



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

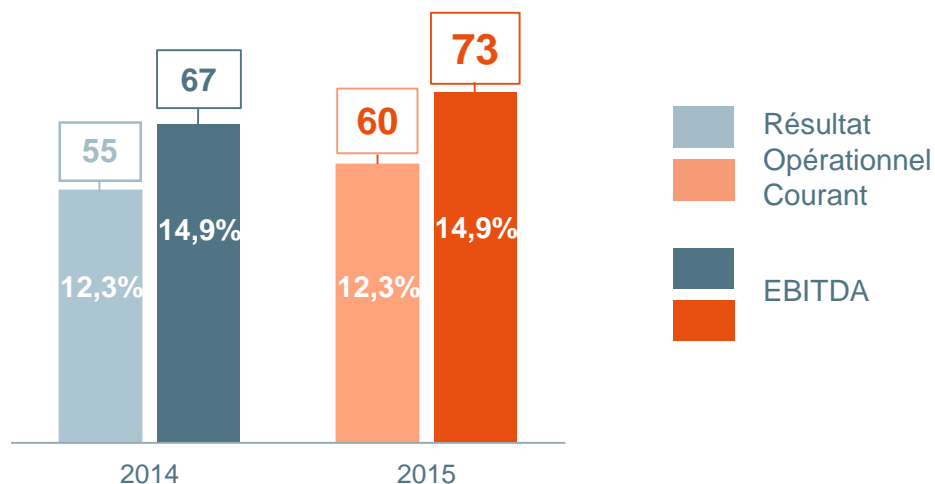
Croissance organique | **-6,4%**
Hors chimie | **> +1%**

- 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

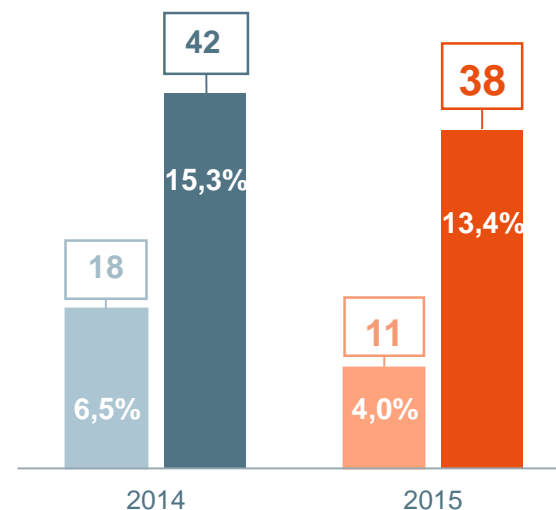
■ PÔLE ÉLECTRIQUE

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 %

Marge Opérationnelle Courante 2014	8,2%
---	-------------

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

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

Impact Transform	+1,0%
-------------------------	--------------

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

Marge Opérationnelle Courante 2015	7,5%
---	-------------

**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)
Bénéfices annuels	40bps	100bps
Fermeture de sites	3	3
Redimensionnement de sites	1	1
Effectifs nets	-230	-190
<i>dont Chine</i>	<i>-130</i>	<i>-90</i>

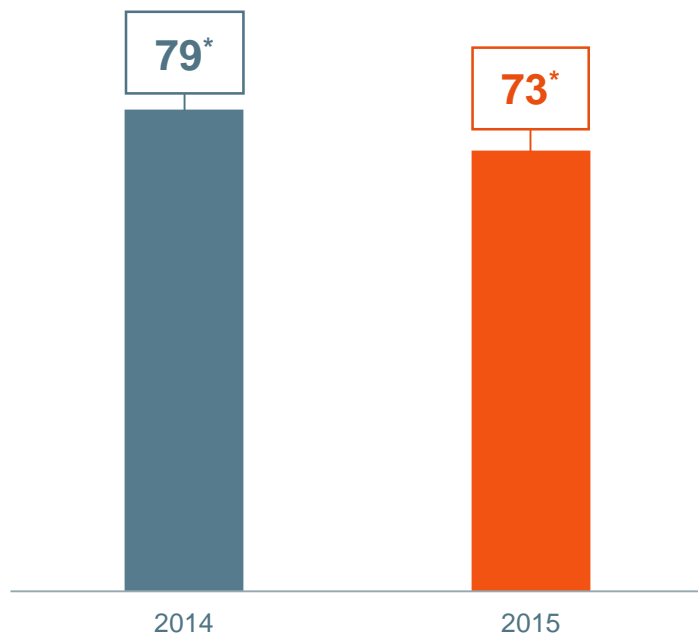
**GAINS SUPPLÉMENTAIRES ATTENDUS EN 2016
(ENTRE 20 ET 30 BPS)**

RÉSULTAT NET IMPACTÉ PAR LES DÉPRÉCIATIONS

En M€	2015	2014 retraité	
Résultat Opérationnel Courant	58,1	59,6	
% 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. Taux effectif d'impôts hors exceptionnels : 33%
Résultat des activités poursuivies	6,3	2,6	
Résultat des activités destinées à être cédées ou arrêtées	(3,7)	0,2	
Résultat net	2,6	2,8	
Résultat net part du Groupe	1,3	2,1	

FORT CASH-FLOW OPÉRATIONNEL*

■ CASH-FLOW AVANT INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS EN M€

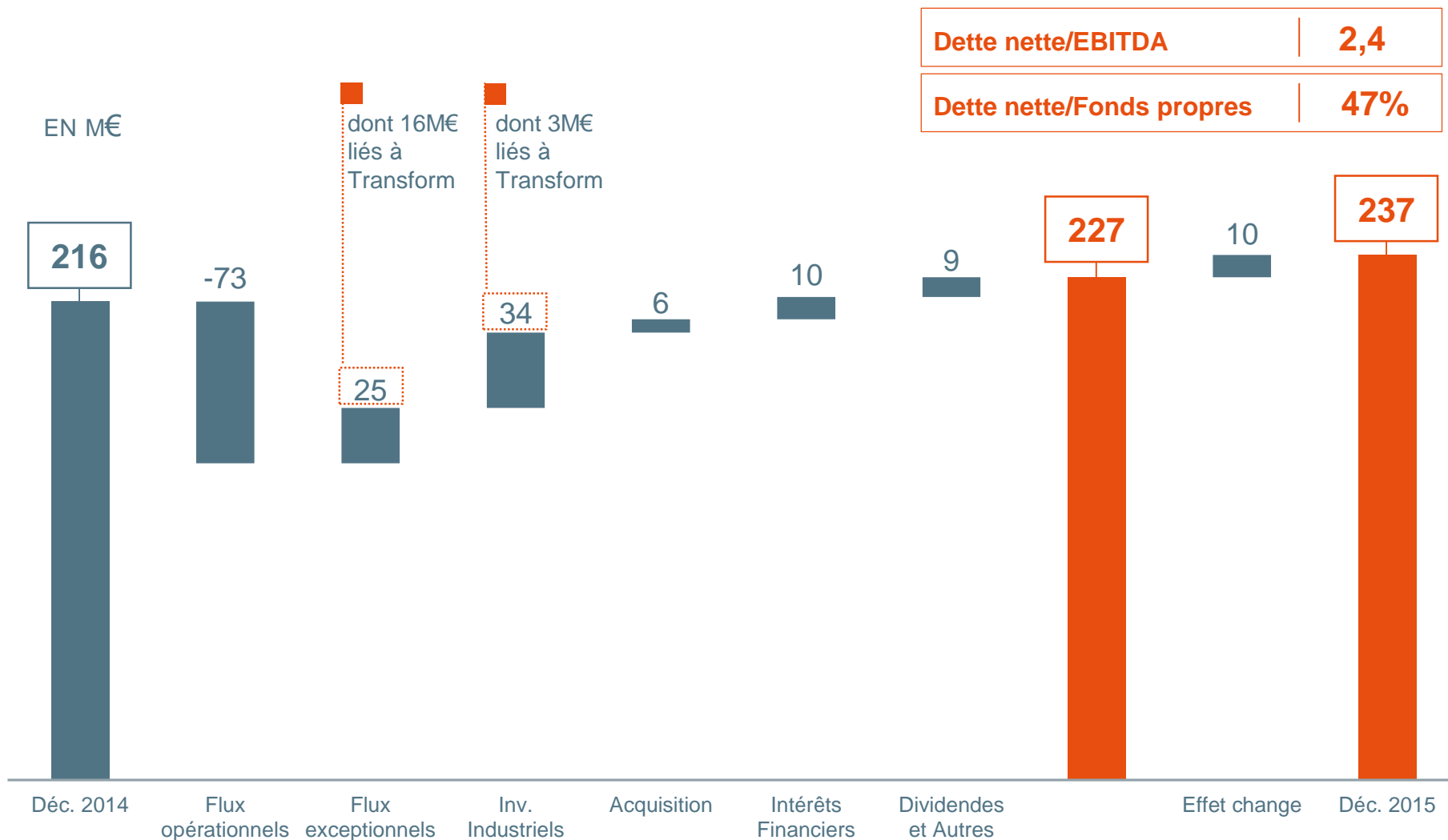


■ UN CASH-FLOW EN LÉGÈRE DIMINUTION PAR RAPPORT À 2014 :

- 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)

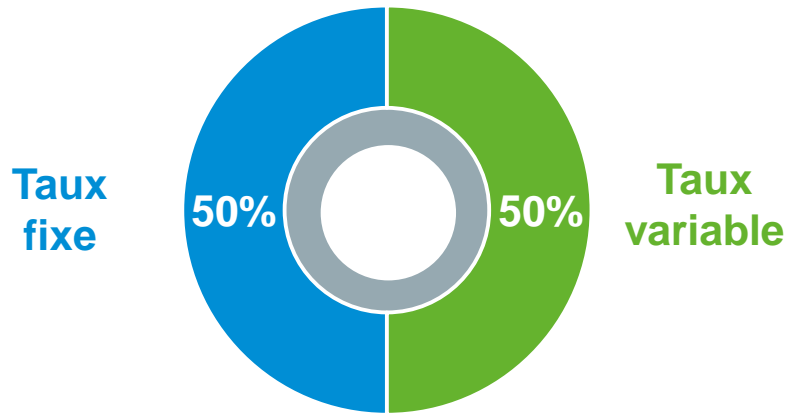
ENDETTEMENT NET MAÎTRISÉ MALGRÉ LES CHARGES EXCEPTIONNELLES



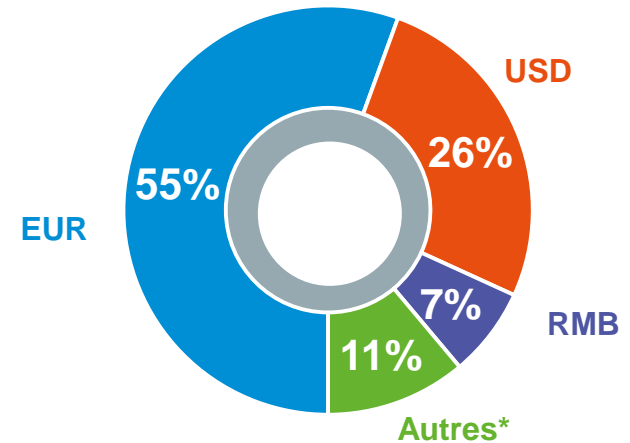
*Flux exceptionnels : Restructurations dont Transform

UN PROFIL DE DETTE NETTE OPTIMISÉ

■ TAUX FIXE/VARIABLE



■ VENTILATION PAR DEVISES (EN %)

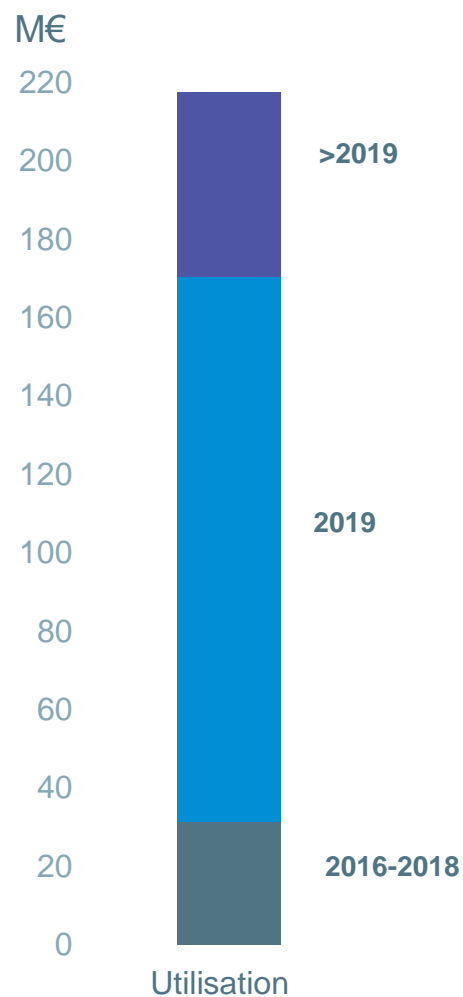


EBITDA / INTÉRÊTS NETS = 10,3
(COVENANT BANCAIRE >3)

* Majoritairement GBP

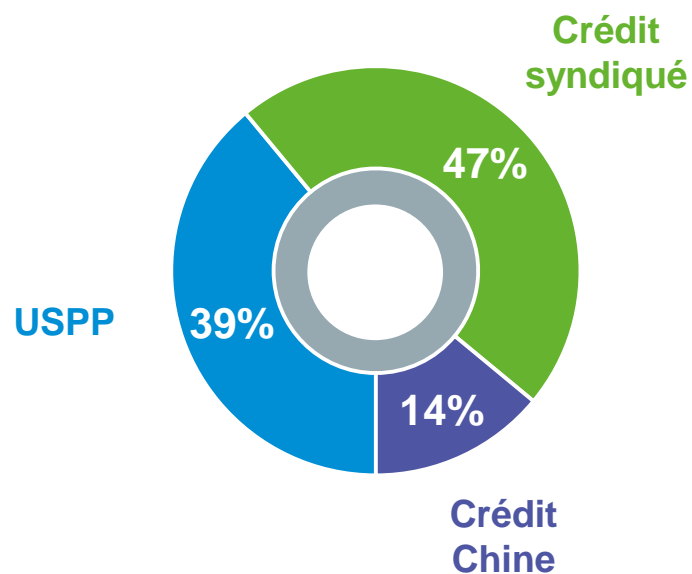
UN BILAN SOLIDE

■ MATURITÉ



■ SOURCES DE FINANCEMENT

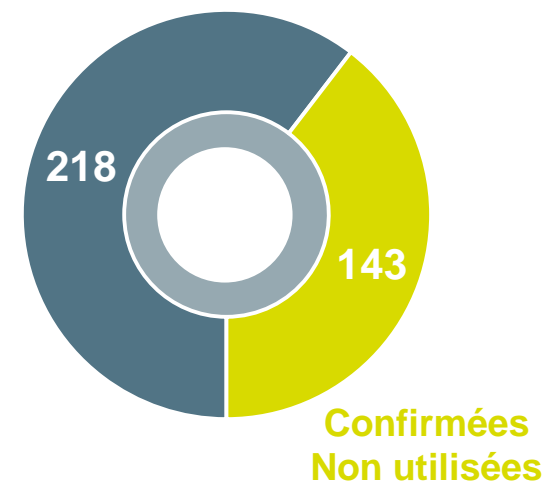
(LIGNES CONFIRMÉES)



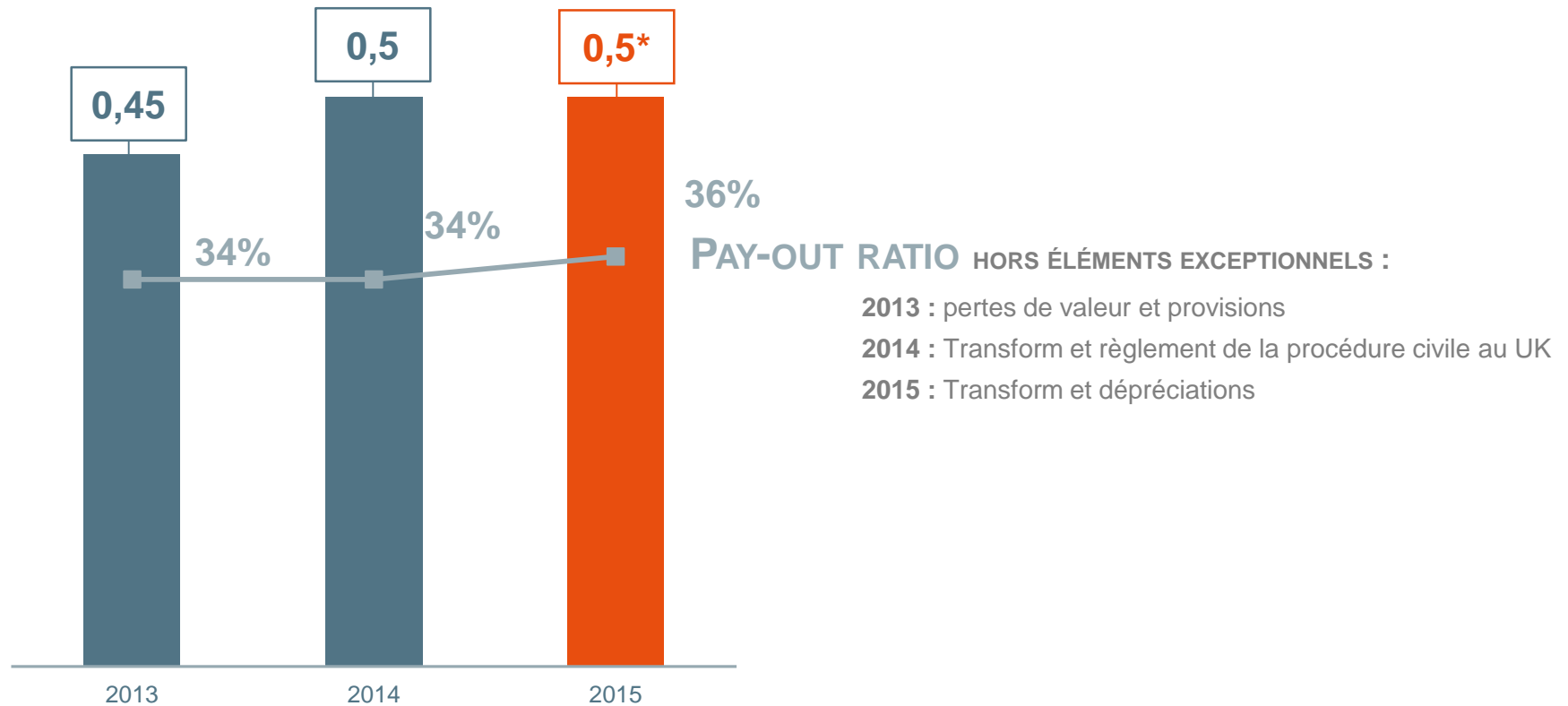
■ LIGNES CONFIRMÉES

(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^{ème} 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

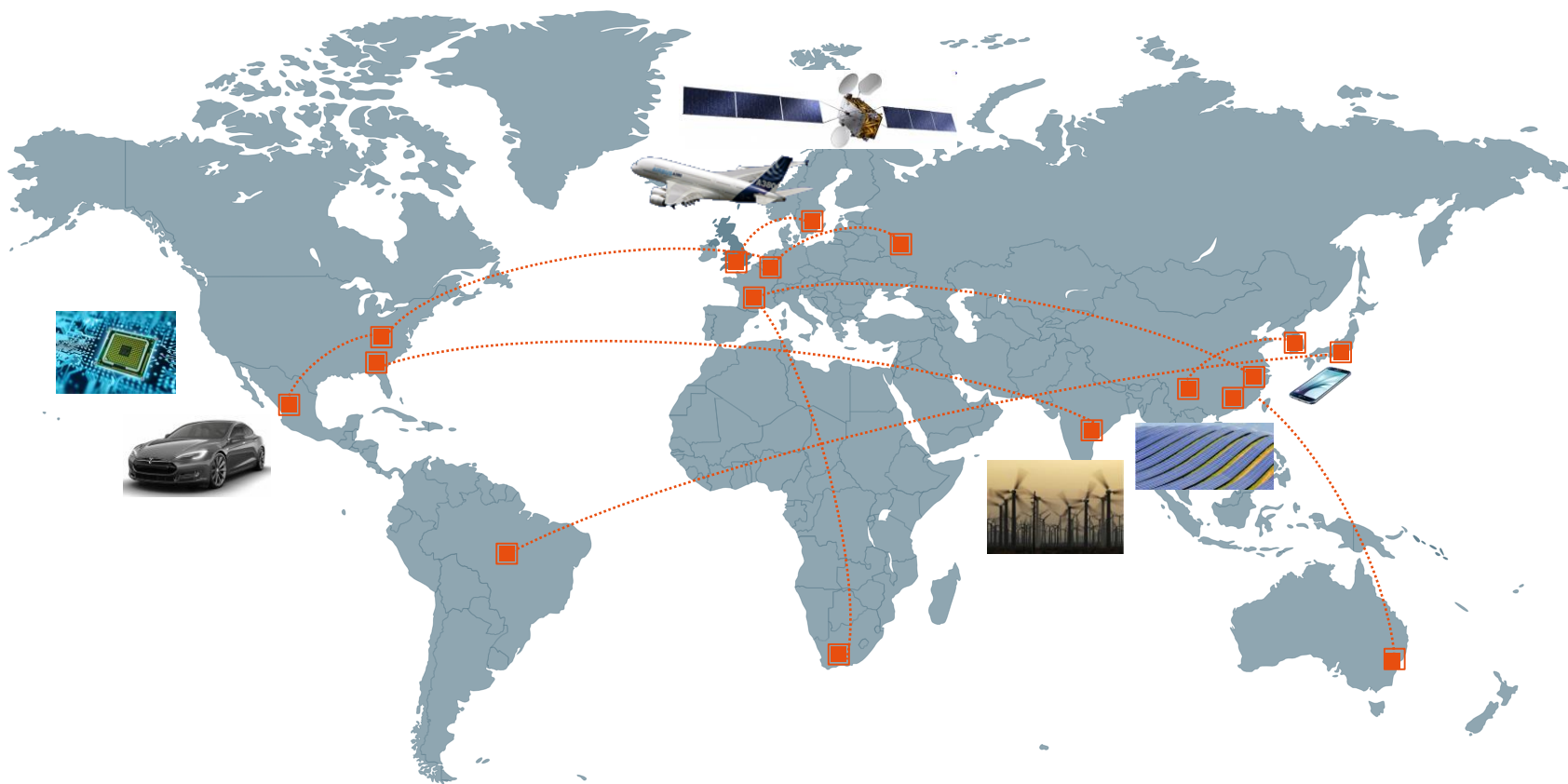
- MISSION / STRATÉGIE
- MARCHÉS EN CROISSANCE,
INNOVATIONS
- EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE,
ORGANISATION

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

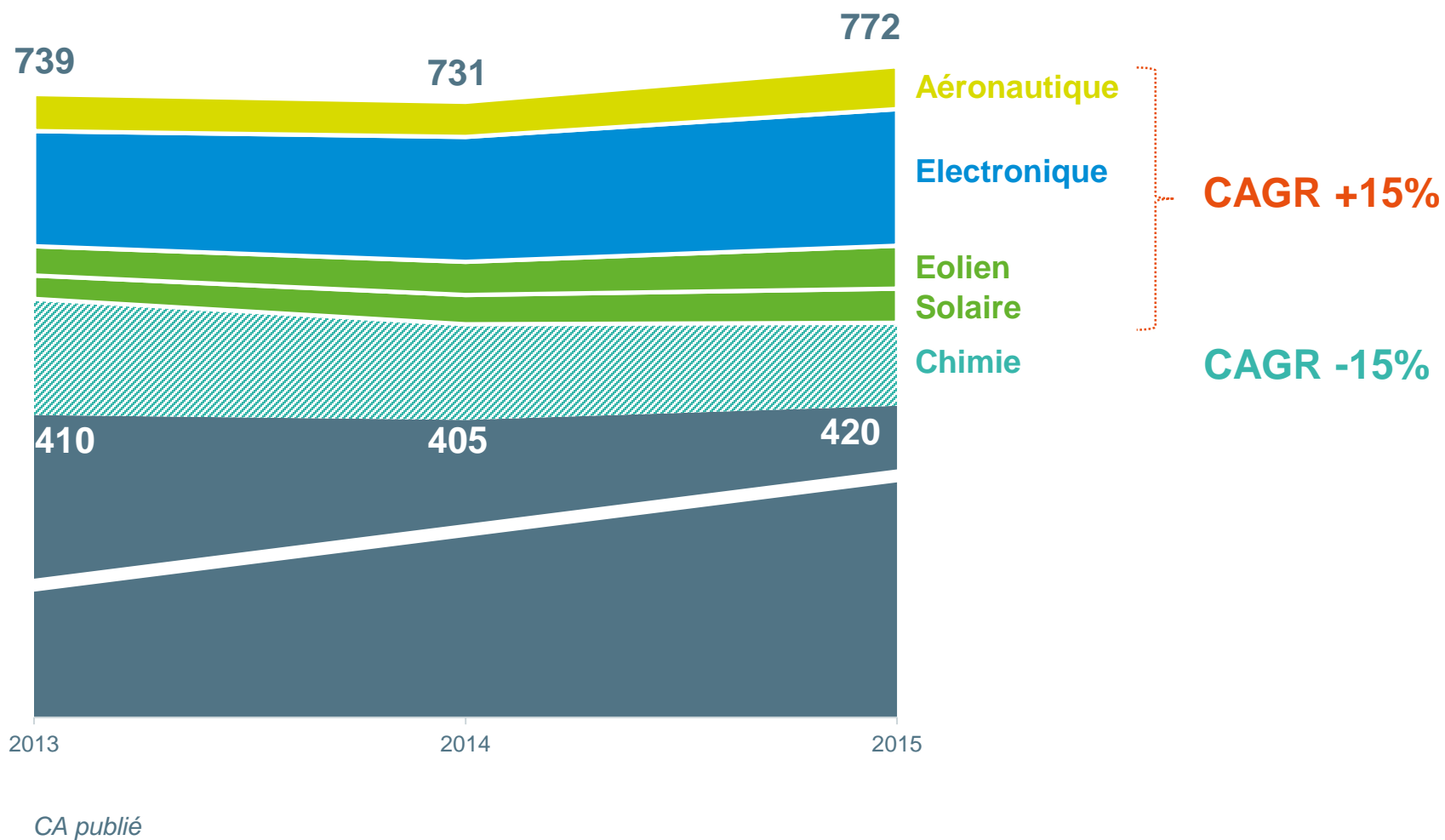


AMÉLIORER LA PERFORMANCE GRÂCE À L'ORGANISATION

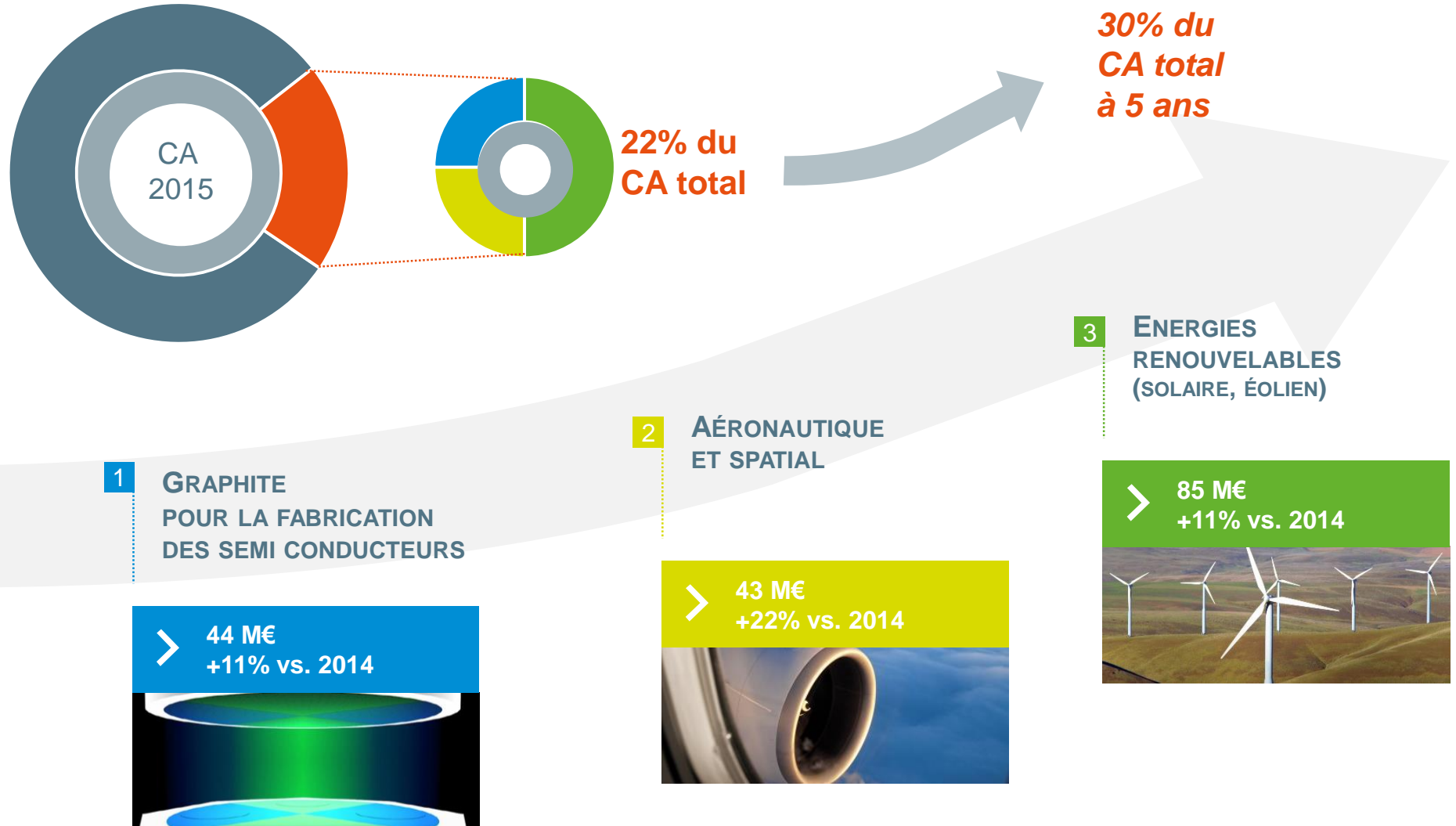
- Management des Equipes
- Développement des talents
- Collaboration



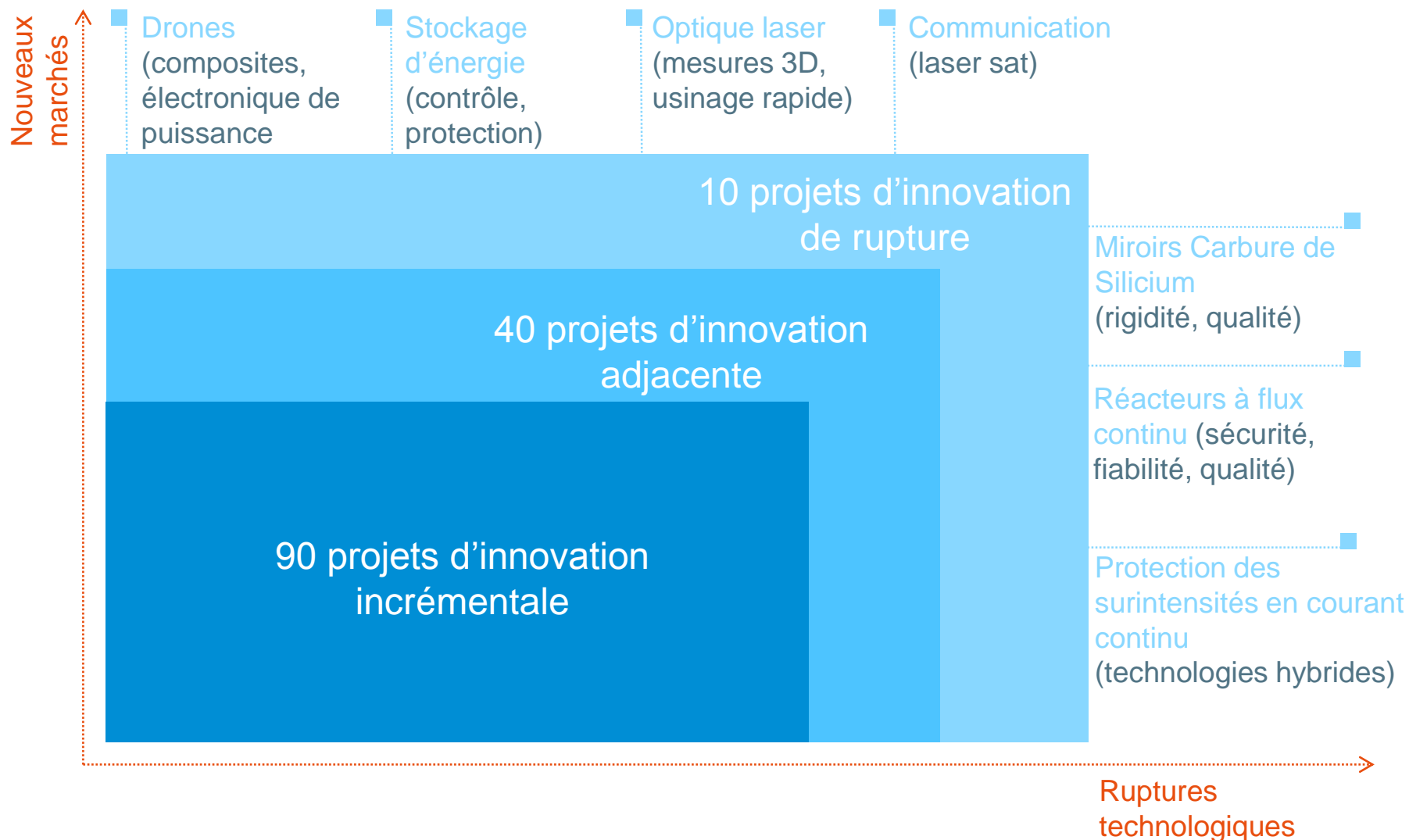
DES MARCHÉS PORTEURS QUI ONT PERMIS DE COMPENSER LA BAISSSE EN CHIMIE



ACCROÎTRE LE DÉVELOPPEMENT DE NOS MARCHÉS PORTEURS



DE NOMBREUX PROJETS D'INNOVATION



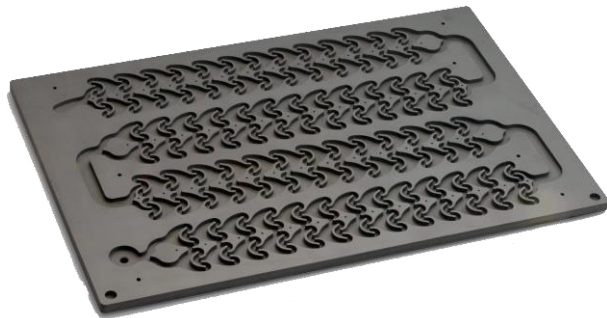
LE SUCCÈS DE LA DIFFÉRENCIATION



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

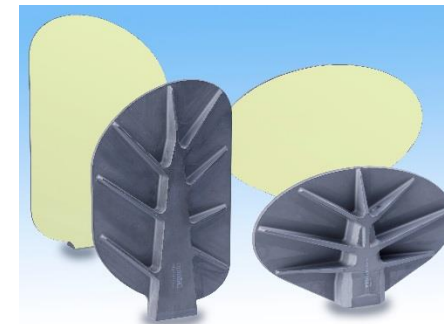
■ RÉACTEURS À FLUX CONTINU

MISE SUR LE MARCHÉ EN 2011



■ MIROIRS LASER

MISE SUR LE MARCHÉ EN 2013

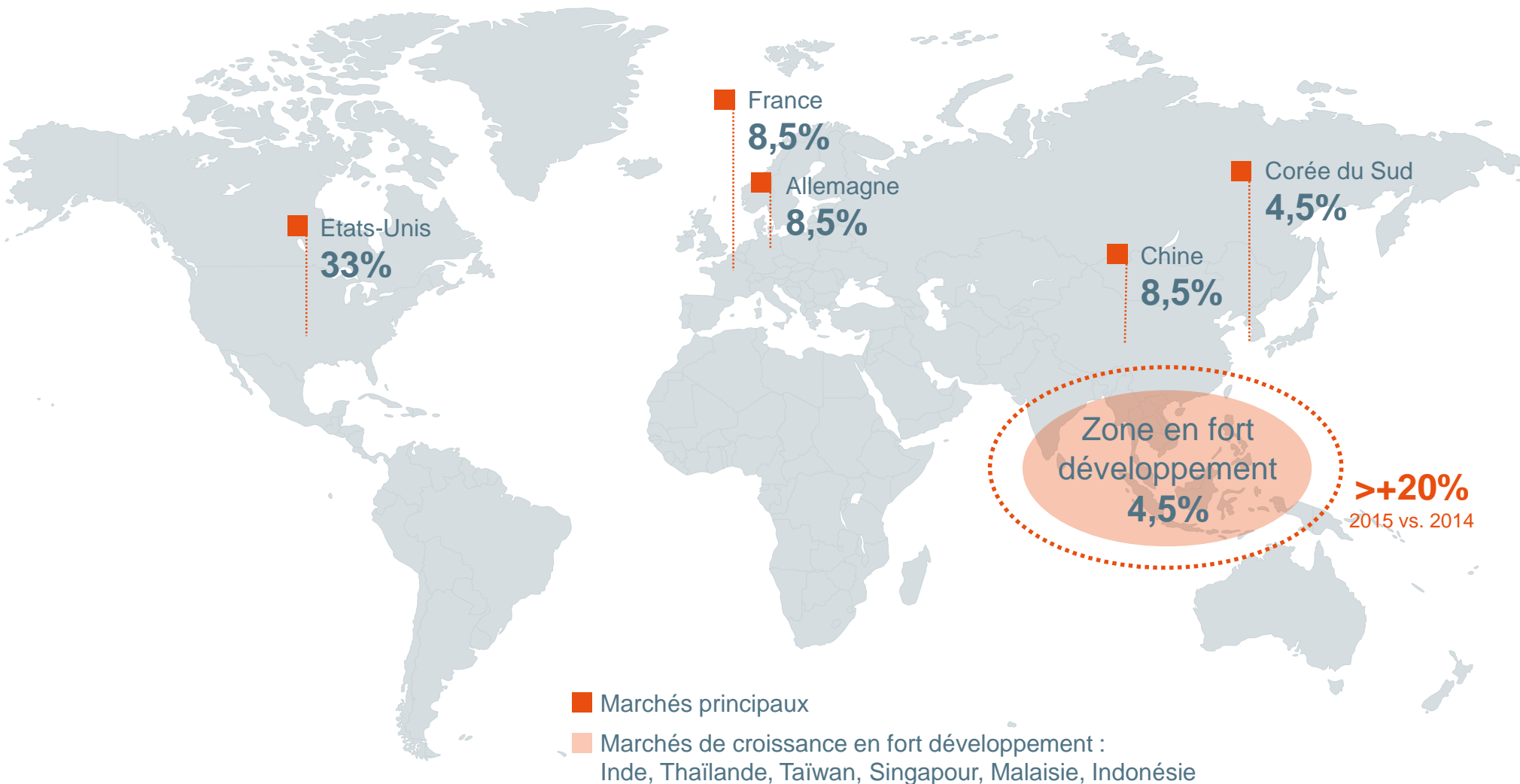


Exemples

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

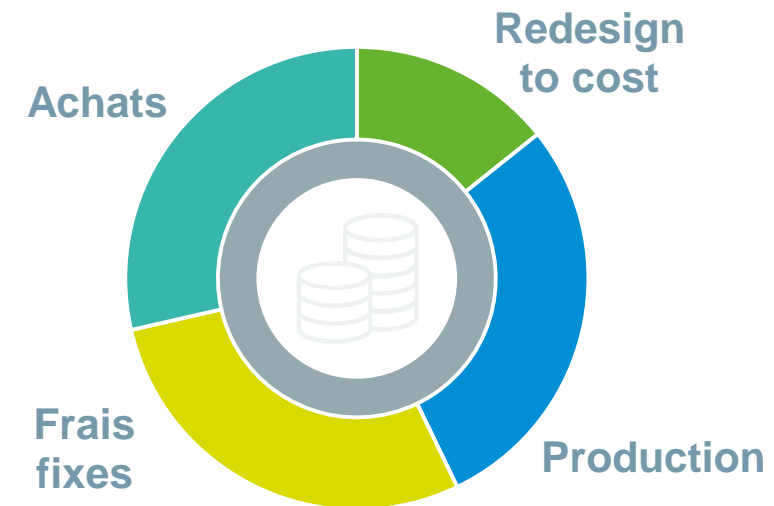
DÉVELOPPER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

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



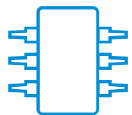
La nouvelle organisation en ligne avec la stratégie

➤ **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

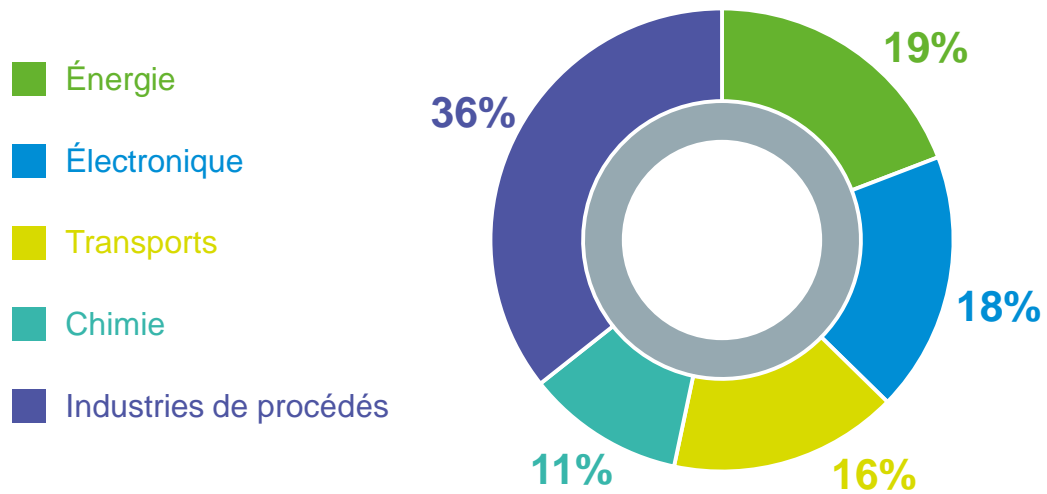
2015	Pôle Advanced Materials	Pôle Electrical Power	Groupe yc frais centraux
Chiffre d'affaires (M€)	420	352	772
Résultat opérationnel courant (M€)	33,0	38,2	58,1
Marge opérationnelle courante	7,9%	10,8%	7,5%

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%
Total	352,7	327,0	7,8%	-1,2%	419,5	399,0	5,1%	-3,2%

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 PAR MARCHÉ



en % du CA total 2015

ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS

(en M€)	2015	2014 retraité*
Éléments non courants	(21,6)	(37,0)
Restructurations	(2,6)	(2,7)
Transform	(3,0)	(27,6)
Dépréciations d'actifs	(16,8)	(0,3)
Autres	0,8	(6,4)
Impôts	(19,1)	(9,1)
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