



# RÉSULTATS ANNUELS 2015

9 MARS 2016



# BILAN 2015

- **DES MARCHÉS PORTEURS TOUJOURS EN CROISSANCE :**
  - Energies renouvelables, Electronique, Aéronautique
  
- **ABOUTISSEMENT DU PLAN TRANSFORM**
  
- **LANCEMENT DE LA RÉORGANISATION EN FIN D'ANNÉE**
  
- **MAIS POUR MERSEN, UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE PEU FAVORABLE :**
  - Ralentissement en Chine,
  - Industrie pétrolière en bas de cycle, (Amérique du Nord)
  - Industrie chimique sur-capacitaire

# UN CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 PÉNALISÉ PAR LA CHIMIE MAIS DOPÉ PAR LE CHANGE ET QUELQUES MARCHÉS CLÉS

772 M€

|                      |       |
|----------------------|-------|
| Croissance totale    | +6,4% |
| Croissance organique | -2,2% |
| Hors chimie          | ~+1%  |

## PÔLE ÉLECTRIQUE

Croissance organique | +0,4%

- FORTE CROISSANCE EN ÉNERGIES RENOUVELABLES (+17%)
- STABILITÉ EN FERROVIAIRE ET INDUSTRIES DE PROCÉDÉS
- LÉGÈRE BAISSÉ EN ÉLECTRONIQUE DE PUISSANCE

## PÔLE MATÉRIAUX

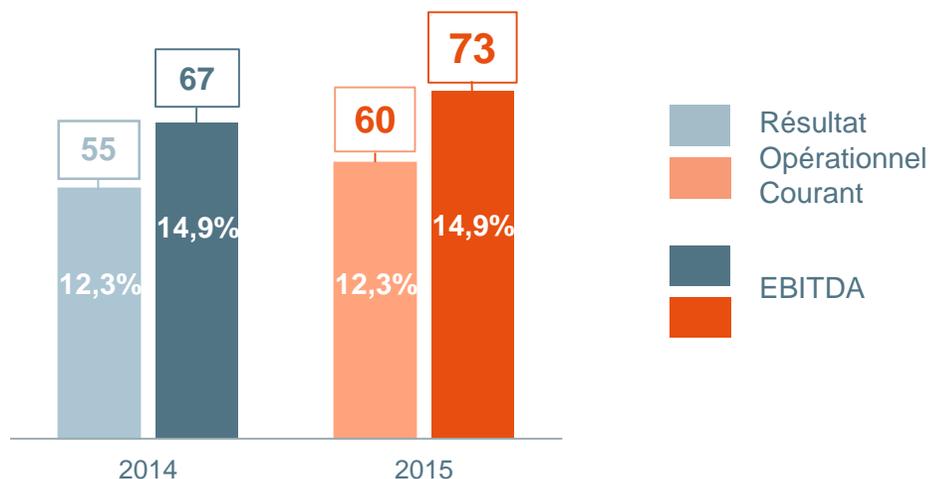
Croissance organique | -6,4%  
Hors chimie | > +1%

- FORTE CROISSANCE SUR LES MARCHÉS PORTEURS (AÉRO, SOLAIRE, ÉLECTRONIQUE) +16%
- FORTE BAISSÉ EN CHIMIE (>-20%)
- BAISSÉ DANS LES INDUSTRIES DE PROCÉDÉS

# FORTE RENTABILITÉ DU PÔLE ÉLECTRIQUE. PLUS LIMITÉE POUR LE PÔLE MATÉRIAUX

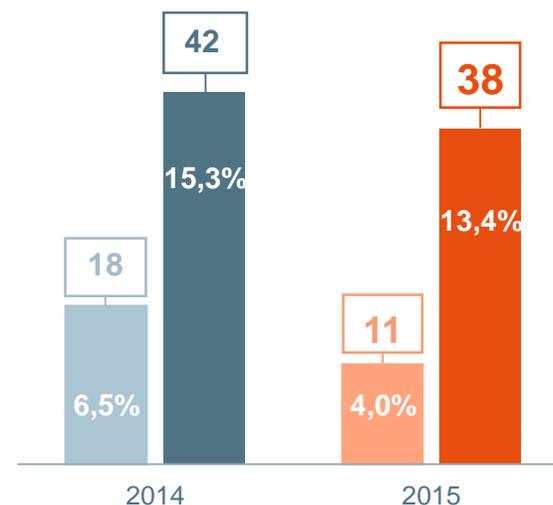
## ■ PÔLE ÉLECTRIQUE

EN M€ ET % DU CA



## ■ PÔLE MATÉRIAUX

EN M€ ET % DU CA



## ➤ STABILITÉ DE LA MARGE

- EFFET VOLUME POSITIF
- EFFET MIX PRODUITS NÉGATIF
- EFFETS POSITIFS TRANSFORM

## ➤ UN CONTEXTE TOUJOURS DIFFICILE

- EFFET VOLUME CONTRASTÉ
  - Hausse des volumes en graphite
  - Baisse significative en anticorrosion
- EFFET PRIX DÉFAVORABLE EN GRAPHITE
- EFFETS POSITIFS TRANSFORM

# TRANSFORM : DES GAINS LÉGÈREMENT SUPÉRIEURS À CEUX ATTENDUS

En %

---

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Marge Opérationnelle Courante 2014</b> | <b>8,2%</b> |
|---|-------------|

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Effets volume / mix | -1,2% |
|---------------------|-------|

|             |       |
|-------------|-------|
| Impact prix | -0,9% |
|-------------|-------|

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| <b>Impact Transform</b> | <b>+1,0%</b> |
|-------------------------|--------------|

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| Productivité et changes | +0,4% |
|-------------------------|-------|

---

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Marge Opérationnelle Courante 2015</b> | <b>7,5%</b> |
|---|-------------|

---

**DÉPLOIEMENT DE TRANSFORM,  
EN AVANCE SUR LE PLAN**

# BILAN DU PLAN TRANSFORM

|                              | 2014         | 2015          |
|------------------------------|--------------|---------------|
| Impact P&L avant impôts (M€) | (28)         | (3)           |
| Impact Cash-flow (M€)        | (10)         | (19)          |
| <b>Bénéfices annuels</b>     | <b>40bps</b> | <b>100bps</b> |
| Fermeture de sites           | 3            | 3             |
| Redimensionnement de sites   | 1            | 1             |
| Effectifs nets               | -230         | -190          |
| <i>dont Chine</i>            | <i>-130</i>  | <i>-90</i>    |

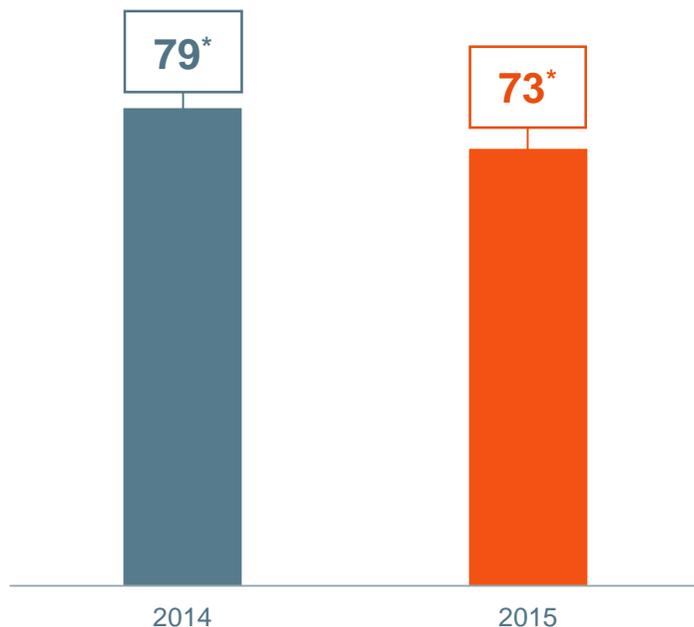
**GAINS SUPPLÉMENTAIRES ATTENDUS EN 2016  
(ENTRE 20 ET 30 BPS)**

# RÉSULTAT NET IMPACTÉ PAR LES DÉPRÉCIATIONS

| En M€  | 2015        | 2014 retraité |  |
|--|-------------|---------------|--|
| <b>Résultat Opérationnel Courant</b>                       | <b>58,1</b> | <b>59,6</b>   |  |
| % du CA  | 7,5%        | 8,2%          |  |
| Charges et produits non courants                           | (21,6)      | (37,0)        | ■ dont 17 M€ de dépréciations d'actifs et 3 M€ de Transform                            |
| Amortissements des actifs incorporels                      | (1,1)       | (1,0)         |  |
| Résultat Financier   | (10,0)      | (9,9)         |  |
| Impôts sur les résultats                                   | (19,1)      | (9,1)         | ■ dont 5 M€ de dépréciations d'IDA.<br>Taux effectif d'impôts hors exceptionnels : 33% |
| <b>Résultat des activités poursuivies</b>                  | <b>6,3</b>  | <b>2,6</b>    |  |
| Résultat des activités destinées à être cédées ou arrêtées | (3,7)       | 0,2           |  |
| <b>Résultat net</b>  | <b>2,6</b>  | <b>2,8</b>    |  |
| <b>Résultat net part du Groupe</b>                         | <b>1,3</b>  | <b>2,1</b>    |  |

# FORT CASH-FLOW OPÉRATIONNEL\*

## ■ CASH-FLOW AVANT INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS EN M€

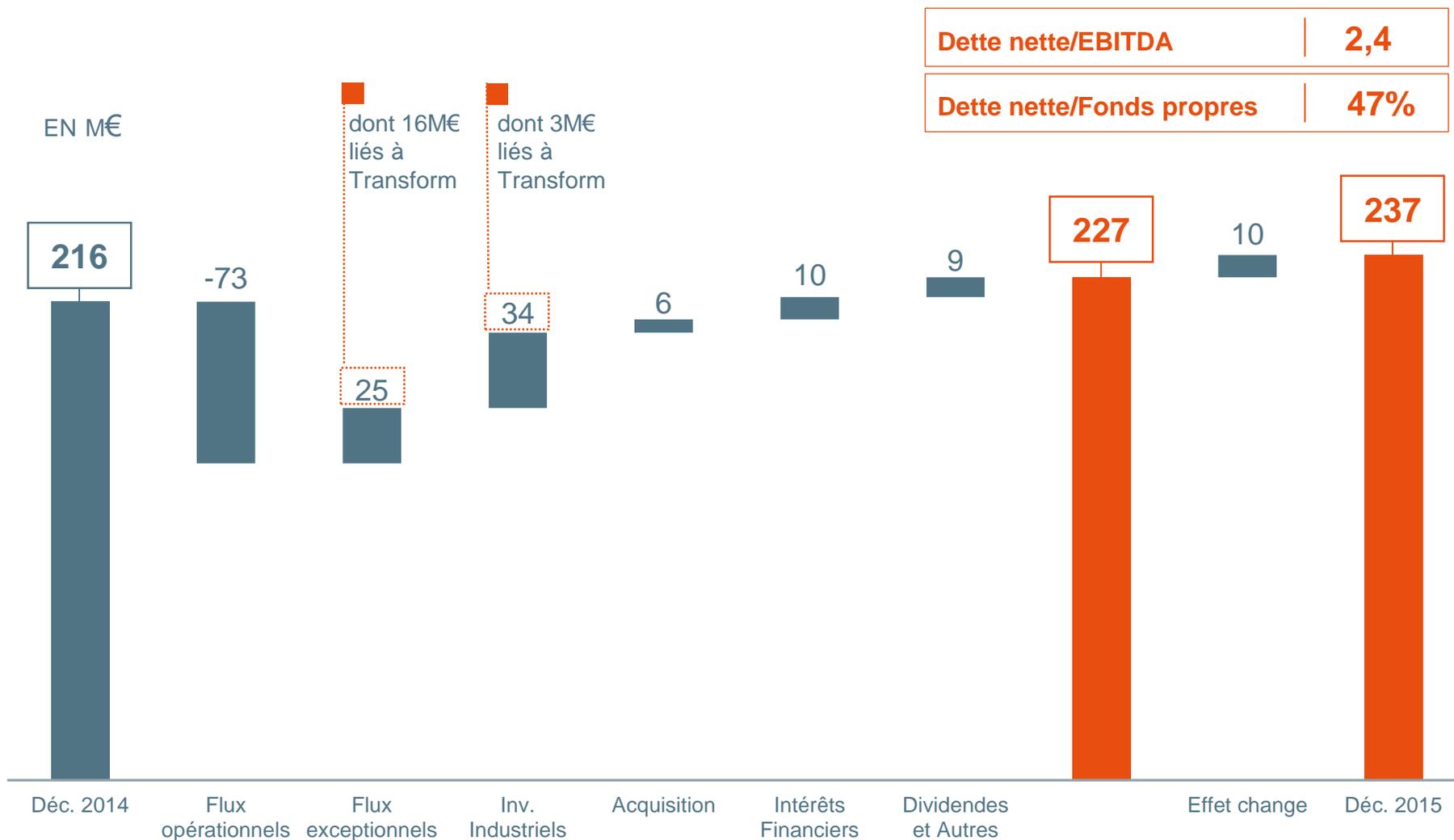


### ■ UN CASH-FLOW EN LÉGÈRE DIMINUTION PAR RAPPORT À 2014 :

- Décalage de paiement d'impôts aux États-Unis
- Timing défavorable pour les fournisseurs

\*Hors éléments exceptionnels (Transform et règlement de la procédure civile UK en 2014, Restructurations dont Transform en 2015)

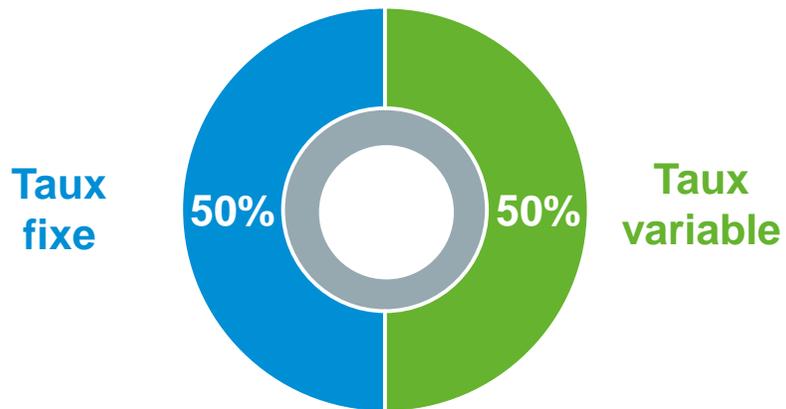
# ENDETTEMENT NET MAÎTRISÉ MALGRÉ LES CHARGES EXCEPTIONNELLES



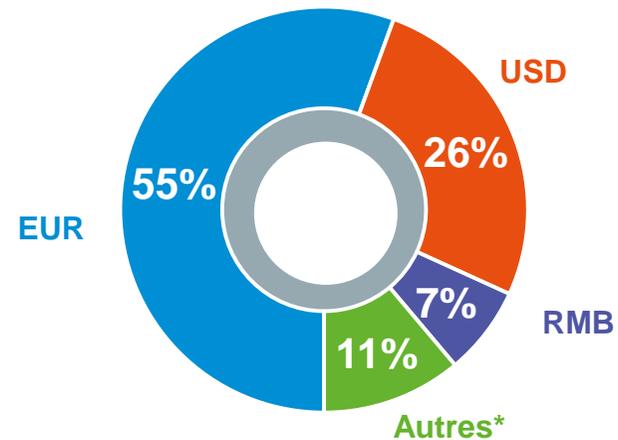
\*Flux exceptionnels : Restructurations dont Transform

# UN PROFIL DE DETTE NETTE OPTIMISÉ

## ■ TAUX FIXE/VARIABLE



## ■ VENTILATION PAR DEVISES (EN %)

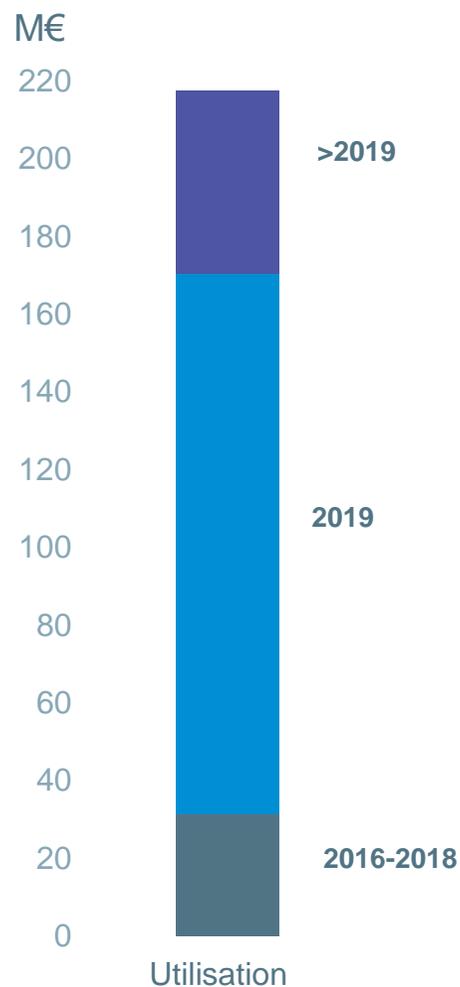


**EBITDA / INTÉRÊTS NETS = 10,3**  
(COVENANT BANCAIRE >3)

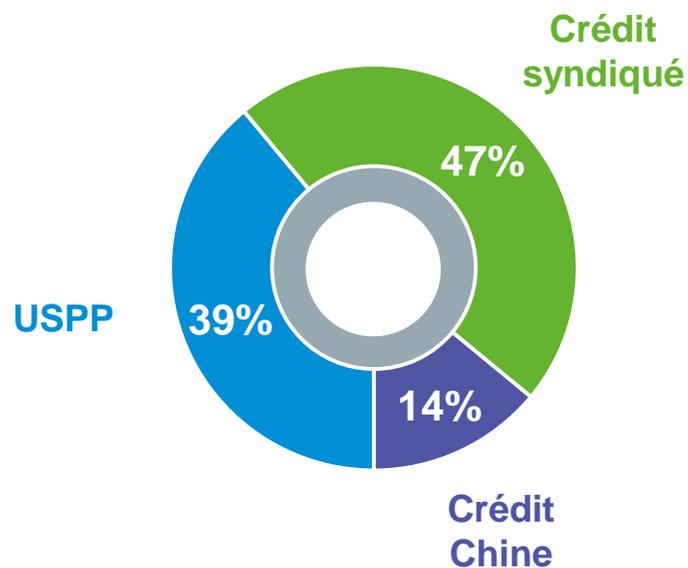
\* Majoritairement GBP

# UN BILAN SOLIDE

## ■ MATURITÉ

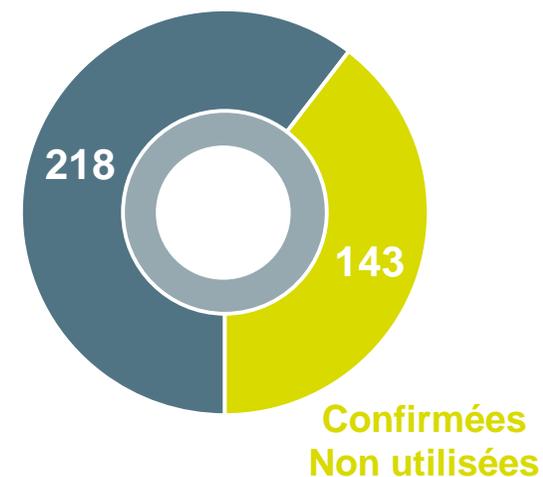


## ■ SOURCES DE FINANCEMENT (LIGNES CONFIRMÉES)

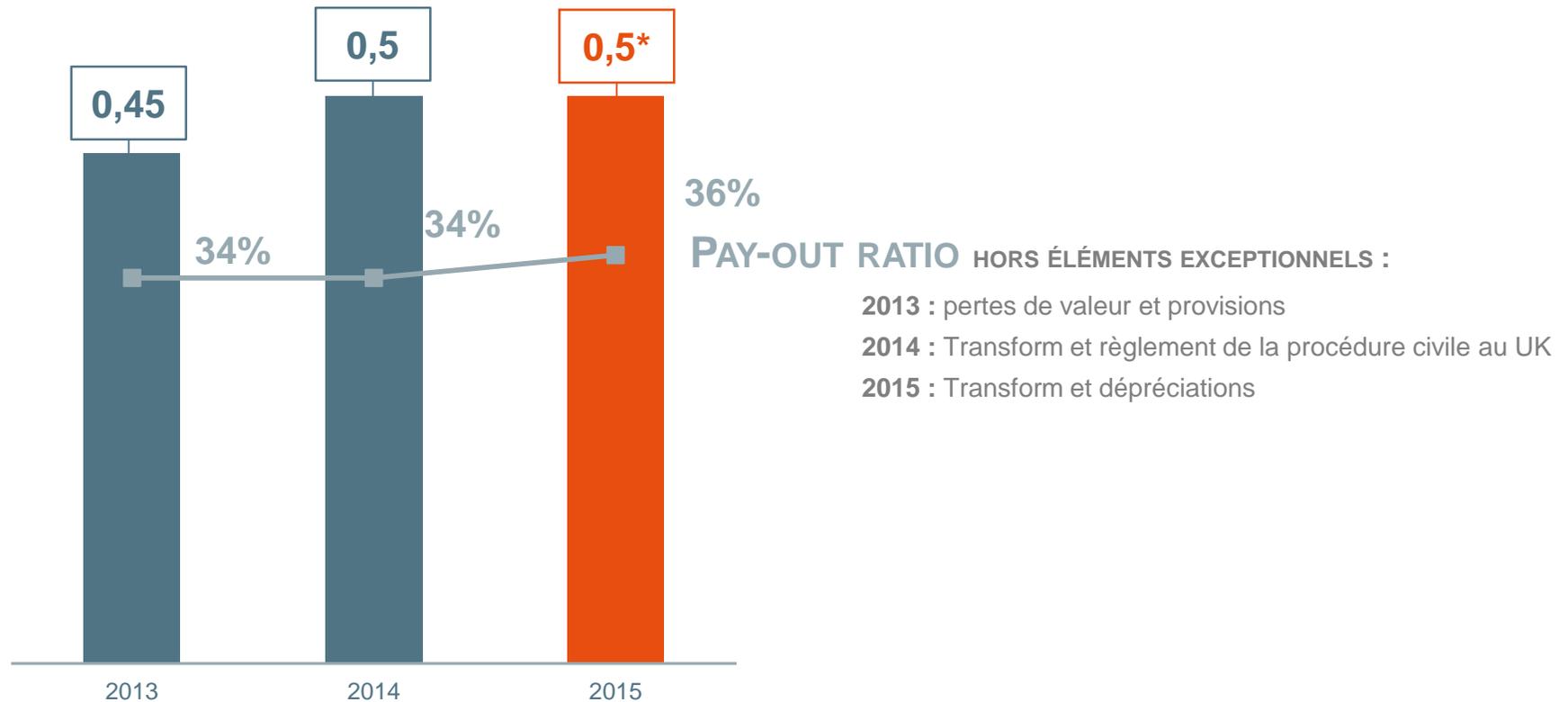


## ■ LIGNES CONFIRMÉES (EN M€)

Utilisées



# PROPOSITION DE MAINTIEN DU DIVIDENDE À 0,5€/ACTION



\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires

# ANNÉE 2016

## > HYPOTHÈSES :



- Croissance des énergies renouvelables, de l'électronique et de l'aéronautique
- Absence de reprise dans la chimie
- Décroissance des industries de procédés liée à l'environnement économique mondial
- Environnement prix dans le pôle matériaux toujours défavorable

## > POUR L'ANNÉE 2016



- Un premier semestre en ligne avec la tendance de fin 2015 (baisse de l'activité industrielle en Chine et aux Etats-Unis)
- Des plans d'actions sur les ventes et la rentabilité qui délivreront plutôt au 2<sup>ème</sup> semestre

**Chiffre d'affaires à périmètre et changes constants du même ordre de grandeur qu'en 2015**

**Marge opérationnelle courante autour de 7,5%**



# SOMMAIRE

- MISSION / STRATÉGIE
- MARCHÉS EN CROISSANCE,  
INNOVATIONS
- EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE,  
ORGANISATION

# MERSEN : NOTRE MISSION

**NOUS DÉVELOPPONS  
LES MEILLEURES TECHNOLOGIES  
POUR LES INDUSTRIES DE DEMAIN**



**NOUS APPORTONS AUX INDUSTRIELS, PARTOUT DANS LE  
MONDE, LES SOLUTIONS INNOVANTES QUI RENFORCENT  
LA PERFORMANCE DE LEUR OFFRE**



# NOTRE AMBITION

1

## RENFORCER

NOS POSITIONS  
DE LEADER MONDIAL  
ET NOTRE  
COMPÉTITIVITÉ

➤ Etre n°1 ou n°2  
sur nos marchés



2

## ETENDRE

NOTRE COUVERTURE  
GÉOGRAPHIQUE  
ET NOTRE OFFRE  
PRODUITS

➤ Croissance organique  
et Acquisitions ciblées



3

## ACCROÎTRE

NOTRE EXPERTISE  
SUR NOS MARCHÉS  
CLÉS

➤ Expertise  
et innovation



4

## PARTAGER

AVEC NOS SALARIÉS  
ET NOS ACTIONNAIRES  
LES FRUITS DE NOS  
DÉVELOPPEMENTS

➤ Participation, bonus,  
dividendes



# NOTRE STRATÉGIE POUR RÉALISER NOTRE AMBITION

## ACCROÎTRE NOS VENTES

- Marchés porteurs (Solaire, Eolien, Electronique)
- Innovations efficaces
- Implantation mondiale
- Acquisitions ciblées



## DÉVELOPPER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

- Productivité
- Procédés Technologiques
- Cash initiative

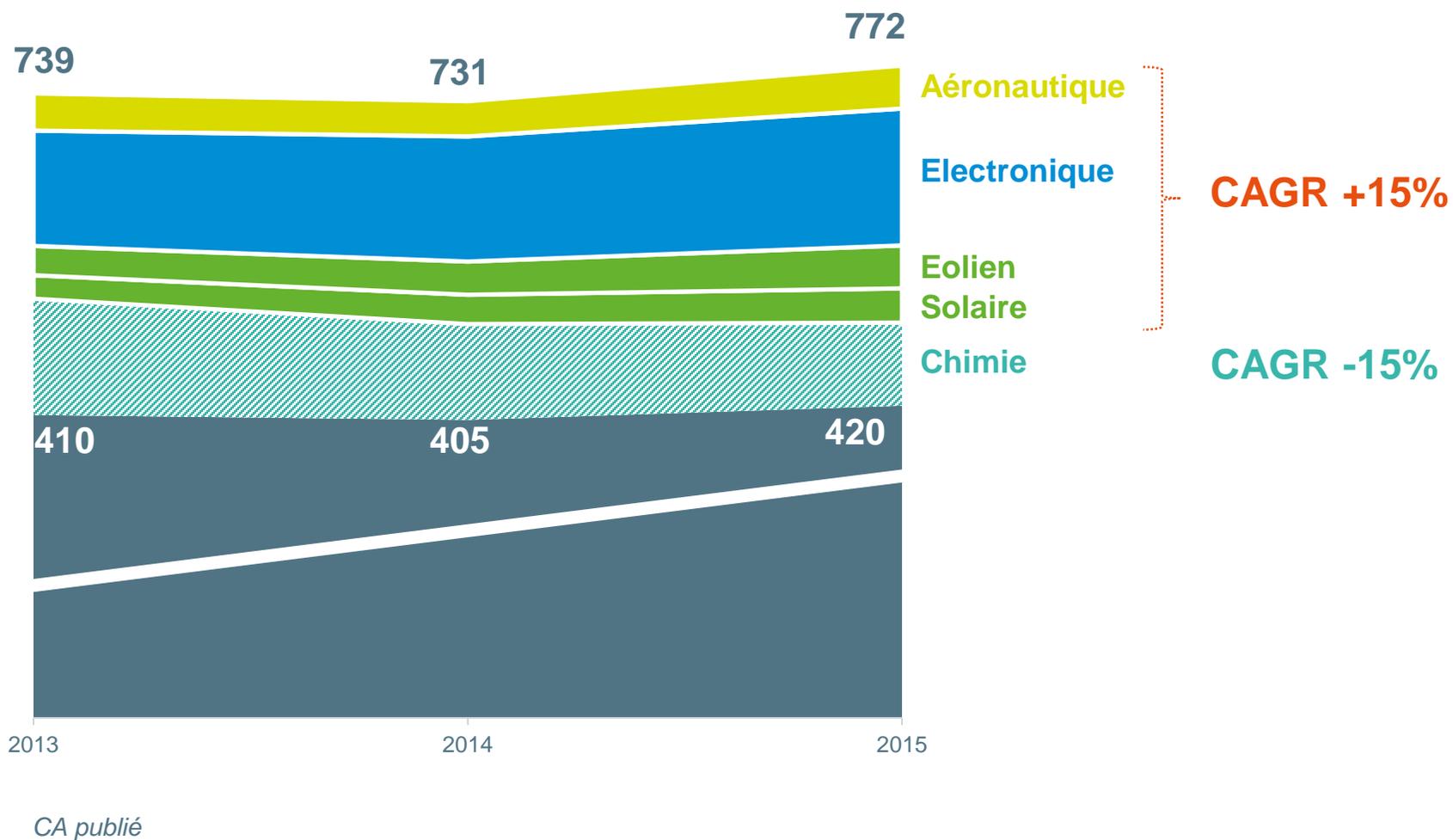


## AMÉLIORER LA PERFORMANCE GRÂCE À L'ORGANISATION

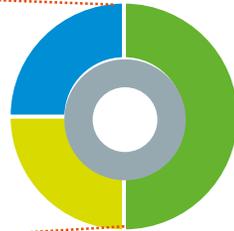
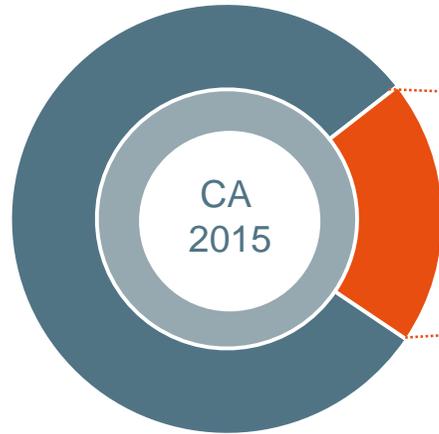
- Management des Equipes
- Développement des talents
- Collaboration



# DES MARCHÉS PORTEURS QUI ONT PERMIS DE COMPENSER LA BAISSSE EN CHIMIE



# ACCROÎTRE LE DÉVELOPPEMENT DE NOS MARCHÉS PORTEURS

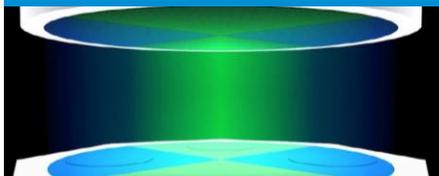


22% du  
CA total

30% du  
CA total  
à 5 ans

1 GRAPHITE  
POUR LA FABRICATION  
DES SEMI CONDUCTEURS

> 44 M€  
+11% vs. 2014



2 AÉRONAUTIQUE  
ET SPATIAL

> 43 M€  
+22% vs. 2014

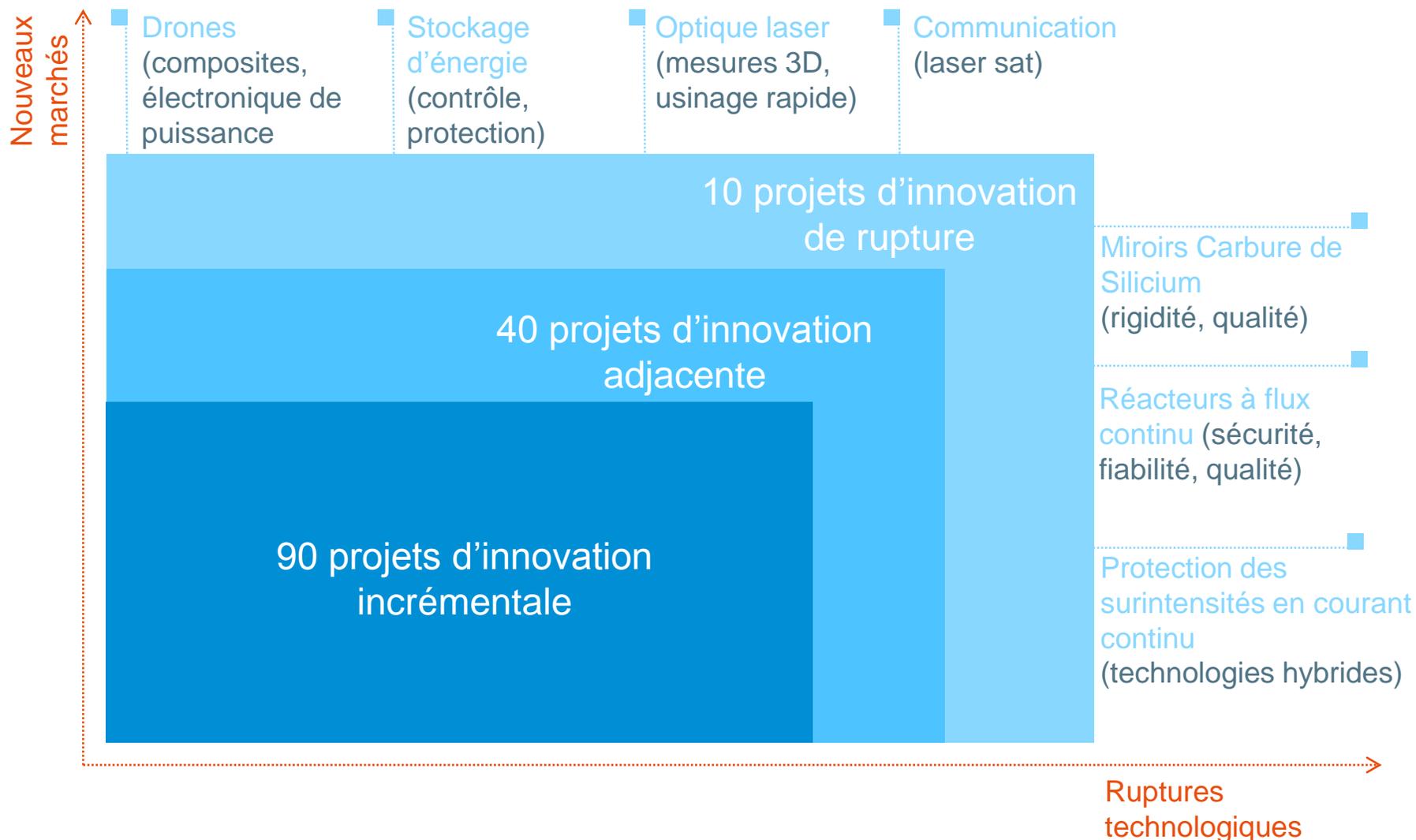


3 ENERGIES  
RENOUVELABLES  
(SOLAIRE, ÉOLIEN)

> 85 M€  
+11% vs. 2014



# DE NOMBREUX PROJETS D'INNOVATION



# LE SUCCÈS DE LA DIFFÉRENCIATION



Les innovations :  
Un potentiel de 50 à 100 M€ à 5 ans

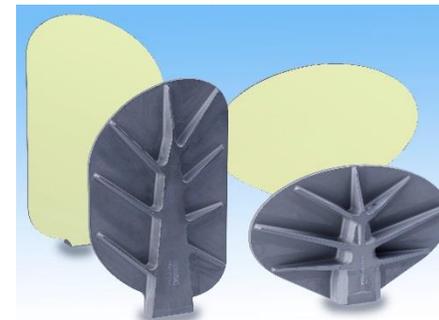
## ■ RÉACTEURS À FLUX CONTINU

*MISE SUR LE MARCHÉ EN 2011*



## ■ MIROIRS LASER

*MISE SUR LE MARCHÉ EN 2013*

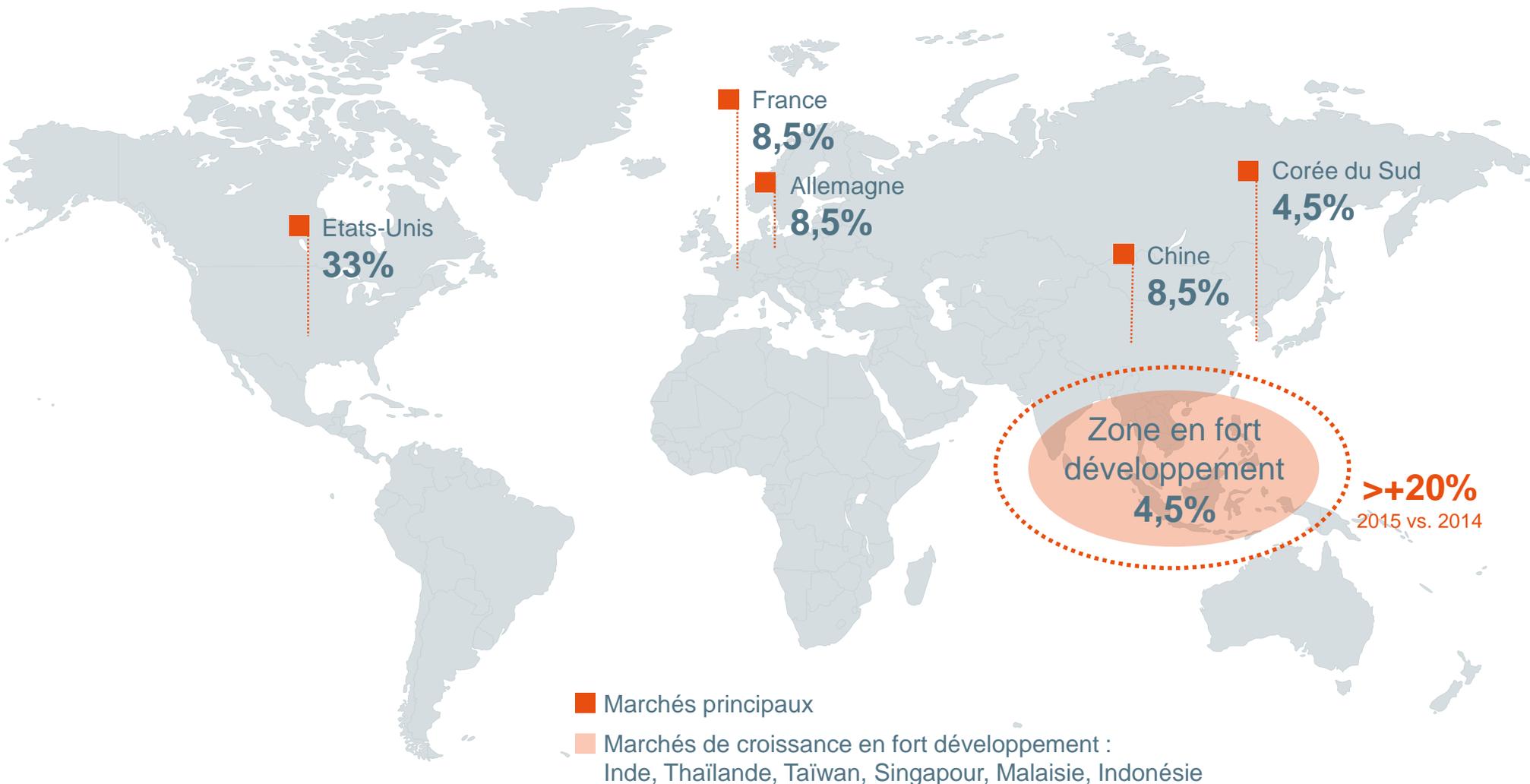


Exemples

# UNE IMPLANTATION MONDIALE QUI OFFRE DE LA SOLIDITÉ ET DES OPPORTUNITÉS



En % du chiffre d'affaires total



# POURSUIVRE LES PROJETS D'ACQUISITIONS CIBLÉES



## ■ NOS OBJECTIFS

- Consolider nos **cœurs de métiers** pour renforcer nos positions de leader
- Se développer sur des **géographies** à forte croissance
- Acquérir des **plates-formes de croissance** sur des métiers adjacents
- Acquérir des **expertises clés**

## ■ NOS MOYENS

- Un bilan solide qui nous permet de financer par la dette des acquisitions bolt-on tout en maintenant un ratio dette nette/EBITDA solide

## ■ LE CONTEXTE

- Attention renforcée aux multiples d'acquisition étant donné le cours de Bourse actuel de Mersen



JV ou acquisition de sociétés **complétant notre couverture géographique**



Composants clés pour **l'électronique de puissance**



**Matériaux** complémentaires



**Consolidation** dans nos secteurs d'activité

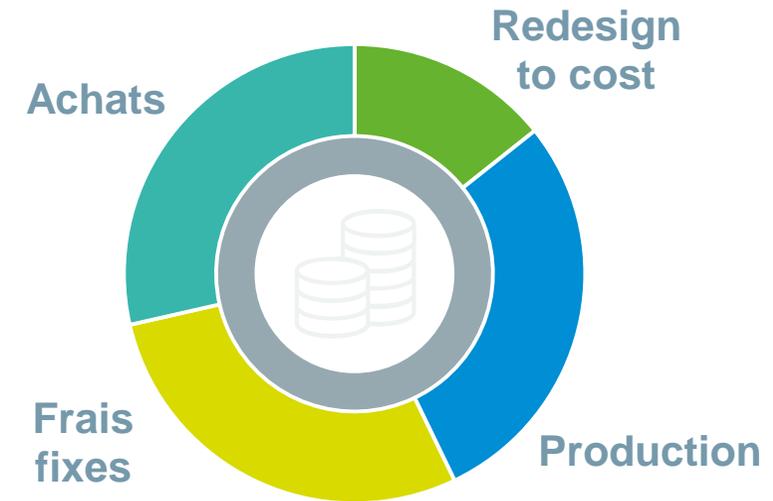
# DÉVELOPPER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

## UN MOYEN POUR DÉPLOYER LA STRATÉGIE



- **AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ :**
  - Améliorer les **procédés industriels**
  - Déployer le **lean** sur les sites d'excellence
  - Economiser sur les **achats**
  - Accélérer le **redesign to cost** des produits
  - Réduire certains postes de **frais fixes**

**30 M€** de réduction brute  
de coûts **sur 2/3 ans**



- **OPTIMISER LES STOCKS AU NIVEAU STRICTEMENT NÉCESSAIRE POUR AMÉLIORER LE CASH**

# AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT GRÂCE À L'ORGANISATION



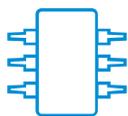
## *La nouvelle organisation en ligne avec la stratégie*

➤ **ADVANCED MATERIALS** : Un pôle homogène autour des **matériaux carbonés et leurs marchés**



- Mutualiser les moyens entre les activités
- Spécialiser si possible nos sites industriels
- S'appuyer sur les compétences communes

➤ **ELECTRICAL POWER** : Un pôle pour adresser le **marché de l'industrie électrique**



- Aligner les équipes dédiées sur leurs enjeux propres
- Viser l'excellence dans chaque ligne de produits avec une direction focalisée
- S'appuyer sur des équipes communes

➤ **CRÉATION DE DIRECTIONS ASIE ET INNOVATION**

# A MOYEN TERME, UNE AMBITION FORTE DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DE LA RENTABILITÉ

## LES FORCES DE MERSEN

- **UNE DIVERSIFICATION DE MARCHÉS ET DE ZONES** QUI PERMET DE COMPENSER LES EFFETS D'UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE PEU FAVORABLE
- **DES MARCHÉS PORTEURS TRÈS DYNAMIQUES**
- **UN PLAN AMBITIEUX DE COMPÉTITIVITÉ** POUR CAPTER SES MARCHÉS DE CROISSANCE
- **UNE CAPACITÉ À S'ADAPTER RAPIDEMENT**



## ANNEXES

- CHIFFRES CLÉS AVEC LA NOUVELLE STRUCTURE DE PÔLE
- CHIFFRES D’AFFAIRES PAR MARCHÉ
- DÉTAILS DES ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS

# CHIFFRES CLÉS DANS LA NOUVELLE ORGANISATION

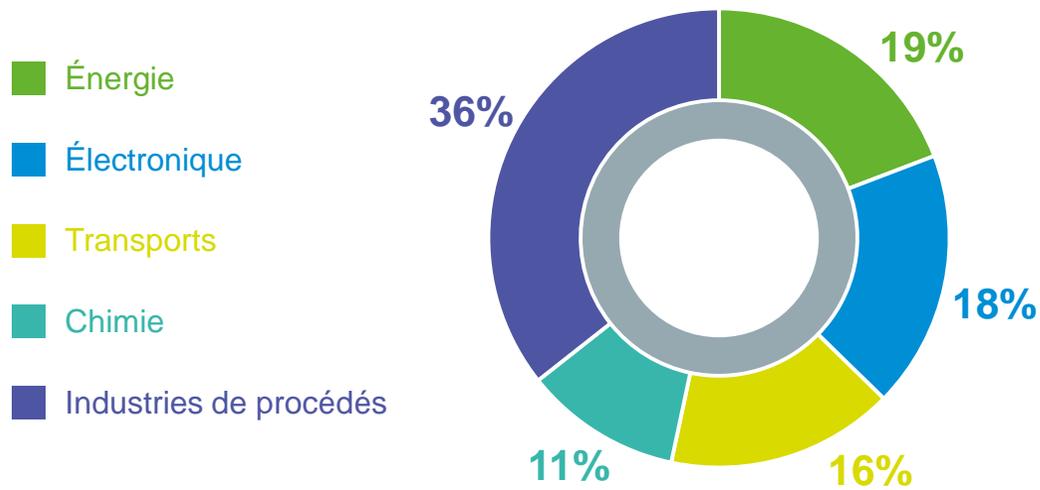
| 2015                               | Pôle Advanced Materials | Pôle Electrical Power | Groupe yc frais centraux |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires (M€)            | 420                     | 352                   | 772                      |
| Résultat opérationnel courant (M€) | 33,0                    | 38,2                  | 58,1                     |
| Marge opérationnelle courante      | 7,9%                    | 10,8%                 | 7,5%                     |

# CHIFFRE D'AFFAIRES TRIMESTRIEL

## NOUVELLE ORGANISATION

| (en M€)      | Pôle Electrical Power (EP) |               |                   |                       | Pôle Advanced Materials (AM) |               |                   |                       |
|--------------|----------------------------|---------------|-------------------|-----------------------|------------------------------|---------------|-------------------|-----------------------|
|              | 2015                       | 2014 retraité | Croissance totale | Croissance organique* | 2015                         | 2014 retraité | Croissance totale | Croissance organique* |
| T1           | 86,9                       | 79,1          | 9,8%              | -0,2%                 | 107,3                        | 99,8          | 7,5%              | -2,8%                 |
| T2           | 89,5                       | 81,6          | 9,7%              | -1,5%                 | 109,9                        | 99,2          | 10,8%             | -0,8%                 |
| T3           | 87,9                       | 81,7          | 7,5%              | -0,7%                 | 102,8                        | 101,2         | 1,6%              | -4,9%                 |
| T4           | 88,4                       | 84,6          | 4,5%              | -2,4%                 | 99,5                         | 98,8          | 0,7%              | -3,8%                 |
| <b>Total</b> | <b>352,7</b>               | <b>327,0</b>  | <b>7,8%</b>       | <b>-1,2%</b>          | <b>419,5</b>                 | <b>399,0</b>  | <b>5,1%</b>       | <b>-3,2%</b>          |

# CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 PAR MARCHÉ



*en % du CA total 2015*

# ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS

| (en M€)                      | 2015          | 2014 retraité* |
|------------------------------|---------------|----------------|
| <b>Éléments non courants</b> | <b>(21,6)</b> | <b>(37,0)</b>  |
| Restructurations             | (2,6)         | (2,7)          |
| Transform                    | (3,0)         | (27,6)         |
| Dépréciations d'actifs       | (16,8)        | (0,3)          |
| Autres                       | 0,8           | (6,4)          |
| <b>Impôts</b>                | <b>(19,1)</b> | <b>(9,1)</b>   |
| Impôts                       | (14,5)        | (5,6)          |
| Dépréciation nette IDA       | (4,6)         | (3,5)          |

## ■ TAUX EFFECTIF D'IMPÔTS : 33% (RETRAITÉ DES ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS)

\*Comptes 2014 retraités IFRS5