

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2004
CARBONE LORRAINE
Partenaire de l'Innovation



CARBONE LORRAINE

Partenaire de l'Innovation



Nouveau logotype, nouvelle image

Fidèle à son esprit entrepreneur et innovateur, Carbone Lorraine se lance un nouveau défi, un challenge ambitieux. Le groupe change d'image. Il se dote aujourd'hui d'un nouveau logotype qui porte la philosophie et la vision de l'entreprise, une entreprise attractive et dynamique, résolument moderne. La symbolique de sa palette de couleurs (prune, bleu électrique et orange) illustre la performance technologique ; la flamme est synonyme de souffle, de mouvement et d'envol ;

sa typographie exprime la réalité institutionnelle et internationale du groupe Carbone Lorraine aujourd'hui.

Il est l'emblème fédérateur des spécificités de Carbone Lorraine et affirme ses valeurs :

Innovation, croissance

Rigueur, réactivité

Solidité, modernité

N° 1 mondial

Équipements anticorrosion en graphite
Balais et porte-balais pour moteurs électriques

N° 2 mondial

Applications à hautes températures du graphite isostatique
Fusibles industriels

N° 3 mondial

Aimants pour moteurs électriques

SOMMAIRE

Profil	
Partenaire de l'Innovation	3
Message du Président	
2004, tremplin pour la croissance	4
Chiffres clés	
Des chiffres qui préparent l'avenir	6
Activités	
Prêts pour la croissance	8
- Systèmes et Matériaux Avancés	8
- Composants Électriques	11
Gouvernement d'entreprise	
Une approche exigeante de la bonne gouvernance	14
Développement durable	
Une vision durable du développement	16
L'action Carbone Lorraine	
Bonne performance en 2004	18

PROFIL

Partenaire de l'Innovation

Expertise des matériaux de haute technologie

Carbone Lorraine est un des premiers acteurs à avoir développé les applications industrielles du carbone et du graphite, il y a plus de cent ans. Aujourd'hui, le Groupe excelle dans la mise en œuvre du graphite et d'autres matériaux de haute technologie dans des environnements industriels très exigeants ou des fonctions électriques critiques. Il met sa capacité d'innovation au service de ses clients à travers le monde et développe des applications qui favorisent la mise en œuvre de nouvelles solutions.

Innovation dans des environnements exigeants

Carbone Lorraine développe et produit des composants ainsi que des systèmes complets. Son activité se répartit également entre demande de premier équipement et renouvellement de produits. Elle s'organise autour de deux grands métiers :

- les Systèmes et Matériaux Avancés regroupent des applications, principalement du graphite et du carbone, apportant à ses clients des solutions de haute technicité pour des environnements particulièrement exigeants. Process industriels à haute température, chimie en présence de fluides ou gaz corrosifs, freinage à haute énergie, autant de défis relevés par Carbone Lorraine ;
- les Composants Électriques regroupent les balais et porte-balais pour moteurs électriques, les fusibles industriels et autres équipements de protection contre les surtensions et les surintensités électriques, ainsi que les aimants.

Produits et services pour des leaders mondiaux

Carbone Lorraine vend des produits protégés par des barrières techniques et de service (dépannage ultra-rapide, par exemple). Ses clients achètent souvent des solutions plus que des produits proprement dits. Ce sont des sociétés renommées dans les domaines de l'aérospatiale, de l'automobile, de l'électronique, de la construction électrique, de la chimie, du ferroviaire et des industries de transformation. S'y ajoutent les services de maintenance d'usines de toute nature, servis par un réseau Carbone Lorraine de proximité présent dans toutes les zones géographiques.

Carbone Lorraine se place premier ou deuxième mondial sur son cœur de métier.

2004, tremplin pour la croissance

Au cours des trois dernières années, nous avons réorganisé nos processus, réduit nos coûts et restructuré nos usines. Nous avons ainsi optimisé notre outil industriel qui est prêt pour une nouvelle phase de développement.

Parallèlement, focalisés sur nos marchés et les besoins de nos clients, nous avons entamé une démarche systématique d'accélération de la croissance : toutes les étapes ont été analysées, de la génération des idées à leur mise en œuvre, en passant par l'ajustement des moyens humains et financiers adaptés.

2004 marque donc la fin réussie du plan d'économies lancé en 2001 et l'accélération de notre stratégie de croissance rentable, soutenue par notre augmentation de capital.

Des restructurations qui s'achèvent

Au cours des trois dernières années, nous avons mobilisé une partie importante de notre énergie sur la restructuration en profondeur de notre organisation industrielle. Grâce à l'implication de tout le personnel, nous avons mené à bien une série d'opérations visant à redéployer nos activités sur des sites plus performants et mieux adaptés aux besoins de nos clients, partout dans le monde.

La division Aimants a retrouvé son équilibre d'exploitation dès fin juin 2004, en avance sur l'échéancier prévu. Ses productions françaises, peu compétitives, ont été restructurées ou arrêtées, ce qui permet de rechercher des partenaires pour assurer l'avenir de cette branche d'activité dans des conditions favorables.

Ces réorganisations de grande ampleur nous permettent d'ores et déjà d'afficher 8,3 % de marge opérationnelle en 2004, en route vers les 10 % minimum que nous visons. Nous devrions afficher cette marge en 2005, sauf retournement de conjoncture, peu probable aujourd'hui. Ce chiffre de 10 % sera lui-même une étape intermédiaire : grâce à l'abaissement des coûts fixes, la croissance des résultats sera amplifiée par l'augmentation des volumes liée à l'amélioration de la conjoncture économique et à nos projets de croissance. Notre ambition est d'atteindre au minimum une marge opérationnelle de 15 % en période de haute conjoncture.



Des moyens pour croître plus vite

Notre stratégie financière nous donne les moyens de nos ambitions : grâce à la réussite de notre augmentation de capital en octobre dernier, nous pourrions réaliser nos projets de croissance qui devraient générer 150 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire d'ici 5 ans.

Ces projets correspondent pour l'essentiel à trois axes de développement interne : l'innovation produits et procédés, le développement géographique, en Asie en particulier, et la fabrication de produits pour le compte de partenaires. Pourront s'y ajouter quelques acquisitions ciblées dans notre cœur de métier, venant compléter notre dispositif géographique ou notre gamme de technologies.

Cependant, l'ambition de Carbone Lorraine ne se limite pas à un saut de chiffre d'affaires, elle vise une accélération du rythme de croissance : 4 à 5 % par an sur le long terme.

Après le plein effet du plan d'économies en 2005, nos projets de croissance prendront le relais à partir de 2006 pour assurer la progression de nos résultats.

Pour accompagner ces nouvelles orientations, nous avons redéfini notre identité visuelle et notre logo. Ils sont les symboles de la dynamique de croissance de notre entreprise. Cette extraordinaire ambition d'accélération de notre croissance rentable marque le début d'une période passionnante pour le management et les collaborateurs de Carbone Lorraine. Croyez bien qu'eux et moi ferons tout notre possible pour que nos actionnaires en bénéficient, grâce à la performance de notre cours de bourse et à la distribution de dividendes.

Claude Coccozza,
Président-Directeur Général

Des chiffres qui préparent l'avenir

L'année 2004 marque le retour à la croissance pour Carbone Lorraine.

Le chiffre d'affaires consolidé atteint 636 millions d'euros. Il progresse de 4 % à périmètre et change constants et de 1 % en valeur historique.

L'activité a été très soutenue aux États-Unis où elle est en croissance de 7 % à périmètre et change constants. La montée en puissance du Groupe en Asie continue à être prometteuse. En Europe, la reprise a été plus molle.

Une capacité bénéficiaire renforcée

Conformément à nos prévisions, la marge d'exploitation du Groupe est supérieure à 8 % en dépit de la hausse des coûts des matières premières et de l'énergie.

Les économies dégagées par le plan d'économies ont dépassé à fin 2004 l'objectif annuel de 30 millions d'euros annoncé il y a trois ans. Les Systèmes et Matériaux Avancés et les Applications Électriques ont maintenu leur haut niveau de rentabilité, et les Aimants ont retrouvé leur équilibre d'exploitation. La Protection Électrique, quant à elle, finalise sa restructuration début 2005.

Les charges exceptionnelles qui avaient affecté les précédents exercices sont comme prévu en forte réduction. Le résultat net est positif de 15 M€.

Une dynamique financière au service de la croissance

Carbone Lorraine s'est donné les moyens de ses ambitions. Fin 2004, avec un ratio dette/fonds propres de 50 %, sa situation financière est en phase avec ses objectifs de croissance.

Dès 2003, le Groupe avait diversifié ses sources de financement avec un placement privé de 85 millions de dollars auprès d'investisseurs institutionnels américains.

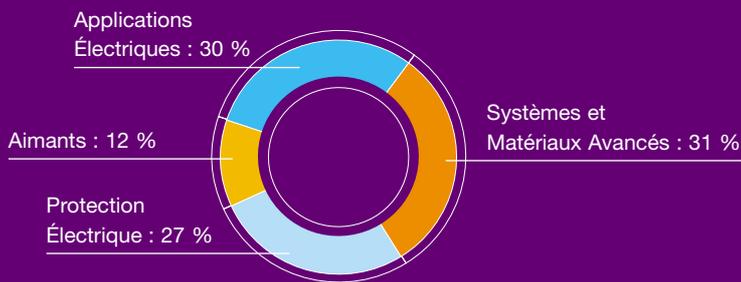
En octobre 2004, l'augmentation de capital de 63 millions d'euros a rencontré un grand succès auprès de ses actionnaires et des investisseurs, comme le démontre l'évolution du cours de bourse, qui s'est fortement apprécié après la réalisation de l'opération.

Enfin, en décembre dernier, profitant des bonnes conditions de marché, Carbone Lorraine a refinancé sa ligne de crédit multidevises avec un an d'avance auprès de 10 banques internationales. L'opération initialement prévue pour 200 millions de dollars a été une franche réussite et a finalement été portée à 220 millions.

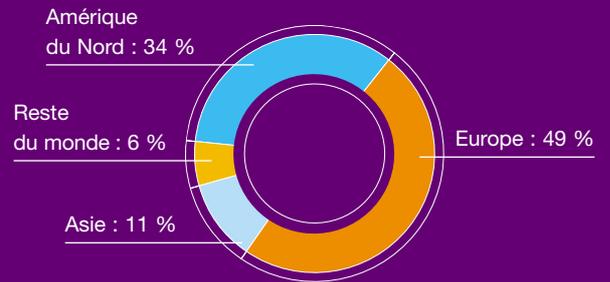
Carbone Lorraine dispose ainsi d'une situation financière solide. Avec le cash qui sera généré par l'activité, le Groupe a désormais les coudées franches pour réaliser ses ambitions de croissance interne et externe.



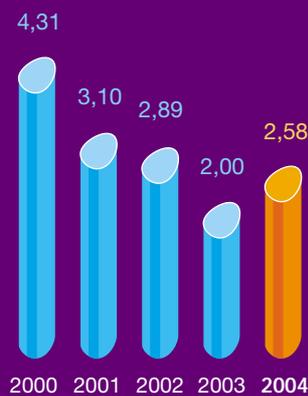
Chiffre d'affaires 2004 par activité



Chiffre d'affaires 2004 par zone géographique



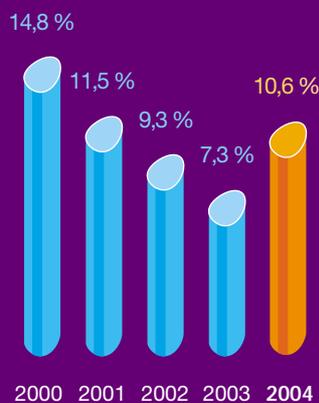
Résultat courant net part du Groupe par action (en euros)



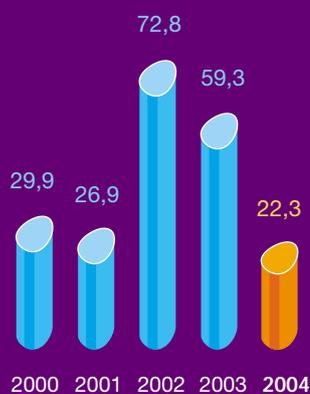
Répartition du capital



ROCE



Cash-flow d'exploitation courante* (en millions d'euros)



* Avant restructurations

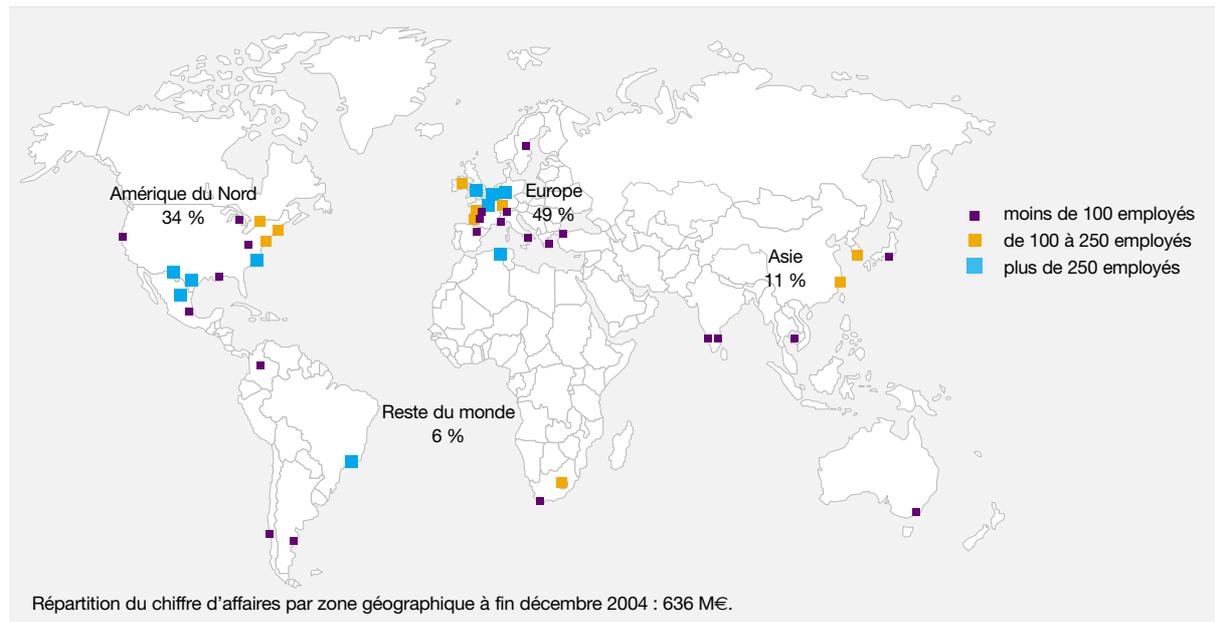
Ratio d'endettement



ACTIVITÉS

Prêts pour la croissance

Carbone Lorraine a choisi une organisation industrielle et marketing mondiale adaptée à l'évolution de ses marchés et de ses clients. Ce dispositif lui permet de renforcer sa compétitivité et de conquérir de nouvelles positions concurrentielles.



Systemes et Matériaux Avancés

Le graphite possède des propriétés extraordinaires : il résiste à des températures de trois mille degrés et à la plupart des agents corrosifs. Il conduit la chaleur et l'électricité, possède des propriétés autolubrifiantes et peut être hautement purifié. Carbone Lorraine a acquis un niveau d'excellence dans les applications industrielles de ce matériau. Sa profonde connaissance des conditions d'utilisation, des contraintes et des besoins de ses clients lui a permis d'élargir la gamme de matériaux proposés et d'ouvrir la voie à de nouvelles applications dans des environnements industriels très exigeants.



Échangeur de chaleur

Défi technologique

La fabrication des diodes électroluminescentes (ou LED), technologie d'éclairage qui pourrait remplacer à terme les ampoules classiques, serait impossible sans des graphites ultra purs.

Le graphite est également indispensable dans les équipements de production des semi-conducteurs car il supporte des températures élevées et peut être produit à un haut niveau de pureté. Carbone Lorraine fournit près de 95 % du graphite utilisé par le premier fabricant mondial de machines pour l'implantation ionique du silicium.





Applications à hautes températures : accélérateur de développement

Les caractéristiques du graphite isostatique en font un des rares matériaux adaptés à la production des semi-conducteurs, à presque tous les stades, depuis l'élaboration du monocristal jusqu'à la fabrication des microprocesseurs ou de composants variés. Certains, comme les diodes électroluminescentes, voient leurs utilisations se multiplier, notamment pour la signalisation et l'éclairage des tableaux de bord, l'éclairage des écrans de téléphones mobiles et bientôt celui des écrans plats de télévision.

Les graphites mis au point par Carbone Lorraine permettent à ses clients de progresser sur leurs propres marchés.

En 2004, le Groupe a remporté des succès commerciaux, notables aux États-Unis et en Asie, et ses ventes à l'industrie des semi-conducteurs ont progressé de 22 %. Dans le domaine des graphites pour la fabrication de moules par électroérosion, le renforcement des positions sur des produits haut de gamme a également contribué à l'augmentation de l'activité. Pour accompagner le développement en Asie, un atelier d'usinage de graphite isostatique ainsi qu'un atelier de graphite souple ont été mis en service près de Shanghai, en Chine début 2005.

Enfin, Carbone Lorraine construit actuellement une unité de production de blocs de graphite isostatique en Chine, à Chongqing. Ce site devrait doubler la capacité de production du Groupe. Plus particulièrement destiné à couvrir le marché asiatique, cette usine devrait dès 2006 alimenter les ateliers d'usinage déjà présents en Inde et en Chine.

Ce projet représente une pièce maîtresse de la stratégie générale de croissance du Groupe.

Équipements anticorrosion : innovateur technologique

Pour assurer la circulation et le stockage de fluides hautement corrosifs, Carbone Lorraine a développé une gamme très complète d'équipements. Construits à base de matériaux les plus performants dans ce type d'applications, on les trouve essentiellement dans la chimie, la pharmacie ou la production des engrais. Carbone Lorraine a ainsi complété sa gamme d'équipements en graphite par des appareils en métaux nobles (tantale, titane et zirconium) qui sont utilisés dans les conditions les plus sévères. Il a acquis sur ses marchés des positions de leader technologique qu'il ne cesse de confirmer.

Le Groupe a élargi son offre à des installations clés en mains où il fournit une fonction ou un système au lieu du seul appareil, comme par exemple des unités de synthèse d'acide chlorhydrique ou des groupes d'échange ou de distillation. Il conçoit, réalise l'ingénierie, construit et met en route, grâce à l'expertise acquise dans les applications des clients.

Ces activités sont fortement liées à l'évolution des investissements dans la chimie, les engrais ou l'industrie pharmaceutique. La croissance du marché se réalise principalement dans la zone asiatique, où le Groupe est leader, notamment grâce à son unité de Shanghai en plein développement. En Europe et en Amérique du Nord, la demande porte principalement sur des investissements de remplacement. Au cours de l'année 2004, les ventes de la division ont progressé légèrement, grâce à la livraison en fin d'année d'un réacteur en tantale à General Electric en Espagne.

Toujours une longueur d'avance

Grâce à ses capacités d'innovation et de développement, Carbone Lorraine conforte ses positions en repoussant les limites techniques, qu'il s'agisse de la longueur des tubes en graphite ou des composants revêtus de PTFE (polytétrafluoroéthylène), le seul plastique fluoré capable de supporter en continu des températures de 220 °C, et dont Carbone Lorraine a élargi la gamme avec des produits très compétitifs.

En 2004, Carbone Lorraine a conforté ses positions de leader par une nouvelle avancée technologique en portant à 6 mètres la longueur des tubes en graphite alors que la plus grande longueur disponible sur le marché ne dépassait pas 4 mètres. En diminuant le nombre de raccords dans ses équipements, le Groupe a augmenté d'autant la fiabilité et la longévité des échangeurs, d'où une plus grande sécurité et une réduction des coûts de maintenance pour ses clients.

La nouvelle usine d'Oxnard, en Californie, référence en matière de construction d'appareils en métaux nobles, offre également d'importantes perspectives de croissance pour le Groupe. Un succès remarquable a été remporté dans ce domaine avec le remplacement progressif des réacteurs en acier émaillé de la plus grosse unité européenne de production de polycarbonates (utilisés en particulier pour le « verre » des phares d'automobiles) par des équipements en tantale.

Enfin, Carbone Lorraine vient de breveter un procédé permettant de réaliser des équipements en acier revêtu de métal noble, beaucoup plus compétitif que les procédés habituels et ouvrant des perspectives de pénétration importante sur de gros marchés occupés par des produits traditionnels et beaucoup moins performants.

Freinage à haute énergie : pole position

Lorsqu'il faut dissiper très vite la chaleur dans un volume restreint pour freiner un Airbus ou un TGV dans des conditions très rigoureuses de sécurité, rien ne remplace les matériaux développés par Carbone Lorraine !

En 2004, les ventes sur le marché de l'aéronautique réalisées dans la zone dollar ont été mécaniquement réduites par un effet de change défavorable. Cette baisse a été compensée par la poursuite de la croissance sur l'ensemble des autres segments, en particulier le ferroviaire, les deux-roues et la compétition automobile.

En 2004, une application récente, le frein fritté pour VTT, s'est développée très rapidement en premier équipement ou renouvellement de produit. Dans la moto, après avoir acquis une véritable notoriété grâce aux succès remportés en compétition et à la qualité de ses produits vendus au grand public, Carbone Lorraine concentre maintenant ses efforts sur le développement de ses réseaux de distribution internationaux. De même, en devenant le partenaire technique exclusif de l'écurie Peugeot Sport en 2004, Carbone Lorraine s'est ouvert de nouvelles perspectives de croissance dans le sport automobile cette fois, qu'il devrait concrétiser dès 2005.

Les succès remportés dans le freinage des trains à grande vitesse sont emblématiques de l'avance technologique et de la réputation de qualité du Groupe. En offrant la meilleure prestation à la fois en termes de coûts, de durée de vie des freins et de services, Carbone Lorraine est devenu le fournisseur des garnitures de freins pour les TGV français et pour le KTX coréen. Sa notoriété lui vaut désormais d'être consulté pour tous les nouveaux projets, tels que le Shinkansen japonais.

Freins de champions

Après le TGV et les voitures de rallye, les freins Carbone Lorraine remportent de nouveaux succès sur les circuits de compétition avec Peugeot Sport.





Composants Électriques

Les propriétés conductrices du graphite sont à l'origine du développement des applications pour les moteurs électriques à courant continu. Carbone Lorraine a ensuite étendu son savoir-faire à d'autres Composants Électriques critiques, en particulier les fusibles industriels. Le Groupe consolide ses positions grâce à sa capacité d'innovation et à la performance de son outil industriel.

Applications Électriques : moteur sur toutes les applications

Profitant des propriétés conductrices et autolubrifiantes du graphite, Carbone Lorraine développe des contacts électriques glissants : ce savoir-faire, qui trouve sa principale application dans les balais pour moteurs électriques industriels et automobiles, est aussi exploité dans la traction et le captage ferroviaires et dans bien d'autres applications industrielles.

Le marché des balais et des porte-balais pour moteurs industriels a atteint sa maturité, devenant principalement un métier de service où la capacité à fournir localement des produits de remplacement dans les délais les plus rapides est le facteur clé du succès, d'où le développement d'un réseau d'ateliers de proximité partout dans le monde.

Au-delà de ces fournitures de rechange, Carbone Lorraine apporte de plus en plus fréquemment son expertise de diagnostic des dysfonctionnements dans le moteur au niveau du contact entre les balais et le collecteur.

En 2004, Carbone Lorraine a remporté d'importants contrats dans les transports ferroviaires en Amérique du Nord et l'activité a enregistré une croissance de 10 % dans cette zone géographique.

Le marché des balais et porte-balais pour l'automobile progresse régulièrement du fait de la multiplication des moteurs auxiliaires dans les véhicules. Carbone Lorraine bénéficie d'une très bonne implantation logistique et commerciale en Europe et en Amérique du Nord.

Grâce à ses trois sites principaux de production, Amiens en France, Toronto au Canada et Farmville en Virginie, et à ses unités de production à bas coûts au Brésil, en Tunisie, en Inde et en Chine, le Groupe est bien placé pour répondre aux évolutions technologiques et accompagner les déplacements géographiques de ses clients. À partir de l'Inde et de la Chine, il peut maintenant se positionner sur le marché asiatique de l'automobile, comme sur ceux de l'électroménager et de l'outillage électrique portatif.

De nouvelles applications sont développées, profitant du savoir-faire de Carbone Lorraine en matière de contact électrique glissant, dans l'aérospatiale, le médical, la logistique ou encore les énergies renouvelables (éoliennes).

Pour le confort et la sécurité des automobilistes

Du démarreur au lave-vitre en passant par les moteurs de siège, d'essuie-glace, de rétroviseur, d'antenne, de toit ouvrant, de pompes à essence, d'ABS, de direction assistée, etc., il peut y avoir 70 à 100 moteurs électriques dans un véhicule haut de gamme, et plus encore de balais !



Fusible

Un outil industriel et logistique mondial

Avec ses milliers de références adaptées aux multiples normes électriques utilisées à travers le monde, la Protection Électrique s'adresse à la fois aux équipementiers et aux distributeurs de matériels électriques. Elle dispose de deux atouts : le savoir-faire de proximité des équipes commerciales qui gèrent une multitude de contacts locaux ; une couverture géographique complète qui permet au Groupe de s'affirmer comme fournisseur unique des grands clients mondiaux.

Protection Électrique : protecteur universel des personnes et du patrimoine

L'activité est spécialisée dans le développement et la fabrication de fusibles et de porte-fusibles utilisés pour la protection des équipements industriels et des semi-conducteurs de puissance, protégeant les personnes et des équipements dont la valeur atteint souvent plusieurs millions d'euros. La division est présente mondialement et propose une gamme très complète dans toutes les normes, souvent régionales.

La Protection Électrique a mis en œuvre en 2004 une réorganisation très ambitieuse de son dispositif industriel. En cours d'achèvement, cette rationalisation permet au Groupe de disposer aujourd'hui de sites spécialisés par typologie de production.

En Europe, la production des fusibles à normes européennes a été regroupée sur le site de Saint-Bonnet-de-Mûre, dans la région lyonnaise, pour les fabrications sophistiquées et automatisées, et en Tunisie pour les autres fabrications.

En Amérique du Nord, selon la même logique, le Groupe dispose de deux ateliers près de Boston et de Toronto pour les produits spécifiques aux normes américaines et d'une unité de production de masse au Mexique, à la frontière du Texas.

En Asie, l'unité de Bangalore, en Inde, fabrique des produits aux normes britanniques pour l'Inde et les autres pays anglophones ; le site japonais et le nouveau site chinois de Shanghai, développé avec un partenaire japonais, servent les marchés locaux.

Cette organisation industrielle permet d'accompagner les grands clients mondiaux, équipementiers et distributeurs. Elle a aussi permis des gains de productivité importants qui vont maintenant se concrétiser par une forte amélioration de la performance financière. Parallèlement, l'activité poursuit son renforcement dans le métier de base des fusibles et l'enrichissement de l'offre produits autour du fusible.





Aimants : retour à l'équilibre en avance sur l'échéancier

Les aimants en ferrite, une céramique à base d'oxydes de fer et de strontium, assurent la rotation des petits moteurs électriques qui équipent les véhicules, l'électroménager et le petit outillage. Capitalisant sur sa connaissance du moteur électrique et ses relations avec les grands équipementiers, Carbone Lorraine est le n° 3 mondial des aimants pour l'automobile. Sur ce marché, Carbone Lorraine fait face à la montée en puissance d'acteurs coréens et plus récemment chinois qui exercent une forte pression sur les prix.

Dans ce contexte, la division a recentré son portefeuille de produits et son activité sur ses outils industriels les plus performants, notamment en vue d'améliorer son service clients.

La restructuration du dispositif s'est traduite en 2004 par le retour à l'équilibre d'exploitation.

La croissance du marché et les positions concurrentielles fortes de la division, notamment dans les inducteurs où elle est leader mondial, permettent d'envisager d'adosser l'activité à un partenaire approprié, permettant ainsi d'assurer son avenir dans les meilleures conditions.

Les produits Carbone Lorraine participent aux progrès technologiques de toute l'industrie

- Fabrication de certaines pièces très sophistiquées d'Airbus
- Équipement des fours de production de fibres de verre
- Coulée continue d'alliages de métaux cuivreux pour l'euro
- Paroi de protection des réacteurs de fusion nucléaire
- Graphite souple se substituant à l'amiante pour les joints d'étanchéité statique
- Équipements en métaux nobles et polymères fluorés pour l'industrie pharmaceutique
- Freins de l'Airbus A321, des TGV, de l'Eurostar, de motos et de voitures de compétition
- Fusibles, balais et freins de pales pour les éoliennes
- Balais à bord des deux robots de la NASA explorant actuellement la planète Mars

Une approche exigeante de la bonne gouvernance

Il y a déjà 10 ans, en 1995, le Conseil d'administration de Carbone Lorraine mettait en pratique les principes du gouvernement d'entreprise en créant deux comités spécialisés : le Comité d'Audit et des Comptes et le Comité des Nominations et des Rémunérations. Début 2003, le nouveau règlement intérieur du Conseil d'administration a institué un troisième comité focalisé sur la stratégie du Groupe.

Le Conseil d'administration

Il est composé de 8 membres, dont 5 administrateurs indépendants. Il s'est réuni 7 fois au cours de l'année 2004. Lors de chaque réunion, le Conseil analyse systématiquement l'évolution des ventes et des résultats du Groupe. En 2004, il a également suivi l'avancement des restructurations en cours dans les Aimants et la Protection Électrique et étudié les projets de croissance interne proposés par le Groupe dans sa démarche de stratégie de croissance rentable.

Le règlement intérieur

Le règlement intérieur définit le rôle, la composition et l'organisation du Conseil ainsi que les décisions qu'il doit approuver. Il précise les fonctions des trois comités spécialisés du Conseil et instaure des règles de conduite en matière de connaissance d'informations privilégiées.

L'évaluation du fonctionnement du Conseil

Le Conseil a procédé début 2004 à la première évaluation de son mode de fonctionnement. Les entretiens individuels menés, sur la base d'un questionnaire, par un membre du Comité des Nominations et des Rémunérations ont montré un fonctionnement satisfaisant et permis de définir quelques axes de progrès sur lesquels ont travaillé les administrateurs en 2004.

Membres du Conseil d'administration

Claude Cocozza, <i>Président-Directeur Général</i>	Jean-Pierre Capron *
Robert Chauprade *	Hervé Couffin
Jean-Paul Jacamon *	Jean-Claude Karpeles *
Lise Nobre	Walter Pizzaferrì *

Le Comité d'Audit et des Comptes

Composé de 3 administrateurs, dont 2 sont indépendants, le Comité s'est réuni 6 fois en 2004. Il a notamment approuvé les options retenues pour le passage aux normes IFRS et défini la procédure d'appel d'offres pour le renouvellement des Commissaires aux comptes. Le Comité a approuvé le programme d'audit concernant 7 sites industriels et 3 audits de contrôle de la mise en œuvre des plans d'actions définis lors de missions antérieures, et a examiné les travaux du Comité des Risques.

* Administrateurs indépendants.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Composé de 4 administrateurs, dont 2 sont indépendants, le Comité s'est réuni 3 fois en 2004 et a également débattu de certaines questions simples par téléphone ou par écrit. Le Comité a notamment examiné et approuvé les propositions du Président sur les modifications à apporter à l'organigramme de direction du Groupe et à la composition du Comité Directeur. Il a également étudié et débattu sur les modes de motivation et de rémunération du personnel et des dirigeants, suite aux évolutions réglementaires récentes.

Le Comité Stratégique

Composé de 4 administrateurs, dont 2 sont indépendants, le Comité s'est réuni 6 fois en 2004, pour examiner la mise en œuvre des stratégies des divisions et pour débattre de la stratégie du Groupe. Le Comité a notamment examiné la formalisation du plan stratégique du Groupe en Asie et approuvé les développements et investissements qui y sont liés.

Le Comité Directeur

Les dirigeants composant le Comité Directeur ont pour mission d'animer et de superviser le fonctionnement opérationnel du Groupe. Lors de leurs réunions mensuelles, ils analysent l'évolution des ventes, des résultats et de la génération de cash et définissent les mesures à prendre en cas de dérive par rapport aux prévisions. Le Comité Directeur rencontre chaque responsable de division pour un examen détaillé de la situation de son activité et des développements envisagés.

Les membres du Comité Directeur

Au 1^{er} janvier 2005, le Comité Directeur a été renforcé par l'arrivée de trois nouveaux membres pour tenir compte à la fois du départ en retraite de Michel Coniglio, et de l'accent mis, à compter de 2005, sur la croissance. Luc Themelin et Ernest Totino sont issus des équipes formées par Michel Coniglio ; Augustin Huret a accompli une partie sa carrière dans l'automobile.

Le Comité Directeur est composé de 7 dirigeants.



Claude Coccozza,
Président-Directeur Général



Augustin Huret
*Directeur de l'activité
Applications Électriques*



Bernard Leduc,
*Directeur
des Ressources Humaines*



Marc Renart,
*Directeur de l'activité
Protection Électrique*



Jean-Claude Suquet,
*Directeur Administratif
et Financier*



Luc Themelin,
*Directeur des activités
Hautes Températures
et Freins*



Ernest Totino
*Directeur de l'activité
Équipements Anticorrosion*

Une vision durable du développement

Le développement durable repose sur un ensemble d'exigences solidement ancrées dans la culture du Groupe. Depuis longtemps, Carbone Lorraine peut se prévaloir d'une politique sociale responsable qui favorise l'adhésion de chacun au projet du Groupe.

La création début 2004 d'une Direction des Risques, assurant la gestion globale des risques pour l'ensemble du Groupe et rapportant au Comité d'Audit et des Comptes du Conseil d'administration, exprime aussi la volonté forte d'inclure le développement durable dans les pratiques de bonne gouvernance de l'entreprise.

Action permanente

La politique de ressources humaines participe au quotidien à l'amélioration de la compétitivité sur l'ensemble des sites. Cette action permanente porte à la fois sur le développement des compétences par des formations adaptées à l'évolution des métiers, sur les méthodes d'organisation et sur la mobilisation du personnel par des formules d'intéressement fondées sur les objectifs d'amélioration des performances.

Une démarche de communication interne sur les objectifs, déclinés site par site jusqu'aux ateliers, a été initiée en 2004 et sera progressivement généralisée au Groupe.

Le Challenge 5S Monde

Trier, ranger, nettoyer, standardiser, maintenir : de bonnes résolutions, mais surtout une méthode d'organisation conçue pour améliorer les performances des équipes pour une meilleure satisfaction de ses clients. 63 équipes sur 37 sites à travers le monde ont relevé le défi en 2004.



Équipe gagnante, atelier express de Carbone of America - Canada.

Optimisation industrielle

Les opérations de restructuration de l'outil industriel engagées en 2004 devraient s'achever en 2005. Dans le domaine de la Protection Électrique, les usines d'Eggolsheim et de Mannheim en Allemagne et l'usine de Barcelone en Espagne ont été fermées ; leurs activités ont été transférées vers les sites de Saint-Bonnet-de-Mûre en France et de El Fahs en Tunisie. La division Aimants a réduit ses effectifs en France sur ses sites d'Évreux et de Saint-Pierre-d'Allevard. Dans tous les cas, des mesures d'accompagnement adaptées à la culture et aux contextes locaux ont été proposées et négociées avec les partenaires sociaux.

Aide aux sinistrés d'Asie

Très présent en Asie du Sud, Carbone Lorraine n'a déploré aucune victime lors de la catastrophe qui a touché les côtes de l'Océan Indien fin 2004.

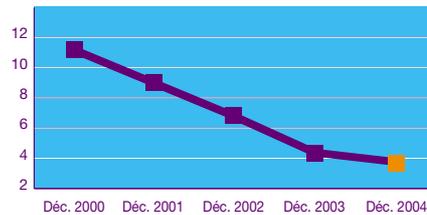
En complément des initiatives prises localement par ses filiales, le Groupe a décidé de financer la reconstruction de cent maisons et la remise en état d'infrastructures d'eau potable dans le sud de l'Inde, près de ses sites de production de Madras.

Culture de la sécurité

La sécurité des personnes est, de longue date, une exigence majeure du Groupe. La diminution du taux de fréquence des accidents du travail s'est poursuivie en 2004.

De nouvelles actions ont été mises en œuvre pour diffuser cette culture de la sécurité partout dans le monde, sur tous les sites industriels et lors des déplacements des équipes commerciales. De nouvelles initiatives ont par ailleurs été engagées pour la réduction de l'exposition au bruit dans les ateliers.

Taux de fréquence des accidents



Taux de fréquence (TF1) :
nombre d'accidents du travail
avec arrêts / millions d'heures travaillées.

Gestion globale des risques

Carbone Lorraine se donne les moyens de sa politique de progrès continu en matière de protection des personnes et des biens et de préservation de l'environnement. La Direction des Risques nouvellement créée a poursuivi la mise en œuvre des actions engagées au cours des années précédentes.

Les procédés industriels du Groupe ne présentent pas de caractère dangereux pouvant entraîner des réactions chimiques importantes et aucun site n'est classé Seveso. Cependant, l'ensemble des sites fait l'objet d'audits réguliers et d'une mise en conformité permanente aux normes en vigueur. Des consignes précises et des actions régulières de formation permettent de minimiser les risques potentiels identifiés.

Les sites majeurs du Groupe sont engagés dans un processus visant à obtenir la certification ISO 14001 en matière d'environnement et OHSAS18001 en matière de sécurité.

La Direction des Risques s'attache également à réduire l'impact économique potentiel de tous les risques identifiés : analyse des risques industriels afin de diminuer leur probabilité d'occurrence et leurs conséquences sur l'activité de l'entreprise ; travail en concertation avec la Direction des Achats pour rechercher des alternatives afin de sécuriser les approvisionnements ; sécurisation de l'information en général, des accès aux sites ; protection des systèmes informatiques...



Bonne performance en 2004

Avec une progression de 39 %, l'action Carbone Lorraine s'est de nouveau fortement appréciée en 2004, après la hausse de 30 % enregistrée en 2003. Sur les mêmes périodes, son indice de référence, le SBF 120, a progressé respectivement de 7 % et de 15 %.

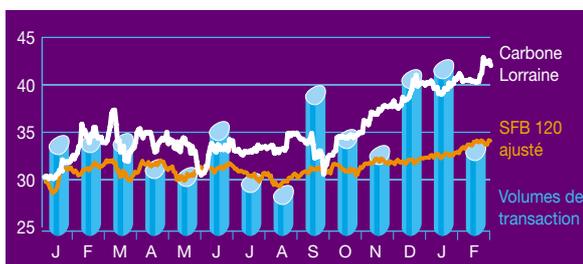
L'annonce des projets de croissance qui ont justifié la mise en œuvre de l'augmentation de capital a entraîné une hausse du cours qui a atteint en décembre 39,6 euros et a clôturé l'année à 39,0 euros.

Cette forte progression au cours du 4^e trimestre illustre la confiance des investisseurs dans la stratégie de croissance rentable du Groupe.

Fiche signalétique

- Cotation : Premier Marché d'Euronext Paris
- Segment NextPrime
- Indices : CAC Mid 100, Euronext 150
- Indice SRI Europe des valeurs socialement responsables
- Éligible au SRD et au PEA
- Code ISIN : FR0000039620
- Cours au 31 décembre 2004 : 39,00 euros
- Plus haut 2004 : 39,60 euros
- Plus bas 2004 : 27,10 euros

Évolution du cours de l'action et des volumes de transaction du 1^{er} janvier 2004 à fin février 2005 (en €)



Après la forte progression de 2004 (+ 39 %), le titre affiche 5 % de croissance à fin février par rapport au 31 décembre 2004

Le volume des transactions reste élevé, ce qui montre l'intérêt des investisseurs pour le titre.

Transactions mensuelles moyennes 2004 : 474 391

Transactions mensuelles moyennes 2005 (2 mois) : 684 431

Cap sur la relation avec les investisseurs

Carbone Lorraine entretient avec ses actionnaires une relation dynamique de nature à favoriser la compréhension de l'entreprise dans sa stratégie, ses métiers et ses fondamentaux financiers.

La communication financière du Groupe s'appuie sur un programme soutenu de rencontres et de réunions d'information, démarche répondant aux attentes et aux besoins spécifiques de chaque catégorie d'actionnaires :

- rencontres en Europe et en Amérique du Nord avec les investisseurs institutionnels ;
- rencontres et séminaires thématiques à l'intention des analystes financiers et des journalistes de la presse économique et financière ;
- réunions d'information et d'échange avec les actionnaires individuels en France, relayées par une lettre d'information semestrielle ;
- formations à la Bourse et bulletin d'information pour les actionnaires salariés.

www.carbonelorraine.com

Le site Internet permet une approche détaillée des activités du Groupe et propose en ligne l'ensemble des documents édités ainsi que les communiqués de presse.

Notre équipe travaille sans relâche à l'information de l'ensemble de nos actionnaires et de tous nos partenaires financiers.

Pour plus d'information, vous pouvez nous contacter :

Direction des Relations Investisseurs
 Carbone Lorraine, Immeuble La Fayette
 2-3 place des Vosges – 92400 PARIS-LA DÉFENSE
 Téléphone : +33 (0)1 46 91 54 49
 Télécopie : +33 (0)1 46 91 54 07
 E-mail : finance@carbonelorraine.com

Agenda 2005

- **Publication des chiffres d'affaires**
 - Chiffre d'affaires annuel 2004 25 janvier
 - Chiffre d'affaires 1^{er} trimestre 19 avril
 - Chiffre d'affaires 2^e trimestre 20 juillet
 - Chiffre d'affaires 3^e trimestre 2 novembre
- **Publication des résultats**
 - Résultats annuels 2004 16 mars
 - Résultats semestriels 2005 14 septembre
- **Réunions investisseurs institutionnels**
 - En Europe et en Amérique du Nord toute l'année
- **Réunions d'actionnaires individuels**
 - Bordeaux 17 mai
 - Lyon 24 novembre
 - Une réunion est également prévue à Nice au cours du 4^e trimestre.
- **Assemblée générale des actionnaires**
 - Paris 12 mai
- **Séminaire technique pour analystes et journalistes**
 - Thème : les équipements anticorrosion - Paris 8 juin

Conception-réalisation : ■ *Labrador* ■ 01 53 06 30 80
Crédits photographiques : Thierry Foulon

Impression : mars 2005



Carbone Lorraine
Immeuble La Fayette
2-3 place des Vosges
92400 PARIS-LA DÉFENSE