

# RAPPORT D'ACTIVITÉS 2005

# CARBONE LORRAINE

*Partenaire de l'Innovation*



**CL**  
CARBONE LORRAINE

# sommaire

## 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

### Profil

Expert et novateur 3

### Message du Président

2005, l'année du changement 4

### Chiffres clés

Des fondamentaux garants de la croissance 7

### Activités

2005, une nouvelle dynamique s'engage 8

L'Asie, source de croissance 9

Systèmes et Matériaux Avancés 10

Composants Électriques 12

### Gouvernement d'entreprise

Un management orienté vers la croissance 14

### Développement durable

Une entreprise responsable et citoyenne 16

### L'action Carbone Lorraine

Évolution du cours 18

Une dynamique de communication avec les investisseurs 19

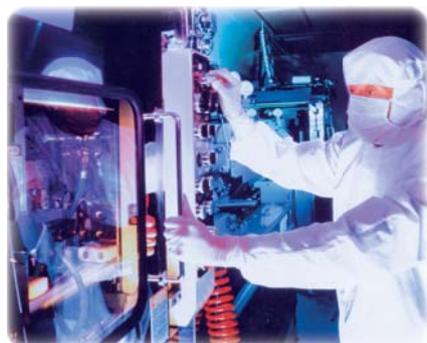
## PROFIL

## Expert et novateur

### Au service de l'excellence industrielle

Carbone Lorraine a bâti son expertise sur la maîtrise des matériaux de haute technologie et sur la recherche de solutions novatrices pour l'industrie. Il y a plus de cent ans, l'entreprise innovait déjà en développant les applications industrielles du carbone et du graphite. Aujourd'hui, le Groupe excelle dans la mise en œuvre de solutions de haute technologie dans des environnements industriels très exigeants ou pour des fonctions électriques essentielles.

Le Groupe se place au premier ou deuxième rang mondial des activités de son cœur de métier, qui s'organise autour de deux pôles :



- **les Systèmes et Matériaux Avancés** regroupent les applications apportant aux industriels des solutions de haute technicité à base de graphite et d'autres matériaux performants pour des environnements particulièrement exigeants ;
- **les Composants Électriques** regroupent les balais et porte-balais pour moteurs électriques, les fusibles industriels et autres protections des moteurs et plus généralement des équipements électriques et électroniques.

### Une proximité client à l'échelle mondiale

En complément de l'expertise technique qu'il leur apporte, Carbone Lorraine accompagne ses clients là où ils s'implantent et s'attache à les faire bénéficier partout de sa connaissance de leurs métiers et de leurs besoins. Cette proximité avec les clients permet au Groupe d'innover en permanence, de développer de nouvelles applications, de se positionner sur de nouveaux marchés et de nouvelles technologies. Les standards élevés de qualité mis en œuvre dans le Groupe contribuent à renforcer les positions concurrentielles de Carbone Lorraine.

## 2005, l'année du changement

L'année 2005 a été satisfaisante à bien des titres.

Nous avons réussi la restructuration de notre outil industriel et le plan d'économies mis en œuvre depuis 2002 a largement contribué à la forte augmentation des résultats : le résultat opérationnel a progressé de 32 % en normes IFRS hors activité cédée ou arrêtée. La Protection Électrique a confirmé son redressement avec une forte augmentation de sa marge. Elle dispose aujourd'hui d'un outil industriel optimisé et adapté aux besoins de ses marchés à travers le monde. Les Systèmes Matériaux Avancés ont enregistré d'excellentes performances.

La cession de l'activité Aimants a été conclue en fin d'année. Cette cession a pu intervenir grâce à l'amélioration des résultats de cette activité. Pour le Groupe, elle se traduit par une diminution significative de l'exposition aux marchés automobiles.

Globalement, le Groupe a continué à bien progresser et les résultats obtenus en 2005 confortent notre confiance dans l'avenir.

### Notre stratégie de croissance rentable se met en place

Notre nouvelle stratégie de développement, articulée à la fois sur l'excellence opérationnelle et la croissance rentable, est maintenant entrée dans les faits. Les projets qui permettront d'accélérer la croissance du chiffre d'affaires dans les prochaines années ont été lancés en 2005 et se déroulent comme prévu.

La production du nouveau matériau CL Clad® pour les équipements anticorrosion débutera au second semestre 2006. Au fur et à mesure de son développement, ce projet ouvre la voie à de nouvelles applications



à fort potentiel. Les premières ventes du nouveau porte-fusible Modulostar® ont débuté en 2005, sous notre marque et celles de deux grands partenaires européens ; les productions automatisées débiteront mi-2006. Enfin, l'usine de blocs de graphite de Chongqing, en Chine, devrait commencer d'alimenter les ateliers d'usinage locaux à partir du premier trimestre 2007. Ces trois grands projets apporteront une contribution visible aux ventes dès 2007 et sont complétés par de multiples initiatives de croissance dans toutes les activités.

## Notre engagement pour le Carbone Lorraine de demain

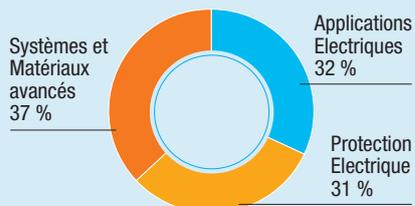
Au-delà de ces projets spécifiques, nous préparons aujourd'hui les bases qui pérennisent la croissance future du Groupe. Notre ambition est en effet de transformer Carbone Lorraine en société de croissance. Pour cela, nous devons faire évoluer au quotidien notre façon de travailler : affiner la compréhension de notre environnement stratégique, favoriser la génération d'idées nouvelles, être toujours plus à l'écoute des clients et comprendre plus vite leurs besoins. Nous nous en donnons les moyens, notamment par le renforcement des équipes commerciales et de recherche et développement.

Ces perspectives, enthousiasmantes pour le management et les collaborateurs de Carbone Lorraine, sont aussi créatrices de valeur pour nos actionnaires.

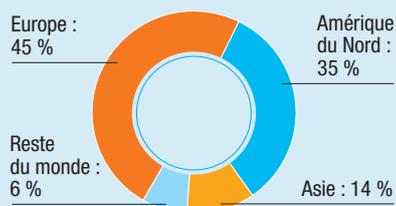
Claude Coccozza  
Président-Directeur Général

## CHIFFRES CLÉS

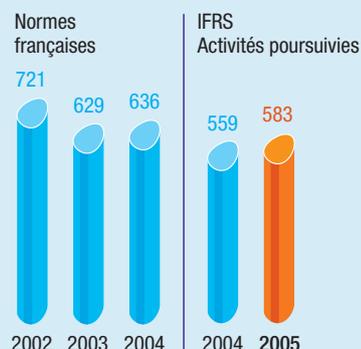
### Chiffre d'affaires 2005 par activité



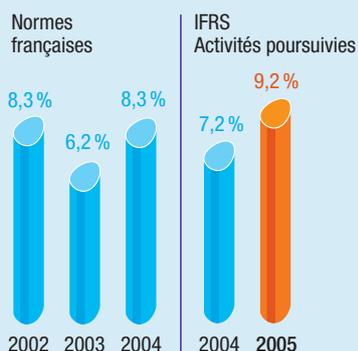
### Chiffre d'affaires 2005 par zone géographique



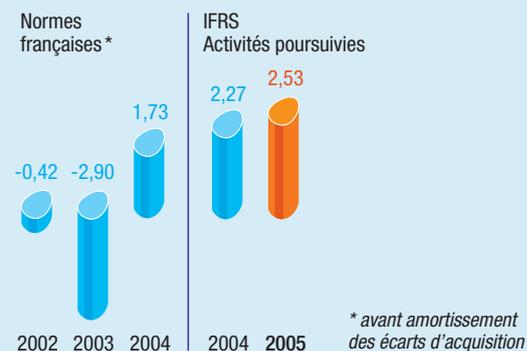
### Chiffre d'affaires



### Marge opérationnelle

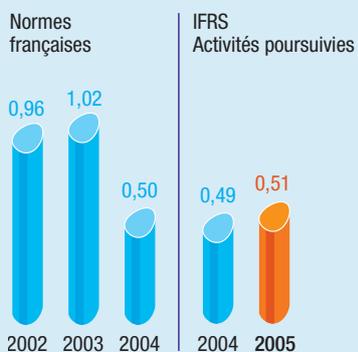


### Bénéfice net par action (en euros)

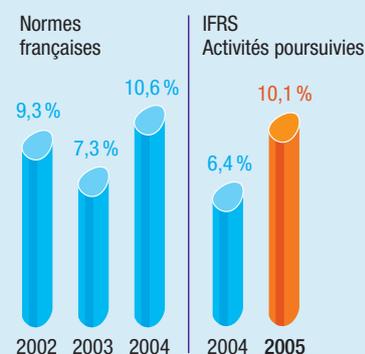


En 2005, la croissance du BNPA est de 11 % en dépit d'un nombre d'actions sensiblement plus élevé du fait de l'augmentation de capital d'octobre 2004.

### Ratio d'endettement

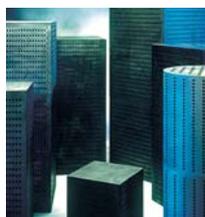


### ROCE



La baisse du ROCE en IFRS provient de la prise en compte des charges non courantes et de certains éléments financiers dans le résultat opérationnel, ainsi que de la réévaluation de certains terrains dans les capitaux employés.

# Des fondamentaux garants de la croissance



*Le graphite et les composants électriques ont marqué l'histoire de Carbone Lorraine ; ils assurent aussi son avenir. Matériau exceptionnel par ses propriétés, en particulier sa résistance à des températures de 3 000 ° C et à la plupart des agents corrosifs, le graphite va continuer à accompagner l'industrie comme il le fait depuis toujours. L'accroissement important des besoins électriques dans les pays émergents et de l'électronique industrielle partout dans le monde est l'autre source de développement du Groupe.*

Expert en solutions industrielles, Carbone Lorraine se consacre aux applications de haute technologie et aux développements qui feront les marchés de demain. Sa connaissance des marchés et sa compréhension des besoins des clients ouvrent la voie à de nouveaux développements, tandis que son expertise technique et sa capacité d'innovation confortent son avance technologique. Toutes les activités du Groupe partagent la même volonté d'écoute du client, de qualité et de service. Ces valeurs garantissent le succès du développement de Carbone Lorraine.

## Aller plus loin, plus vite

Les succès industriels et commerciaux du Groupe et sa dimension internationale témoignent de la vitalité de Carbone Lorraine. La réduction des coûts et la restructuration des usines ont permis d'optimiser le dispositif industriel et d'améliorer

la rentabilité. La stratégie de croissance rentable peut désormais s'appuyer sur la qualité d'un réseau mondial de proximité et l'efficacité de l'outil industriel.

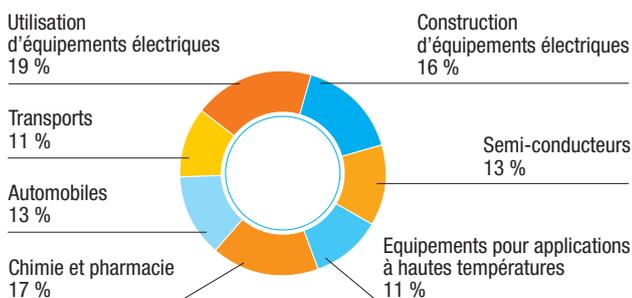
Aujourd'hui, Carbone Lorraine change de rythme. Les grands projets lancés en 2005 créent une nouvelle dynamique de croissance. Le Groupe, à l'affût des nouveaux besoins de ses clients, travaille à les transformer en nouvelles opportunités.

### La Protection Électrique multiplie les distinctions aux États-Unis

*Ferraz Shawmut, filiale de Carbone Lorraine et n° 2 mondial des fusibles industriels, a encore optimisé la qualité du service apporté à ses clients en élevant sa performance au niveau requis par le référentiel Oliver Wight. Elle a obtenu aux États-Unis la certification Classe A en fin d'année 2005. Par ailleurs, IMARK, l'une des plus importantes associations de distributeurs électriques américains, lui a décerné plusieurs récompenses en 2004 et 2005, renforçant ainsi sa notoriété et ses ventes. Enfin, en février 2005, son fusible SmartSpot™ a été élu « produit de l'année » dans la catégorie Protection Devices par le magazine Electrical Construction & Maintenance pour sa contribution à l'amélioration de la productivité et à la réduction des coûts.*

### Des solutions pour des industries diversifiées

#### Chiffre d'affaires 2005 par débouchés industriels



*L'activité se répartit à raison de 40 % pour la demande de premier équipement et 60 % pour le renouvellement de produits.*

## Accélérer la croissance

La stratégie du Groupe traduit ses nouvelles ambitions. L'expansion géographique, particulièrement en Asie, et le positionnement dans le secteur des nouvelles technologies placent le Groupe sur des marchés en forte croissance. L'innovation et le service apporté aux clients lui permettent de conquérir de nouvelles parts de marchés.

## 2005, une nouvelle dynamique s'engage

*Carbone Lorraine a engagé en 2005 sa mutation en société de croissance. Les projets lancés et les succès remportés témoignent de cette dynamique.*

### Carbone Lorraine, partenaire de l'innovation

L'innovation a toujours été le moteur de Carbone Lorraine. Elle lui permet à la fois de participer activement à l'essor de nouveaux marchés à fort contenu technologique et de renforcer ses positions face à la concurrence sur ses grands marchés plus traditionnels. Elle permet également à Carbone Lorraine d'apporter sa contribution à la défense de l'environnement et, en particulier, à une meilleure utilisation de l'énergie.

### Les nouvelles technologies ont le vent en poupe

La hausse du prix du pétrole a accéléré l'expansion des énergies renouvelables. Carbone Lorraine en bénéficie grâce aux propriétés du graphite et à la synergie de ses différents métiers. Le Groupe a développé des composants essentiels pour les éoliennes et fournit du graphite purifié pour la fabrication du silicium nécessaire aux cellules solaires, un marché qui devrait progresser en moyenne de 15 à 20 % par an dans les prochaines années.

### CL Clad®, un nouveau matériau pour de nouvelles applications

*Tantale pour les réacteurs de la pharmacie, zirconium pour le nucléaire... Au fur et à mesure de son développement, l'acier plaqué de métaux nobles ouvre de nouvelles perspectives.*

*Ernest Totino, Directeur de l'activité Équipements Anticorrosion, précise : « Notre approche innovation est entièrement tournée vers les besoins du marché. Le CL Clad® nous permet d'aborder de nouveaux segments avec des solutions innovantes.*

*Notre expertise matériaux, la connaissance de nos marchés et l'engagement de nos équipes sont les garants du succès de ce projet. »*



### Carbone Lorraine, précurseur de nouveaux matériaux

Pour répondre aux exigences techniques des industriels de la chimie fine ou de la pharmacie, Carbone Lorraine a conçu et breveté un nouveau matériau, le CL Clad®, pour remplacer l'acier verrouillé dans les réacteurs et réduire sensiblement les coûts de maintenance des clients.

Pour l'isolation thermique des fours à haute température, Carbone Lorraine a breveté un nouveau matériau à base de graphite souple qui offre une durée de vie quatre à cinq fois supérieure à celle du feutre de carbone habituellement utilisé.

### Faire rimer innovation et service client

Le dispositif industriel de la Protection Électrique permet aujourd'hui de fabriquer ses produits à des coûts extrêmement compétitifs et d'en faire bénéficier de grands partenaires internationaux en produisant pour leur compte. Le lancement du nouveau porte-fusible Modulostar® illustre cette double capacité d'innovation, sur le plan technique et sur le plan du service aux clients.

### De nouvelles opportunités en Protection Électrique

*Les grands équipementiers électriques se concentrent aujourd'hui sur leur cœur de métier et externalisent certaines productions.*

*La Protection Électrique saisit cette opportunité pour accroître ses ventes et proposer un nouveau service à ses clients internationaux. En produisant le nouveau porte-fusible Modulostar® à la fois pour elle-même et pour leur compte, elle leur permet de bénéficier de ses capacités de recherche et développement de premier plan et des coûts de production attractifs de ses très grandes séries. Ces volumes de production supplémentaires renforcent encore la rentabilité du Groupe.*



Dans l'électronique, le graphite ultrapur est indispensable à la fabrication des puces en silicium. Le Groupe est aussi leader mondial des fusibles protégeant les semi-conducteurs des appareils de très forte puissance et a développé une gamme étendue de refroidisseurs adaptés aux mêmes semi-conducteurs de puissance.

# L'Asie, source de croissance

Carbone Lorraine est présent en Asie depuis longtemps et y réalise déjà 14 % de ses ventes. Son objectif est d'y doubler son chiffre d'affaires d'ici 2010. En 2005, le Groupe a bien progressé vers cet objectif avec une croissance de 28 % hors Aimants. La conquête de nouvelles positions dans cette zone, et tout particulièrement en Chine, va de pair avec le renforcement de la présence industrielle et commerciale du Groupe. En 2005, sept nouveaux ateliers sont venus renforcer son dispositif industriel. Le feu vert donné à la construction d'une usine de graphite à Chongqing fait de 2005 « l'année de la Chine » pour Carbone Lorraine. La nouvelle unité est conçue pour atteindre progressivement une capacité comparable à celle de l'unité américaine de St Marys.

## D'énormes gisements potentiels

De nouveaux marchés émergent en Asie. Carbone Lorraine est prêt !

À Kunshan, en Chine, l'atelier d'usinage de blocs de graphite pour applications à hautes températures a démarré sa production en 2005.

À Shanghai, l'atelier d'équipements anticorrosion en graphite a déjà conquis de fortes parts du marché chinois et l'atelier de métaux nobles est prêt à répondre aux besoins nouveaux des industries chinoises chimiques et pharmaceutiques, en pleine expansion. Au Japon, l'accord signé avec Nippon Carbon en juillet 2005 permet à Nippon Carbone Lorraine de proposer une gamme renforcée d'équipements anticorrosion en graphite avec un service client qui s'étend désormais dans ce pays de la conception à la maintenance sur site.

## Un service de proximité

La force de Carbone Lorraine est de proposer, partout dans le monde, les meilleures solutions en réponse aux besoins de ses clients. La qualité du service va de pair avec celle des produits. Les ateliers

### Équipements anticorrosion : le succès d'une équipe franco-chinoise

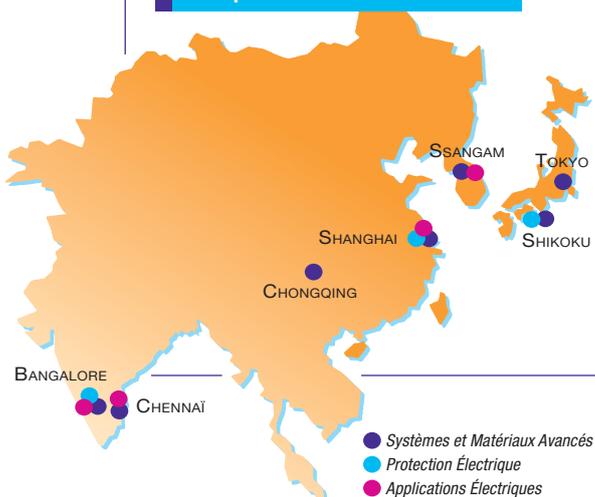
L'équipe chargée de la commercialisation et de la production des équipements anticorrosion en Chine a été considérablement renforcée depuis trois ans, avec la progression forte des ventes d'équipement en graphite et la mise en route du nouvel atelier pour équipements en métaux nobles. Son credo : la proximité avec le client, l'adaptation à sa culture et sa compréhension. La réussite de Carbone Lorraine n'aurait pas été aussi marquée en vendant depuis l'étranger. Le site, au standard européen, apporte une image de qualité, des méthodes et une organisation. Quand ils visitent les bureaux et les ateliers, les clients de Carbone Lorraine font immédiatement la différence !



Quick Service® pour le dépannage et la maintenance rapide des équipements anticorrosion en Chine et en Corée en sont un exemple significatif.

Dans la Protection Électrique, le dispositif industriel implanté en Inde et en Chine est parfaitement adapté aux spécificités techniques de chaque région et permet de satisfaire les besoins des équipementiers comme les besoins de rechange des utilisateurs finaux.

### Des positions notables en Asie



Fournisseur exclusif des freins du TGV coréen, Carbone Lorraine est en outre leader dans les applications à hautes températures en Corée, dans les équipements anticorrosion en Chine et au Japon, dans les fusibles industriels au Japon et dans les balais pour moteurs électriques en Inde.

En 2005, sept nouveaux ateliers de transformation et de finition ont été implantés en Asie et sont maintenant opérationnels : un atelier d'usinage des produits en graphite et un atelier pour équipements anticorrosion en métaux nobles à Shanghai, un atelier d'assemblage d'équipements anticorrosion en Inde, deux ateliers QuickService® en Chine et en Corée, deux ateliers de fusibles en Chine et en Inde.

## Systemes et Matériaux Avancés

*Carbone Lorraine est le deuxième producteur mondial de graphite isostatique et bénéficie de la meilleure position de coût. La croissance de l'activité a été liée en 2005 à celle de la production de graphite. Les investissements réalisés pour augmenter la capacité de l'usine de St Marys, en Pennsylvanie, ont permis de suivre la croissance de l'économie américaine et d'alimenter les ateliers d'usinage ouverts en 2005. La montée en puissance, à partir de 2007, de la nouvelle usine de Chongqing, en Chine, permettra au Groupe de doubler à terme sa capacité de production de blocs de graphite et d'accélérer encore sa croissance.*

Le Groupe est reconnu pour son niveau d'excellence dans les applications industrielles du graphite : il est n° 1 mondial des équipements anticorrosion en graphite et n° 2 mondial des applications à hautes températures du graphite isostatique. Ces positions reposent sur l'attention portée aux besoins des clients : pour y répondre, le Groupe innove et étend son expertise à d'autres matériaux qui ouvrent la voie à de nouvelles applications.

### Au service des industries en croissance

En augmentant sa rapidité de conception et la durée de vie de ses produits ainsi que la qualité de ses services, et en réduisant les coûts d'entretien de ses clients, Carbone Lorraine conforte ses positions.

Dans les applications à hautes températures du graphite, le développement des énergies renouvelables ouvre de nouvelles perspectives pour le Groupe. En Europe, les premiers fours pour la production du silicium destiné aux cellules solaires ont été approvisionnés en graphite en 2005.

Le Groupe a également pris des parts de marché dans les équipements de fours en composite

carbone-carbone. Aux États-Unis, de nouvelles applications du graphite, dans le domaine militaire, notamment pour la fabrication de protections pour les individus et les véhicules, ont contribué à la très forte croissance de l'activité. La fabrication du verre (bouteilles, fibre de verre, fibre optique) est un autre domaine de prédilection pour cette division. Carbone Lorraine occupe une position de premier plan en Europe et participe activement à l'expansion de ces industries en Chine.

Dans le freinage, Carbone Lorraine a conquis de fortes positions sur le marché des trains à grande vitesse grâce à son avance technologique et à sa réputation de qualité. 2005 est une très bonne année pour le segment du freinage ferroviaire : deux contrats majeurs ont été signés en Turquie pour l'équipement de locomotives et les commandes pour le train à grande vitesse coréen ont été soutenues.

Dans le domaine des deux-roues (moto et VTT), l'acquisition début 2005 de la structure de distribution Astrad renforce le dispositif commercial de Carbone Lorraine et va contribuer à accélérer son développement. Les perspectives sont particulièrement attrayantes en France et aux États-Unis.



### Les freins sur le podium

*Après son engagement dans le championnat de France des rallyes 2002 et un partenariat avec Peugeot Sport dans le cadre du championnat mondial des rallyes en 2004, Carbone Lorraine accompagne aussi dans la victoire l'écurie Citroën depuis le tout début 2005 : Sébastien Loeb, champion du monde WRC 2004 et 2005, s'équipe chez Carbone Lorraine pour ses courses sur terre ou asphalte. Dans les premières courses du WRC 2006, Carbone Lorraine a également commencé à équiper d'autres écuries.*



## L'accompagnement technologique

Dans les équipements anticorrosion, l'enjeu majeur est l'accompagnement du client dans ses nouveaux besoins technologiques et dans son développement international. Pour compléter le dispositif existant en Europe et en Amérique du Nord, l'année 2005 a donc été tout naturellement marquée par la création de nouvelles implantations en Asie.

Par ailleurs, le nouveau matériau CL Clad® va permettre au Groupe d'accélérer ses ventes sur le marché de la pharmacie grâce au développement de nouveaux produits comme les réacteurs agitateurs.

En matière de service, une offre innovante d'équipements préassemblés permet un montage et un raccordement rapides sur site. Elle vient compléter la gamme des équipements en graphite, en polymères fluorés ou en métaux nobles déjà reconnus pour leur qualité partout dans le monde. Tous ces éléments assureront une croissance soutenue de l'activité anticorrosion dans les prochaines années.

### ISOLOR® : l'innovation au service du client

*Pour répondre aux besoins d'isolation thermique des fours de tirage de silicium pour l'électronique, Carbone Lorraine a breveté un nouveau matériau à base de graphite souple qui lui permet de prendre position sur un nouveau segment de marché. ISOLOR® est particulièrement performant pour l'isolation thermique à 1 600 °C en atmosphère non oxydante.*



Partout dans les Systèmes et Matériaux Avancés, le Groupe se donne les moyens de saisir de nouvelles opportunités de croissance. Sa stratégie s'appuie sur des bases industrielles fortes couvrant l'Europe, les Amériques et l'Asie, et sur une focalisation sur l'innovation.

### Chongqing, une unité de production au cœur du développement chinois

*Cette métropole de 30 millions d'habitants, au confluent des fleuves Jialing et Yang-Tsé, a été choisie pour accueillir la nouvelle usine de production de blocs de graphite isostatique du Groupe. Cette usine est une pièce maîtresse de la stratégie de croissance de Carbone Lorraine.*





# Composants Électriques

Le graphite est également à l'origine du positionnement de Carbone Lorraine dans les composants électriques : ses propriétés conductrices ont permis le développement (il y a plus de 100 ans !) d'applications pour les moteurs électriques à courant continu. Carbone Lorraine est aujourd'hui n° 1 mondial des balais et porte-balais pour moteurs électriques. Cette expertise électrique a tout logiquement conduit le Groupe à s'intéresser à d'autres composants électriques nécessaires à ses grands clients équipementiers. Ses fusibles protègent les moteurs électriques ainsi que bien d'autres équipements industriels électriques et électroniques. Ils contribuent à la protection en général et à la sécurité des installations, donc à la continuité du service, préoccupation essentielle des industriels. Les succès remportés par cette activité de Protection Électrique l'ont conduit à devenir le n° 2 mondial des fusibles industriels.

## Applications Électriques : le progrès continu

Dans les Applications Électriques du graphite, l'avantage concurrentiel de Carbone Lorraine réside principalement dans le service apporté à sa clientèle : son réseau d'ateliers de proximité lui permet d'être en relation étroite avec ses clients sur tous les grands marchés mondiaux.

En 2005, l'activité a été affectée par la baisse de production de l'industrie automobile nord-américaine. Cependant, la marge a été préservée grâce à la bonne performance des autres marchés industriels et à une logique de progrès continu qui permet une amélioration régulière de la productivité et des coûts.

### Une alliance stratégique dans le secteur des équipements miniers

L'accord signé en 2005 avec P&H MinePro pour la fourniture de balais et porte-balais et le développement technique des applications minières témoignent de la qualité du service client et de la capacité d'innovation de Carbone Lorraine. La qualité des produits et du support technique, les capacités de recherche et développement et la présence mondiale du Groupe ont été des arguments

déterminants pour le leader mondial des gigantesques pelles de mines, avec leurs godets de 130 tonnes.



### Records d'endurance

Pendant que les deux robots de la NASA équipés de balais Carbone Lorraine continuent d'explorer la planète Mars, sur Terre ces balais équipent les moteurs électriques de milliers d'aspirateurs et battent eux aussi des records. En 300 heures de fonctionnement, ils « parcourent » en se déplaçant sur le collecteur plus de 22 000 km, soit un demi-tour de notre planète.

Côté innovation, les bagues d'alternateur en matériaux frittés positionnent Carbone Lorraine sur une nouvelle niche technologique et offrent au client une durée de vie des produits multipliée par 2 à 3. De leur côté, les baguiers conçus pour les éoliennes permettent de bénéficier du développement des énergies renouvelables, aux États-Unis notamment, tout en réduisant les coûts d'entretien des clients.

L'activité évoluant sur des marchés traditionnels, les facteurs de croissance sont l'engagement des équipes et la qualité du service aux clients. Ainsi, à l'heure où les clients réduisent leurs effectifs dans la conception et la maintenance des moteurs électriques, Carbone Lorraine répond à l'évolution de leurs besoins en renforçant les compétences techniques de ses forces de vente.

Les nouvelles implantations industrielles du Groupe en Asie permettront également de bénéficier dans cette zone de la croissance des marchés de l'électroménager et de l'outillage portatif. La montée en puissance de l'atelier de Kunshan est donc un véritable levier de croissance.



## Protection Électrique : le service de proximité

Après les restructurations effectuées en Amérique du Nord, puis en Europe, le Groupe dispose désormais d'un outil industriel bien adapté aux besoins de sa clientèle internationale. Son implantation est parfaitement équilibrée pour suivre ses clients et les servir sur chacun de leurs marchés.

Dans les fusibles, le plan de restructuration achevé en 2005 a permis de dégager des gains de productivité importants qui, avec l'augmentation des volumes, se traduisent par une amélioration sensible de la marge opérationnelle.

En Amérique du Nord, l'introduction de produits nouveaux a assuré une progression de l'activité commerciale de Carbone Lorraine supérieure à celle de l'économie.

### La connexion à Internet *via* le réseau électrique ouvre un nouveau marché

*La technologie du courant porteur de ligne (CPL), qui permet la transmission de données par le réseau électrique, va ouvrir l'accès à l'Internet haut débit dans les zones isolées. Cette nouvelle technologie offre de vastes perspectives en matière de protection électrique, particulièrement de fusibles, l'enjeu étant de sécuriser l'arrivée du courant afin de protéger à la fois les personnes et les ordinateurs.*



En Asie, la reprise de l'investissement a été très forte au Japon, et l'expansion des économies chinoise et indienne s'est encore confirmée.

En Europe, la croissance est assurée surtout par une meilleure pénétration des marchés, en particulier grâce au renforcement des équipes commerciales, à l'amélioration constante de la qualité du service et au bon positionnement des produits.

La dynamique de croissance de la Protection Électrique repose sur le développement de nouveaux types de fusibles pour les semi-conducteurs ou la haute tension, de nouveaux porte-fusibles et aussi de produits associés : refroidisseurs pour les composants électroniques, sectionneurs de forte puissance, capteurs de courant pour le ferroviaire.

Dans l'ensemble des Composants Électriques, le Groupe a élargi ses équipes commerciales et de développement afin de continuer à renforcer ses capacités d'innovation.

## Cession de l'activité Aimants

Fin 2005, Carbone Lorraine a reçu du groupe industriel Farinia un engagement ferme pour l'acquisition de l'ensemble de l'activité Aimants, à l'exception du site d'Évreux dont la production a été arrêtée comme prévu en fin d'année. Cette cession a été finalisée début 2006 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier.

Farinia, dont les dirigeants ont une longue expérience de l'industrie automobile, est spécialisé dans la transformation des métaux (forge, fonderie et usinage). Ce groupe a l'intention de relancer la dynamique de croissance de l'activité Aimants sur les bases fortement assainies par Carbone Lorraine.

### Modulostar® : une gamme conçue dans le respect de l'environnement

*Ferraz Shawmut a mis en œuvre la démarche d'écoconception pour le développement du nouveau porte-fusible Modulostar®. Elle prend en compte tous les impacts environnementaux durant tout le cycle de vie du produit et utilise pour cela le logiciel EIME, qui fait référence dans la profession. Le résultat en est une amélioration du profil environnemental grâce à un choix judicieux de composants. Ce premier « éco-produit » de la Protection Électrique concrétise la maîtrise d'un nouveau savoir-faire et de compétences sophistiquées qui permettront de répondre à la demande de plus en plus forte des grands clients.*

# Un management orienté vers la croissance

*Pendant plusieurs années, les équipes de direction de Carbone Lorraine se sont mobilisées pour réussir la restructuration de l'outil industriel et réduire les coûts. Aujourd'hui, tout en maintenant une grande rigueur dans la gestion des sites industriels, l'énergie et l'enthousiasme de chacun sont focalisés sur la croissance. La forte culture internationale du Groupe, associée à une grande responsabilisation de chaque salarié, est le terreau idéal pour développer la croissance rentable. Satisfaction du client, dimension humaine, développement permanent des compétences, goût d'entreprendre, respect de l'éthique et des cultures locales, progrès continu et innovation qui sont les valeurs du Groupe, sont aussi des guides pour le comportement de chacun. Le Comité Directeur du Groupe, qui a initié cette mutation, en pilote avec attention le développement.*

## Au cœur de la réussite

La croissance rentable doit s'appuyer sur l'excellence opérationnelle au service de la satisfaction du client : servir chacun d'entre eux au moment et avec la qualité voulus est l'un des objectifs permanents du Groupe. Pour ce faire, tous les sites visent un niveau élevé de taux de service. Le Comité Directeur assiste les sites et contrôle systématiquement les niveaux de service et leur progrès.

Croître, c'est aussi améliorer en permanence l'efficacité de l'action commerciale. Un groupe de travail a pour mission de définir une méthode optimisée de pilotage de l'action commerciale au niveau du Groupe.

De son côté, le développement des nouveaux produits et leur vitesse de mise sur le marché fait l'objet d'un autre groupe de travail chargé de définir une méthode spécifique de gestion de projets. Ces optimisations seront mises en œuvre dans le courant de l'année 2006.

## Accompagner le développement

Les managers ont pour mission d'entraîner leurs équipes vers la croissance et d'associer l'ensemble des collaborateurs à la marche en avant du Groupe. Chaque division a dégagé des ressources supplémentaires pour renforcer les équipes développement et commerciales. Des programmes de formation spécifiques ont été mis en place pour former l'encadrement à la gestion de projets, au marketing industriel et au marketing stratégique. Des réunions favorisant les idées nouvelles orientées vers la croissance ont été instituées dans tous les sites.

Enfin, depuis 2005, une partie importante de la rémunération variable est liée à la contribution à la croissance.

L'ensemble de ces actions permet à Carbone Lorraine de faire converger ses investissements et son énergie vers les marchés à fort potentiel.

### « Croissance plus » : un management orienté vers la croissance

*Pour avancer mieux et plus vite, des séminaires spécifiques de dirigeants permettent de sélectionner les idées de croissance et de veiller à ce que les projets retenus disposent des ressources humaines et des financements leur permettant d'aboutir dans les délais prévus.*



### Le Conseil d'Administration

**Claude Coccozza**, *Président-Directeur Général*

**Jean-Pierre Capron** \*

**Robert Chauprade** \*

**Hervé Couffin**

**Jean-Paul Jacamon** \*

**Jean-Claude Karpeles** \*

**Ervin Rosenberg** \* (en remplacement de Lise Nobre)

**Walter Pizzaferrì** \*

\* Administrateurs indépendants en 2005.

### Le Comité Directeur

**Claude Coccozza**,

*Président-Directeur Général*

**Jean-Claude Suquet**,

*Directeur Administratif et Financier*

**Marc Renart**,

*Directeur de l'activité*

*Protection Électrique*

**Bernard Leduc**,

*Directeur des Ressources Humaines,*

*de la Qualité et du Progrès Continu*

**Ernest Totino**,

*Directeur de l'activité*

*Équipements Anticorrosion*

**Luc Themelin**,

*Directeur des activités*

*Hautes Températures et Freins*



# Une entreprise responsable et citoyenne

*La culture de qualité de Carbone Lorraine se traduit par une démarche de progrès continu respectueuse des personnes et de l'environnement. Elle résulte d'une volonté forte du management du Groupe. Tous les salariés en sont les acteurs au quotidien.*

## Une démarche exigeante pour la sécurité et l'environnement

Les exigences de sécurité et le respect de l'environnement sont indissociables pour Carbone Lorraine. Elles s'inscrivent dans sa logique de qualité et de performance. La sécurité des personnes est une priorité absolue dans l'ensemble du Groupe. Le taux d'accidents a baissé pour la dixième année consécutive pour atteindre un niveau extrêmement faible. Le Comité Sécurité est chargé de partager les meilleures pratiques dans le Groupe pour le faire baisser encore. Cette logique de progrès continu se traduit par des audits sécurité systématiques dans les nouvelles usines et dans tout site ayant un niveau de sécurité inférieur à la moyenne du Groupe. La sécurité est également intégrée dans le bonus de tous les managers, quelle que soit leur fonction, y compris les commerciaux, ingénieurs de recherche, administratifs, etc.

Dans ce domaine, le site de Pagny-sur-Moselle va recevoir de l'Association des Fabricants Européens de Produits en Carbone et Graphite (European Carbon & Graphite Association) le *Safety Performance of Excellence Award*. Ce prix d'excellence récompense le meilleur site industriel pour sa performance dans le domaine de la sécurité, c'est-à-dire affichant 0 accident avec arrêt de travail en 2005.

### 10 ans de recyclage des fusibles NH

*Le 8 juin 2005, Ferraz Shawmut fêtait avec ses partenaires les dix ans de l'association de recyclage des fusibles allemands NH/HH-Recycling.*

### Des maisons pour les sinistrés du tsunami

*Très présent en Inde, Carbone Lorraine a manifesté sa solidarité aux populations touchées par le raz de marée de décembre 2004 en finançant la construction de maisons à Kollam, dans l'État du Kerala, au sud de l'Inde. Ces maisons sont conçues pour résister aux tremblements de terre et aux raz de marée. Les salariés de Carbone Lorraine India se sont associés au projet et ont offert une journée de leur salaire pour participer à cet effort de reconstruction.*



Dans la plupart des pays où le Groupe est implanté, les usines sont soumises à des normes environnementales officielles très exigeantes. La gestion des déchets et la réduction de tous types de nuisances font l'objet de consignes et de vérifications au cours d'audits spécialisés, ainsi que d'actions de sensibilisation sur le terrain. Les rejets sont traités à tous les stades de la production et la réduction du bruit est une obligation pour tous les sites. De nouveaux objectifs ambitieux ont été fixés pour 2006. Les principaux sites du Groupe ont obtenu ou sont engagés dans le processus de certification ISO 14001 en matière d'environnement ; plusieurs sites ont déjà obtenu la certification OHSAS 18001 en matière d'hygiène et de sécurité.

## Une vision globale du risque

La gestion du risque est intégrée dans la stratégie de croissance de Carbone Lorraine. Les risques sont identifiés et hiérarchisés : risques stratégiques, opérationnels, financiers ou liés à l'information. Un Comité des Risques planifie des actions continues pour en améliorer la maîtrise. En 2005, il a actualisé, avec l'aide d'une équipe de consultants spécialisés, la cartographie des risques du Groupe. Par ailleurs, des scénarios de prévention et de secours ont été établis pour minimiser les risques liés à la spécialisation de certains moyens de production. La sécurité des systèmes d'information a également fait l'objet d'une attention particulière, tant pour sécuriser les process industriels que pour protéger la confidentialité des données.

### 5S : les lauréats 2005

*Le challenge 5S Monde 2005 a vu la participation de 39 unités parmi lesquelles ont été sélectionnées 13 équipes finalistes situées au Canada, en Italie, au Brésil, aux États-Unis et en France. Le prix du meilleur atelier/bureau 5S a finalement été attribué cette année à l'équipe de l'atelier d'usinage des blocs de graphite de Pagny-sur-Moselle (France).*



### Des actions concrètes pour l'amélioration du confort au travail

*Dans le cadre de la prévention des maladies professionnelles, des actions spécifiques sont menées pour réduire le risque de troubles musculo-squelettiques (TMS). Sur les sites concernés, un groupe de travail est chargé d'analyser les postes de travail et de proposer des actions de progrès :*

- éviter les gestes répétitifs dangereux ;
- augmenter la polyvalence en alternant des postes avec des gestes différents ;
- favoriser la polyvalence en associant par exemple la fabrication et l'autocontrôle.

## Des équipes engagées

Chaque année, le Challenge 5S Monde récompense des initiatives pour l'amélioration des performances. Excellent levier de motivation, il permet aux équipes de mieux se connaître, de s'apprécier et de s'approprier leur lieu de travail avec pour toile de fond un objectif commun, la satisfaction des clients. La méthode 5S est basée sur le tri, le rangement, le nettoyage, la standardisation et la maintenance. Elle s'intègre résolument dans la conception de Qualité et Progrès Continu en œuvre chez Carbone Lorraine et vise la recherche de l'excellence et une dynamique de progrès permanent.

## Évolution du cours

Poursuivant la tendance amorcée depuis 2003, le cours de l'action Carbone Lorraine a enregistré une forte hausse au 1<sup>er</sup> trimestre et atteint son niveau le plus haut à fin mars, à 43,95 €. Début avril, un mouvement de repli a suivi la sortie de BNP Paribas du capital. L'action est repartie de l'avant début novembre après la publication du chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre, confirmant les perspectives de forte croissance des résultats. Le cours de l'action a ainsi regagné près de 25 % en novembre et décembre pour clôturer l'année à 38,60 €, stable par rapport au début de l'année 2005.

### Fiche signalétique

Cotation : Euronext Paris  
 Marché : Eurolist Compartiment B  
 Indices : CAC Allshares, CAC Mid 100  
 Indice SRI Europe des valeurs socialement responsables  
 Éligible au SRD et au PEA  
 Code ISIN : FR0000039620

### Une liquidité accrue du titre

Présent depuis 10 ans dans le capital de Carbone Lorraine, BNP Paribas a cédé la totalité de ses actions (soit 21 %) début avril 2005 dans le cadre de sa politique de désinvestissement de ses participations industrielles minoritaires. Depuis cette date, le volume mensuel s'est considérablement accru.

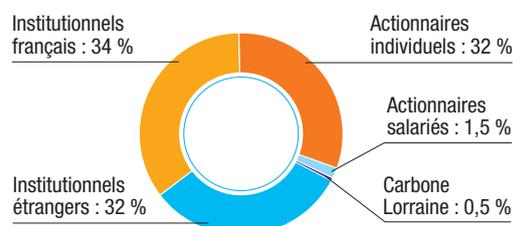
### Cours

Au 31 décembre 2005 : 38,60 €  
 Plus haut 2005 : 43,95 €  
 Plus bas 2005 : 31,20 €

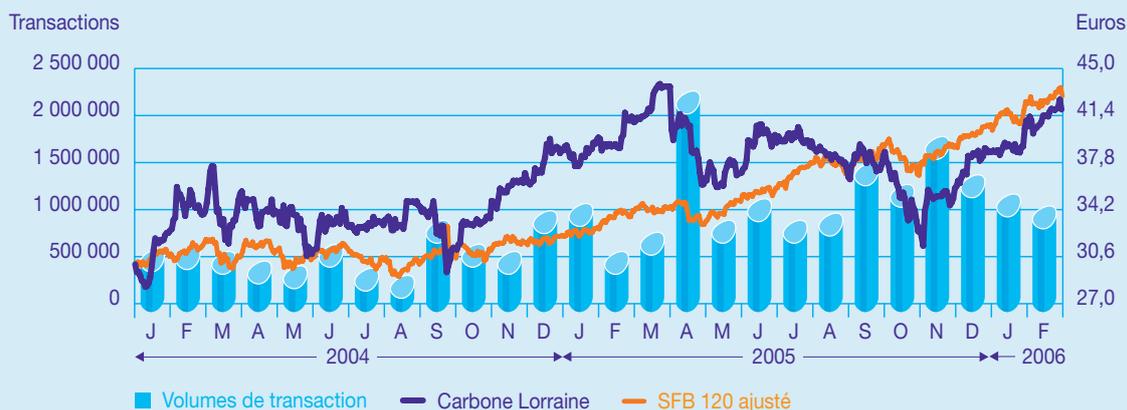
### Transactions

Volume moyen mensuel 2005 : 1 105 351  
 (volume moyen mensuel 2004 : 474 390)

### Répartition du capital au 31 décembre 2005



### Évolution du cours de l'action et des volumes de transaction



# Une dynamique de communication avec les investisseurs

Les dirigeants de Carbone Lorraine s'efforcent de répondre aux attentes et aux besoins spécifiques de chaque catégorie d'actionnaires afin de favoriser leur compréhension de l'entreprise, de sa stratégie, de ses métiers et de ses fondamentaux.

La communication financière du Groupe s'appuie sur un programme soutenu de rencontres et de réunions d'information :

- 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 « Flash épargne salariale » pour les actionnaires salariés.

## www.carbonelorraine.com : prix Boursoscan 2005

Le site Internet de Carbone Lorraine a obtenu le Prix Small et Mid Caps décerné dans le cadre de la 5<sup>e</sup> enquête nationale sur les sites des sociétés cotées et menée auprès des actionnaires individuels. Le site permet une approche détaillée des activités du Groupe et propose en ligne l'ensemble des documents édités ainsi que les communiqués de presse. Il reflète la volonté de transparence de Carbone Lorraine et les moyens mis en œuvre pour apporter à ses actionnaires et investisseurs une information financière de qualité.



## Agenda 2006

### ■ Publication des chiffres d'affaires

Chiffre d'affaires annuel 2005	1 <sup>er</sup> février
Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre	10 mai
Chiffre d'affaires 2 <sup>e</sup> trimestre	26 juillet
Chiffre d'affaires 3 <sup>e</sup> trimestre	25 octobre

### ■ Publication des résultats

Résultats annuels 2005	15 mars
Résultats semestriels 2006	13 septembre

### ■ Réunions investisseurs institutionnels

En Europe	
et en Amérique du Nord	toute l'année

### ■ Réunions d'actionnaires individuels

Nancy	29 mai
Marseille	6 juin
Paris	13 octobre
Rennes	19 octobre

### ■ Assemblée générale des actionnaires

Paris	18 mai
-------	--------

### ■ Séminaire technique pour analystes et journalistes

Thème : la Protection Électrique	20 juin
----------------------------------	---------

## Pour plus d'information :

Direction des Relations Investisseurs

Carbone Lorraine, Immeuble La Fayette

2 place des Vosges - 92400 Courbevoie La Défense 5

Téléphone : +33 (0)1 46 91 54 49 - Télécopie : +33 (0)1 46 91 54 07

E-mail : dri@carbonelorraine.com



Carbone Lorraine  
Immeuble La Fayette  
2 place des Vosges  
92400 COURBEVOIE LA DÉFENSE 5