobilisation de l'ensemble de nos équipes, je suis très confiant dans la capacité du Groupe à progresser rapidement sur la voie de la croissance rentable.

Nul ne peut prédire aujourd'hui la profondeur ni la durée de la crise économique engendrée par la crise financière. Mais ceux qui sont positionnés sur des activités en croissance sur le long terme performeront forcément mieux que la moyenne. C'est le cas de Carbone Lorraine. ■

Expansion 2011

Ernest Totino, Directeur Général Délégué, a soutenu activement le lancement du nouveau plan de croissance et en dirige la mise en œuvre.

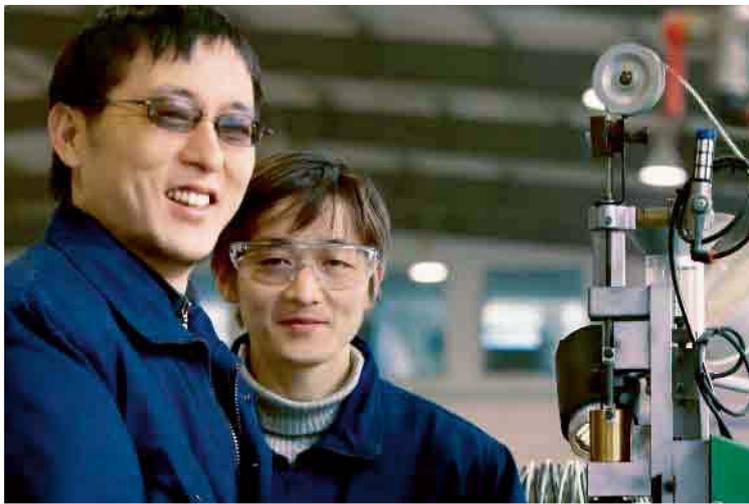


Pouvez-vous rappeler dans quel contexte s'inscrit ce plan ?

Ernest Totino : Je voudrais tout d'abord souligner combien il est enthousiasmant pour moi de diriger un plan aussi ambitieux et structurant pour le Groupe. Carbone Lorraine est en effet un groupe en pleine mutation qui opère un recentrage sur les marchés porteurs que sont les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Nous disposons d'atouts importants sur ces marchés : une offre dédiée aussi bien en Systèmes et Matériaux Avancés qu'en Systèmes et Composants Électriques, des partenariats de long terme avec des clients leaders et des capacités de production adaptées. Ce dernier point est crucial : notre nouvelle usine de Chongqing, en Chine, constitue un atout précieux pour accompagner la croissance élevée attendue dans le solaire avec une offre de graphite de haute qualité.

Quels sont les objectifs de ce plan ?

E. T. : Nous visons un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros et une rentabilité des capitaux employés avant impôts de 18 %, ce résultat devant être atteint par croissance interne et acquisitions. En 2012, Carbone Lorraine aura significativement changé de profil, puisque son chiffre d'affaires sera réalisé pour 30 % sur les marchés de l'énergie et pour 30 % en Asie.



« Ce qui fait la richesse et la force de Carbone Lorraine, c'est avant tout son capital humain. »

Quels moyens allez-vous mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ?

E. T. : Sur le plan financier, la réalisation de ce plan nécessite d'investir 420 millions d'euros, dont 220 millions pour la croissance organique et 200 millions pour saisir les opportunités de croissance externe. Plus que jamais, nous allons veiller à ce que notre cash soit géré de façon extrêmement rigoureuse. Mais au-delà de ces aspects financiers, l'investissement est humain, puisque ce plan est un véritable projet d'entreprise qui implique et mobilise l'ensemble de nos équipes. L'approche par groupe de projet est largement privilégiée, en particulier pour tout ce qui concerne l'innovation, car ce plan repose sur notre capacité non seulement à répondre à la demande des marchés, mais à bien l'anticiper. Ce qui fait la richesse et la force de Carbone Lorraine, c'est avant tout son capital humain, et c'est ce qui me rend confiant dans la réussite de notre plan Expansion 2011.

Est-ce que l'évolution de la conjoncture peut remettre en cause votre plan ?

E. T. : Notre objectif, c'est 2011 et au-delà. Dans l'intervalle, il y aura sûrement des aléas de conjoncture, mais cela ne change rien à nos ambitions et à notre potentiel de développement. Tout au plus cela peut-il nous conduire à décaler un peu certains investissements et en conséquence nos objectifs. ■



Ernest Totino a été nommé le 1^{er} juillet 2008 Directeur Général Délégué du groupe Carbone Lorraine

Titulaire d'un doctorat en chimie, il a commencé sa carrière au sein du groupe Carbone Lorraine en tant qu'ingénieur. Il a rapidement pris la responsabilité du département Recherche et Développement de l'usine de Pagny-sur-Moselle, puis celle, en 1997, de la direction du site. En 2000, il s'est vu confier la direction de l'activité Équipements Anticorrosion au niveau mondial, et c'est en 2005 qu'il a rejoint le Comité Directeur du Groupe.

Ses talents de développeur et d'industriel, ainsi que sa grande connaissance de Carbone Lorraine, constituent des atouts majeurs pour l'accélération de la croissance du Groupe.

C'est l'humain qui fait la performance

Développement international, nouveaux marchés, innovation, autant de raisons pour Carbone Lorraine de faire de sa politique de ressources humaines une composante essentielle de sa stratégie de croissance.

+400%

C'est la progression des effectifs en Chine en 2008.

Pour accompagner son projet Expansion 2011, Carbone Lorraine a initié plusieurs démarches visant à développer le capital humain du Groupe.

Les chantiers lancés en 2008

« Gestion des seniors et culture Groupe »

Quatre groupes de travail ont été constitués pour :

- analyser les pyramides des âges des divisions ;
- définir les compétences clés des managers, notamment des seniors ;
- formaliser les processus de transmission des savoir-faire ;
- renforcer la culture Groupe et déployer ses valeurs.

Cette démarche, qui vise à développer le capital humain de Carbone Lorraine pour accompagner sa croissance, se traduira, dès 2009, par des réalisations concrètes.

« Diversité »

Des plans d'action visant à augmenter la proportion de femmes et de profils internationaux aux différents niveaux hiérarchiques du Groupe ont été élaborés et sont en cours de déploiement.

Une stratégie de long terme

Dans une optique de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH), les métiers clés et les compétences de demain ont été identifiés pour chaque division. Parallèlement, le Groupe est engagé dans une réflexion de fond sur les questions relatives à la diversité culturelle, à la mixité, à la gestion des seniors, à l'intégration des nouveaux collaborateurs ou à la mobilité interne pour l'ensemble des sites du Groupe. Dans le domaine de la sécurité, 160 managers ont été formés au « leadership sécurité » : être exemplaire, valoriser ceux qui respectent les consignes de sécurité, améliorer communication et pédagogie.

Enfin, le développement des outils de communication interne a été poursuivi. ■

➔ **Chine : des effectifs multipliés par 4 en un an**

Entre le début et la fin de l'année 2008, les effectifs de Carbone Lorraine en Chine sont passés de 350 à 1400 personnes du fait de deux acquisitions, ce qui implique un gros travail de déploiement des outils de ressources humaines dans les nouvelles unités. Sécurité, objectifs individuels, entretiens d'évaluation, politique de rémunération, recrutement, communication interne... : en Asie, le Groupe entend mener une politique aussi structurée et rigoureuse que dans le reste du monde.



➔ **Amiens : un plan de reconversion qui a valeur d'exemple**

Visitant le site Carbone Lorraine d'Amiens, le 4 décembre 2008, Laurent Wauquiez, secrétaire d'État à l'Emploi, a salué la mise en place réussie du plan de formation d'adaptation et reconversion. Le plan a été conçu pour permettre à plus de 150 personnes de changer d'activité dans le cadre du transfert des balais automobiles vers Francfort, tout en assurant la transmission des compétences.





Ambitions et perspectives asiatiques

En réalisant 20 % de ses ventes en Asie (activités de Xianda et Mingrong incluses), le Groupe a atteint dès 2008 un objectif initialement fixé pour 2011.

30%

C'est la part du chiffre d'affaires qui devrait être réalisée en Asie à l'horizon 2012.

Fruit du développement de la présence industrielle et commerciale de Carbone Lorraine dans la zone, cette performance a conduit le Groupe à revoir ses ambitions à la hausse : c'est maintenant 30 % de son chiffre d'affaires qu'il vise en Asie à l'horizon 2012.

Chine

On retrouve en Chine l'ensemble des activités du Groupe. Carbone Lorraine est particulièrement bien positionné pour répondre aux besoins croissants liés notamment au développement des filières éolienne et solaire. Du côté de l'industrie photovoltaïque chinoise, en particulier, le Groupe dispose d'atouts considérables : la nouvelle usine de blocs de graphite de Chongqing est maintenant opérationnelle. Elle se distingue par sa capacité à produire des blocs de graphite de très grand diamètre.

En protection électrique, Carbone Lorraine a développé une gamme de produits adaptés au marché chinois, l'un des plus dynamiques en matière de production et de distribution de l'électricité.

La proximité avec les clients chinois a été encore renforcée en 2008 par une prise de participation majoritaire dans le capital de la société Zhejiang Mingrong Electrical Protection qui fait du Groupe le

leader du marché chinois des fusibles industriels. Extrêmement dynamique sur le secteur de la chimie fine, la Chine réalise actuellement des investissements importants dans ce domaine. Pour participer à ces développements, Carbone Lorraine a encore renforcé ses positions grâce à l'acquisition de la société Xandia.

Japon

En protection électrique, l'excellence technique et la fiabilité des produits font de Carbone Lorraine un acteur de référence, reconnu comme tel par les grands équipementiers électriques japonais depuis de nombreuses années, d'où sa position de leader en fusibles industriels sur ce marché.

Dans les équipements anticorrosion, Carbone Lorraine propose une gamme étendue de produits hautement performants. Grâce à la joint-venture créée en 2005 avec Nippon Carbon, Carbone Lorraine est également leader du marché japonais des équipements anticorrosion en graphite.

Inde

Initiée il y a plus de trente ans, la présence de Carbone Lorraine s'est amplifiée à partir de 1995, avec des



acquisitions industrielles dans les balais, complétées ensuite par des développements industriels en hautes températures, fusibles et équipements anti-corrosion. Aujourd'hui, des investissements importants sont en cours pour accompagner les projets à venir dans l'éolien, le solaire, l'électronique et la chimie fine. Avec quelques années de décalage, l'Inde représente un potentiel de croissance équivalent à celui de la Chine. Le Groupe est bien décidé à saisir les opportunités qui vont s'y présenter.

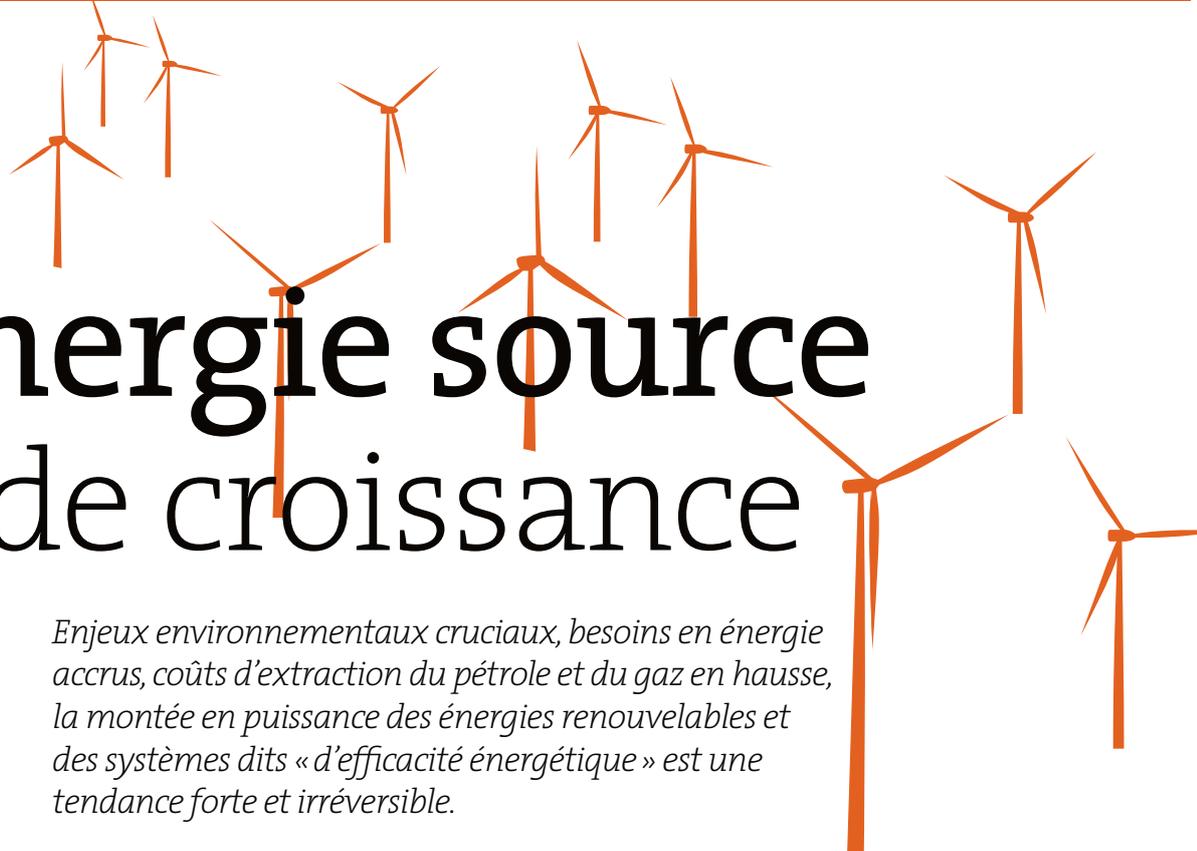
Corée

Le groupe américain MEMC, qui figure parmi les leaders mondiaux de la fabrication de polysilicium dédié à l'industrie du semi-conducteur et du solaire, a décerné à Carbone Lorraine Korea son prix du meilleur fournisseur. Tirée par les marchés de l'électronique et du solaire, qui font l'objet d'investissements massifs dans ce pays, la consommation locale d'équipements en graphite est en forte croissance. Afin d'en profiter pleinement, Carbone Lorraine a doublé en 2008 la capacité d'usinage de son unité coréenne. ■

→ Xandia, nouvel atout de Carbone Lorraine en Chine

En avril 2008, Carbone Lorraine a acquis 100 % de Xianda, société chinoise spécialisée dans la fabrication d'équipements de haute technologie en acier et inox (voir photo ci-dessous : échangeur en acier de 7 m de long) destinés aux marchés de la chimie et de la pharmacie. Située en périphérie de Shanghai, où elle emploie 500 personnes et dispose d'un site industriel de 67 000 m², Xianda a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de plus de 20 millions de dollars. Cette acquisition permet à Carbone Lorraine de renforcer significativement ses capacités de production, d'enrichir son offre, de pénétrer de nouveaux marchés et de faire profiter l'ensemble du Groupe d'approvisionnements en acier et inox aux meilleurs coûts.





L'énergie source de croissance

Enjeux environnementaux cruciaux, besoins en énergie accrus, coûts d'extraction du pétrole et du gaz en hausse, la montée en puissance des énergies renouvelables et des systèmes dits « d'efficacité énergétique » est une tendance forte et irréversible.

30%

C'est la part du chiffre d'affaires qui devrait être réalisée sur le marché de l'énergie à l'horizon 2012.

Ce contexte favorise l'accélération du développement de Carbone Lorraine, qui focalise ses développements sur ces marchés.

Devenir le leader mondial du graphite solaire

Grosse consommatrice de graphite isostatique, l'industrie du silicium pour panneaux solaires sera l'un des secteurs en très forte croissance dans les années à venir, ce qui ouvre à Carbone Lorraine des opportunités de développement exceptionnelles. Les hypothèses retenues par le Groupe se traduiraient par une demande de graphite solaire de 26 000 tonnes en 2012, ce qui implique un doublement de la capacité mondiale de graphite isostatique. Résolu à valoriser ses atouts – expertise reconnue, gamme de produits unique, présence mondiale – et à devenir le leader mondial du graphite solaire, le Groupe s'est donné pour objectif d'atteindre d'ici à 2012 un chiffre d'affaires annuel de 160 millions d'euros sur le marché solaire, contre 25 millions d'euros environ en 2008. Pour cela, Carbone Lorraine continue à adapter ses capacités de production, d'usinage et de purification du graphite à la demande, par croissance interne comme externe.

Accompagner l'accélération de l'éolien

En éolien, le marché de première monte devrait continuer à croître en moyenne de 10 à 15 % par an dans les

années à venir, et le marché de rechange commencer à se développer. Fort de son expertise reconnue dans le fonctionnement des générateurs de courant, et de sa gamme étendue de solutions (systèmes de transmission de signaux, jeux de bagues collectrices pour génératrices, balais, porte-balais, fusibles...), Carbone Lorraine a pour ambition de dépasser la croissance totale du marché. Le Groupe vise ainsi plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires dans l'industrie éolienne, à l'horizon 2012, contre 25 environ en 2008. Signalons également que Carbone Lorraine est bien positionné pour profiter de l'essor attendu de l'énergie hydraulique et équiper les futures générations de centrales nucléaires. En intégrant la contribution des énergies conventionnelles, le secteur énergie devrait donc représenter 30 % des ventes du Groupe à l'horizon 2012.

Qui dit qualité du courant...

Afin de s'adapter à la nouvelle donne énergétique mondiale, l'industrie électrique et électronique a mis au point des systèmes qui permettent de réduire considérablement les pertes d'énergie des moteurs. Pour être fiables et performants, ces systèmes nécessitent des fusibles, des refroidisseurs, des interrupteurs et autres sectionneurs... Autant de produits dont Ferraz Shawmut, la branche Protection Électrique de Carbone Lorraine, est un spécialiste mondialement reconnu. ■



➔ Renforcement des positions dans l'efficacité énergétique et la protection électrique : R-Theta rejoint Carbone Lorraine

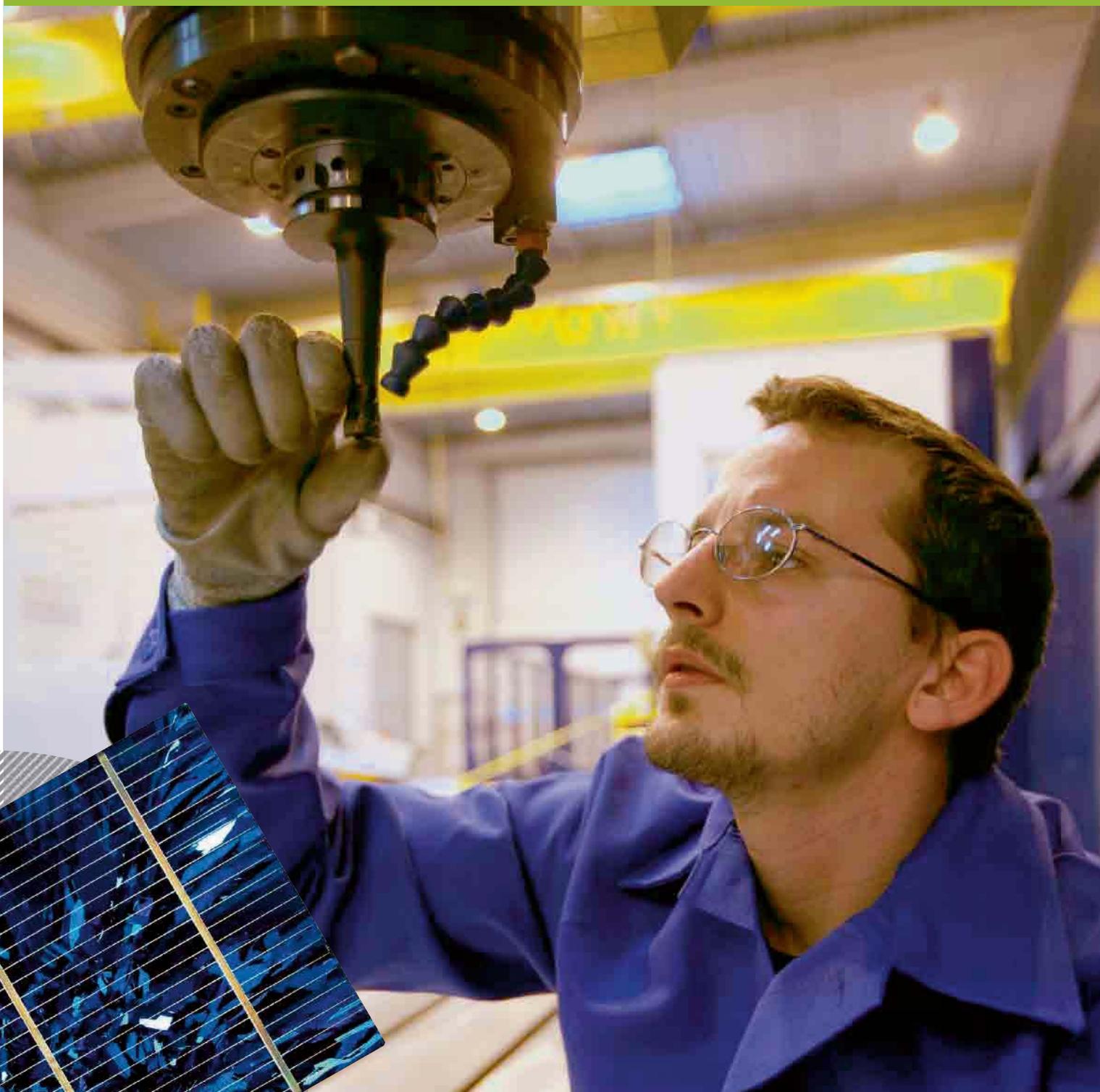
En août 2008, Carbone Lorraine a acquis R-Theta Thermal Solutions Inc. Cette société canadienne, basée à Toronto, est un acteur majeur du refroidissement à air (photo ci-contre) pour l'électronique de puissance en Amérique du Nord. Enregistrant une croissance forte depuis plusieurs années, elle a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 12 millions de dollars US. Cette opération permet à la division Protection

Électrique de Carbone Lorraine de devenir un leader mondial du refroidissement de l'électronique de puissance grâce à une gamme de produits très complémentaires alliant les technologies du refroidissement par air à haute performance et celles, encore plus sophistiquées, du refroidissement par eau. L'acquisition de R-Theta renforce également la présence technico-commerciale

mondiale de Carbone Lorraine, notamment auprès des constructeurs d'équipements électriques et électroniques.



Pôle Systèmes et Matériaux Avancés



En 2008, Carbone Lorraine a signé des contrats importants avec des clients de l'industrie solaire

Le Groupe va fournir en graphite isostatique l'un des grands producteurs de polysilicium destiné à la fabrication des cellules photovoltaïques (60 millions de dollars US environ sur 4 ans). D'autres contrats prévoient la fourniture de systèmes en graphite à de grands fabricants d'équipements pour l'industrie solaire.

Une croissance durable et rentable

Leader mondial des équipements en graphite et autres matériaux performants adaptés aux environnements industriels exigeants, l'activité Systèmes et Matériaux Avancés de Carbone Lorraine bénéficie, entre autres atouts, d'une répartition géographiquement équilibrée de ses ventes et de ses infrastructures de production.



Performances de haut niveau pour températures extrêmes. Proposant des solutions à base de graphite isostatique conçues pour les très hautes températures, Carbone Lorraine fournit les industries de « process » (métallurgie, verrerie) ainsi que l'industrie électronique et celle du transport aéronautique.

Carbone Lorraine est également un important fournisseur de l'industrie photovoltaïque, qui est devenue un levier de croissance majeur pour le Groupe. Pour renforcer sa croissance sur ce marché, Carbone Lorraine a pris le contrôle de la société écossaise Calcarb, numéro 2 mondial des feutres rigides en graphite utilisés comme isolants dans les fours fonctionnant à très hautes températures, notamment pour la production de silicium solaire. Ces mêmes fours consomment déjà des quantités importantes de graphite isostatique fabriquées par Carbone Lorraine.

Par ailleurs, la présence de l'activité en Asie est un autre atout de taille d'autant que l'usine de graphite ultramoderne implantée à Chongqing, dans le centre de la Chine, est maintenant pleinement opérationnelle. Sur ces segments de marché, Carbone Lorraine entend donc développer fortement son chiffre d'affaires tout en maintenant une profitabilité déjà élevée.

Anticorrosion : une offre large, en phase avec le marché.

Carbone Lorraine propose une gamme étendue d'équipements à base de graphite et de métaux nobles utilisés par l'industrie chimique et pharmaceutique pour assurer la circulation, le mélange et le stockage des fluides hautement corrosifs. Occupant déjà des positions fortes sur ces marchés, l'activité anticorrosion du Groupe vise maintenant de nouveaux segments porteurs de croissance. Elle a ainsi développé CL Clad®, une technologie qui consiste à recouvrir l'acier de fines couches de métaux ultra-résistants à la corrosion – zirconium, tantale... –, élargissant ainsi la gamme de produits de haute technologie proposée aux clients. Cette innovation permet à Carbone Lorraine de proposer de nouveaux produits tels que les échangeurs à plaques en CL Clad®.

L'activité a également renforcé son outil industriel en Asie en ouvrant de nouveaux ateliers et en procédant à l'acquisition de Xandia en 2008. ■

N° 1 mondial

des équipements anticorrosion en graphite.

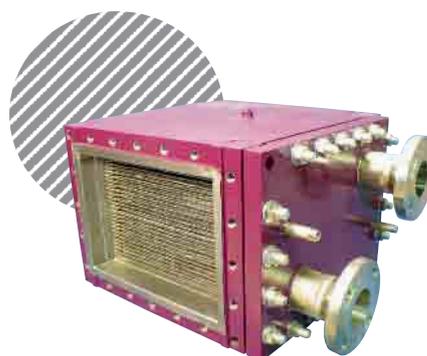
N° 2 mondial

des applications à hautes températures du graphite isostatique.



Feutres rigides

en graphite pour l'isolation des fours à très hautes températures (diamètre : 0,60 m).



Échangeur à plaques

en tantale pour l'industrie chimique (largeur : 1 m).

Pôle Systèmes et Composants Électriques



Un acteur global dans la production d'électricité éolienne

Dans le secteur de l'énergie éolienne, Carbone Lorraine propose une offre globale de produits – balais, porte-balais, jeux de bagues collectrices, systèmes de transfert de signaux, fusibles, systèmes de protection des unités de raccordement au réseau – et de services performants. Le Groupe accompagne ses clients à travers le monde pour développer de nouveaux parcs éoliens mais également dans les services liés à la maintenance et l'optimisation des installations existantes.

Quand l'expertise fait la différence

Carbone Lorraine conçoit, fabrique et commercialise des produits et des systèmes innovants contribuant à la performance et à la fiabilité des équipements électriques.



Protection Électrique. Améliorant sensiblement les rendements des moteurs électriques, les nouvelles générations de commandes dites « intelligentes » sont de plus en plus répandues. Or, pour fonctionner de façon efficace et sûre, ces équipements nécessitent à la fois des fusibles, des refroidisseurs haute performance et des interrupteurs/sectionneurs adaptés aux fortes puissances. Autant de produits sur lesquels la division Protection Électrique de Carbone Lorraine possède une expertise reconnue, ce qui dynamise considérablement son activité.

Autres marchés porteurs : la mobilité, en particulier le transport ferroviaire (métro, tramway, fret ferroviaire, TGV...), et l'énergie. Dans ce domaine, Carbone Lorraine vient d'étendre ses gammes traditionnelles avec des fusibles et d'autres produits de protection des unités de raccordement au réseau des fermes éoliennes et centrales solaires.

En 2008, Carbone Lorraine a réalisé deux acquisitions dans le domaine de la moyenne tension – l'une aux USA, l'autre en Europe – qui ont permis au Groupe de devenir leader mondial des fusibles moyenne tension (produits aux normes nord-américaines, allemandes et françaises).

De son côté, la joint-venture constituée en 2008 avec la société chinoise Zhejiang Mingrong fait de Carbone Lorraine le leader du marché chinois des fusibles industriels, en croissance rapide. Le Groupe a également renforcé son positionnement dans le

domaine très dynamique du refroidissement de l'électronique de puissance. Cette activité, démarrée en Europe, a pris une dimension mondiale avec l'acquisition de la société canadienne R-Theta, numéro 1 nord-américain du refroidissement technique par air.

Applications Électriques. Sur ce segment, la stratégie de Carbone Lorraine consiste à conforter et développer sa position de leader mondial en continuant à étendre et densifier son réseau et en apportant de nouveaux services aux clients. L'activité bénéficie d'une véritable cure de jouvence, fondée sur les développements dans l'éolien.

Ce segment représente déjà une part significative de l'activité Applications Électriques. Les capacités de production ont été renforcées, en Europe et dans des pays représentant un fort potentiel de développement. Cela a été le cas en 2008 en Chine, dont l'atelier spécialisé bénéficie maintenant d'une forte activité, et en Inde, dont l'atelier devrait fonctionner au printemps 2009. D'autres extensions, en particulier de la base européenne (déjà doublée en 2007), devraient être décidées en 2009.

L'expertise acquise dans le domaine de l'éolien nous offre des perspectives de développement dans de nombreux domaines autres que celui pour lequel elle a été développée : un mode de croissance fréquent dans le Groupe ! ■

N°1 mondial

en fusibles pour semi-conducteurs de puissance.

N°1 mondial

en balais et porte-balais pour machines tournantes électriques.

N°2 mondial

en fusibles industriels.



Extension du contrat P&H

Leader sur son secteur d'activité, P&H est une société nord-américaine spécialisée dans la conception, la production et la commercialisation d'énormes machines d'extraction minière (un seul godet contient souvent plus de matériau qu'un camion circulant sur l'une de nos routes). Carbone Lorraine fournit des balais et des

porte-balais à P&H, pour les centaines de moteurs qui peuvent équiper une seule machine, et cela dans le cadre d'un accord signé en 2005. Portant initialement sur les USA et le Canada, cet accord a été élargi en 2008 à l'Amérique du Sud. Des retombées commerciales sont attendues en particulier au Chili, au Pérou et au Brésil.



La protection thermique

Une expertise reconnue de la division Protection Électrique (ci-contre, four de brasage sous vide).

Des moyens de financement adaptés



Jean-Claude Suquet, Directeur Administratif et Financier de Carbone Lorraine, présente les outils de financement pour accompagner la croissance du Groupe.

Pourquoi lancer un programme d'investissement dans le contexte actuel ?

Jean-Claude Suquet : L'économie mondiale est entrée dans une phase de ralentissement, mais notre Groupe présente la particularité d'être positionné sur certains marchés qui continueront à croître dans les années à venir. Nous nous trouvons ainsi en position de saisir des opportunités exceptionnelles, notamment dans le secteur des énergies renouvelables, promis à un fort développement malgré la crise.

Tout en restant réalistes et prudents – dans le domaine de l'énergie solaire, en particulier, nous fondons nos développements sur des projections nettement plus raisonnables que celles des experts les plus reconnus –, nous avons lancé un plan d'investissements de 420 millions d'euros sur la période 2008-2011. Dès 2008, nous avons déjà investi 100 millions d'euros dans la croissance externe et 70 millions d'euros dans la croissance interne. Notre plan d'investissements est modulaire : sa mise en œuvre pourra être accélérée ou ralentie en fonction de l'évolution de la demande prévisible de nos marchés.



Calcarb (Écosse) et Xandia (Chine), deux acquisitions phares de l'année 2008.

Comment ce plan d'investissement est-il financé ?

J.-C. S. : En complément de la trésorerie générée par nos activités, nous nous appuyons sur deux sources de financement.

D'une part, grâce aux relations de partenariat établies avec les banques qui nous accompagnent dans notre développement depuis de nombreuses années, nous avons mis en place durant l'été 2008 deux lignes de crédit (dont une en Chine) portant sur un total de plus de 420 millions de dollars US. D'autre part, nous disposons d'une ligne de sécurité en fonds propres grâce au Programme d'augmentation de capital par exercice d'options – ou Paceo – qui a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires en décembre 2008.

En quoi consiste ce Paceo ?

J.-C. S. : Il s'agit d'un moyen de financement adapté à l'environnement actuel caractérisé par un manque de visibilité sur les perspectives économiques et financières. Il s'agit d'une ligne de fonds propres d'un maximum de 75 millions d'euros que Carbone Lorraine peut utiliser en plusieurs tirages, les cours d'émission étant fonction des cours de Bourse qui prévaudront au moment de chaque tirage. La Société Générale, qui s'est associée à Carbone Lorraine dans le cadre de ce Paceo, s'est engagée à acheter les actions émises au cours d'émission moins une décote maximale de 10 % avant de les revendre sur le marché. La société n'a aucune obligation d'utiliser cette ligne de fonds propres dont la partie restant disponible disparaîtra d'elle-même fin 2010. Nous avons l'intention d'utiliser cette facilité dans deux situations spécifiques. Tout d'abord pour nous donner la flexibilité financière nécessaire pour saisir de nouvelles opportunités dans le cadre du

« Nous espérons que nos actionnaires fidèles patienteront jusqu'à l'échéance du plan Expansion 2011 car il sera fortement créateur de valeur. »

plan Expansion 2011 ou, à l'inverse, pour tenir nos ratios financiers à distance de nos covenants si la crise financière induisait une profonde crise économique, alors que nous venons d'investir pour suivre nos marchés en croissance. Un comité d'administrateurs est chargé de veiller à l'utilisation du Paceo dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires.

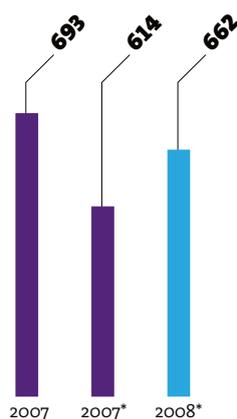
Pourquoi le cours de Bourse de Carbone Lorraine ne reflète-t-il pas les performances et le potentiel de croissance du Groupe ?

J.-C. S. : Même si le contexte est difficile pour tous les acteurs et dans tous les domaines d'activité, il est frustrant de constater que sur une année où Carbone Lorraine a sensiblement amélioré ses résultats, le cours de Bourse s'est effondré. Nos actionnaires fidèles sont injustement sanctionnés par cette évolution boursière totalement déconnectée de la réalité économique de la société, mais nous espérons qu'ils patienteront jusqu'à l'échéance du plan Expansion 2011 car il sera fortement créateur de valeur. ■

Une excellente performance

L'année 2008 a été marquée par une forte progression des ventes et du résultat opérationnel courant. Dans un contexte économique fortement dégradé au dernier trimestre, le Groupe a tiré bénéfice de son positionnement sur des marchés particulièrement porteurs. Avec des moyens de financement renforcés, la structure financière du Groupe reste solide.

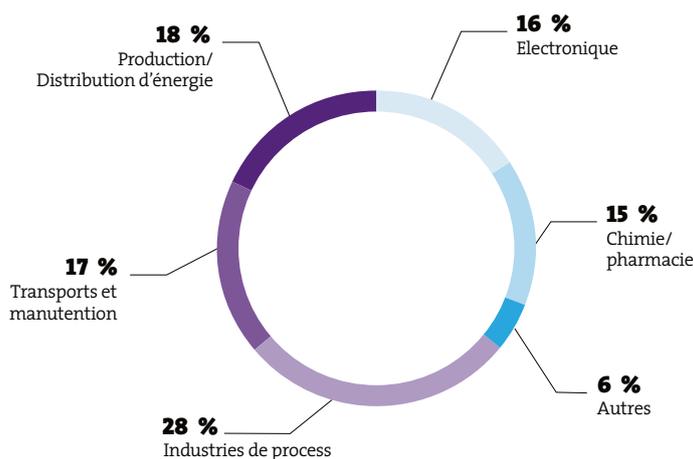
Chiffre d'affaires 2008
en millions d'euros



La croissance des ventes – à périmètre et changes constants – a atteint 10 % en 2008 : 12 % pour les activités de Systèmes et Matériaux Avancés et 9 % pour les activités de Systèmes et Composants Électriques.

* IFRS5 – Activités poursuivies.

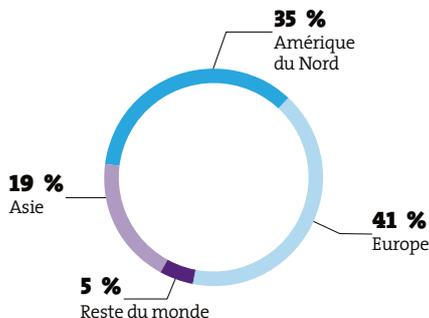
Chiffre d'affaires 2008 par débouchés industriels*



La part des ventes dédiée aux marchés de l'énergie s'est à nouveau renforcée en 2008 pour atteindre 18 %. La contribution des énergies renouvelables a représenté près de 50 % du total de la croissance du Groupe en 2008.

* IFRS5 – Activités poursuivies.

Chiffre d'affaires par zone géographique*

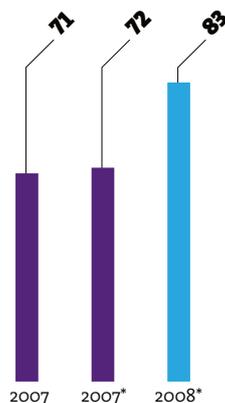


La croissance du chiffre d'affaires a été particulièrement forte en Amérique du Nord (+13 %) et en Asie (+12,5 %). La part des ventes en Asie continue de progresser en 2008 grâce à la montée en puissance de l'usine chinoise de blocs de graphite et aux acquisitions. En incluant les acquisitions qui seront consolidées en 2009, le Groupe atteint dès 2008 son objectif de réaliser 20 % de ses ventes en Asie.

* IFRS5 – Activités poursuivies.

Résultat opérationnel courant

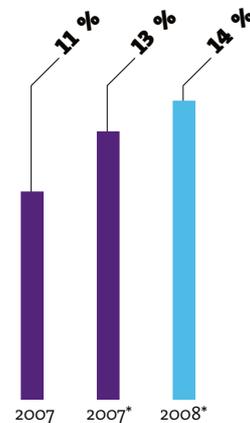
en millions d'euros



Le résultat opérationnel courant a augmenté de 15 % en 2008 portant la marge opérationnelle courante à 12,5 % en hausse de près d'un point par rapport à l'an dernier.

* IFRS5 – Activités poursuivies.

Rentabilité des capitaux employés (ROCE)**



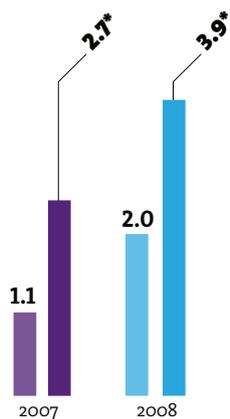
La rentabilité des capitaux employés continue de progresser en 2008 dans une période d'investissements industriels importants et d'acquisitions.

* IFRS5 – Activités poursuivies.

** Résultat opérationnel (hors plus-value de cession des freins en 2008)/ immobilisations nettes y compris goodwill et besoin en fonds de roulement.

Bénéfice net par action

en euros

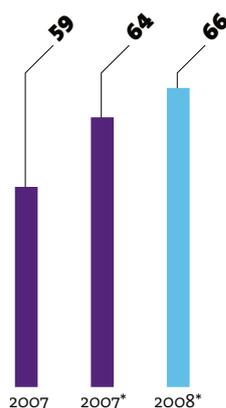


Le résultat net du Groupe atteint 29,8 millions d'euros en 2008, portant le bénéfice net par action à 2,0 euros. Hors activités cédées ou destinées à être cédées en 2007 et 2008, le bénéfice net par action se serait établi à 2,7 euros en 2007 et 3,9 euros en 2008, soit une croissance de 45 %.

* Activités poursuivies.

Flux de trésorerie opérationnelle**

en millions d'euros



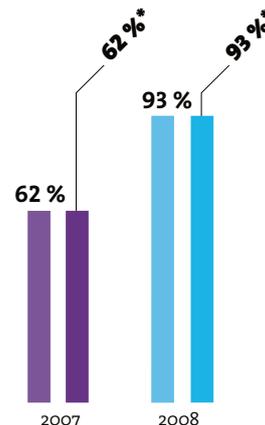
La génération de cash est une des priorités du Groupe. La progression des ventes et de la rentabilité opérationnelle en 2008 a permis de dégager une trésorerie opérationnelle de 66 millions d'euros après financement du besoin en fonds de roulement et des impôts.

* IFRS5 – Activités poursuivies.

** Après impôts et besoin en fonds de roulement et avant investissements.

Ratio d'endettement

(endettement net/fonds propres)



La hausse du ratio d'endettement en 2008 s'explique par la poursuite d'une politique dynamique d'investissements industriels ainsi que par la réalisation d'acquisitions ciblées représentant un total de 100 millions d'euros : Mingrong et Xianda en Chine, R-Theta au Canada et Calcarb en Europe.

* Activités poursuivies.

L'excellence comme ligne de conduite

Le groupe Carbone Lorraine s'est construit et développé en privilégiant toujours la qualité des produits et des prestations, la rigueur et la recherche de la perfection.

20

C'est le nombre de sites du Groupe certifiés ISO 14001 (environnement) ou OHSAS (sécurité).

La recherche de l'excellence s'appliquant à toutes les activités du Groupe, elle concerne aussi le respect de l'environnement, la maîtrise des risques et la gouvernance d'entreprise.

Développement durable : un groupe expert et engagé

C'est à un double titre que Carbone Lorraine concrétise son engagement en faveur du développement durable. En effet, si le Groupe est de plus en plus positionné sur les marchés des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, il est aussi très actif lorsqu'il s'agit de réduire l'impact environnemental de ses propres activités. En 2008, les efforts ont porté en particulier sur les émissions de gaz à effet de serre. Un bilan carbone complet a ainsi été effectué sur le site de Gennevilliers. Son objectif est de déterminer les postes de gisement d'économies et de préparer les autres grosses unités de production du Groupe à la généralisation de la démarche. Les « bonnes pratiques » en matière de traitement des déchets et d'économies d'énergie sont également diffusées via l'intranet du Groupe afin d'en généraliser l'application.

Cartographier les risques pour les maîtriser

Après celles de 2001 et de 2005, le Groupe a réalisé en 2008 sa troisième cartographie des risques. Elle porte sur l'ensemble de nos risques, évidemment les risques industriels, mais aussi sur ceux liés à la stratégie, aux finances et à la gestion de l'information. Cette nouvelle cartographie, qui n'a pas mis en évidence de risques majeurs, a permis d'actualiser les plans d'action nécessaires à la bonne maîtrise de tous les risques du Groupe. Par ailleurs, Carbone Lorraine a préenregistré tous les produits chimiques que le Groupe utilise, conformément à la directive européenne Reach. ■



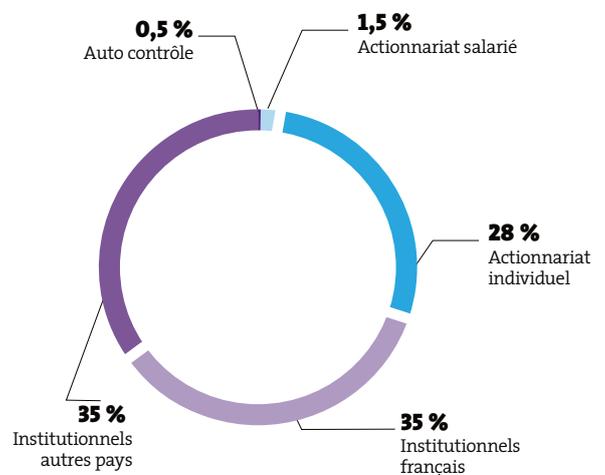
Carbone Lorraine à nouveau distingué pour la qualité de sa gouvernance

En 2008, Carbone Lorraine a reçu pour la deuxième année consécutive le Prix de la meilleure gouvernance des sociétés de taille moyenne. Attribuée à l'occasion des Trophées Midcaps organisés depuis quatre ans par Ernst & Young, MiddleNext, NYSE Euronext et Oddo Midcap, cette distinction récompense le Groupe pour la qualité de sa démarche en matière de contrôle interne, de contrôle des risques, ainsi que pour la qualité de sa structure de gouvernance.

Le Groupe poursuit dans cette voie, puisqu'il a aussi été l'une des premières sociétés à confirmer qu'il appliquerait les principes de gouvernance Afep-Medef.



Répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2008



Carbone Lorraine obtient le Trophée 2008 des meilleures relations investisseurs dans la catégorie des valeurs moyennes

Résultant d'une étude réalisée auprès d'analystes et d'investisseurs internationaux, ce prix parrainé par Middlednext, la SFAF, le CLIFF et l'IFA, permet de récompenser les meilleurs efforts réalisés en matière de qualité de l'information fournie et de disponibilité des équipes auprès de la communauté financière.

→ Agenda de l'actionnaire 2009

Publication des chiffres d'affaires

Chiffre d'affaires
4^e trimestre 2008
▶ 27 janvier

Chiffre d'affaires
1^{er} trimestre 2009
▶ 28 avril

Chiffre d'affaires
2^e trimestre 2009
▶ 23 juillet

Chiffre d'affaires
3^e trimestre 2009
▶ 20 octobre

Publication des résultats

Résultats annuels 2008
▶ 18 mars

Résultats semestriels 2009
▶ 31 août

Réunions investisseurs institutionnels

En Europe et en
Amérique du Nord
▶ Toute l'année

Réunions d'actionnaires individuels

Nancy ▶ 30 avril

Lyon ▶ 10 novembre

Nice ▶ 26 novembre

Assemblée générale des actionnaires

Paris ▶ 19 mai

Pour plus d'informations

Direction des Relations
Investisseurs
Carbone Lorraine,
Immeuble La Fayette
2, place des Vosges
La Défense 5
92400 Courbevoie
dri@carbonelorraine.com
Tél. : +33 (1) 46 91 54 49



Carbone Lorraine
Immeuble La Fayette • 2, place des Vosges
92400 Courbevoie La Défense 5