

Paris, le 4 décembre 2025, 7h30

## COMMUNIQUE DE PRESSE

### Eramet engage des actions décisives pour faire face aux conditions de marché difficiles et créer de la valeur

- Lancement de « ReSolution », programme d'amélioration de la performance du Groupe visant à réaliser pleinement son potentiel ; nouveau socle d'une croissance ciblée, disciplinée et responsable
- Un diagnostic approfondi et concret mené par le nouveau management, analysant en détail la performance opérationnelle et identifiant les leviers de création de valeur et domaines d'amélioration
- Une conjoncture macroéconomique mondiale défavorable et un bas de cycle des matières premières qui continuent de peser sur les opérations et la génération de cash du Groupe
- Un portefeuille d'actifs de premier rang, positionné pour générer de la croissance à long terme, porté par la transition énergétique et une demande résiliente dans l'acier carbone et inoxydable
- Trois axes principaux qui tracent une feuille de route claire et dont plusieurs initiatives ont déjà été lancées au cours du T3 :
  - **Sécurité et mine responsable** : ancrer une culture de sécurité « Zéro blessure » dans toutes les opérations
  - **Excellence opérationnelle et productivité** : renforcer l'excellence opérationnelle et commerciale grâce à des initiatives ciblées : potentiel initial d'amélioration de l'EBITDA<sup>1</sup> en année pleine de **130-170 M€** d'ici deux ans (aux conditions économiques de 2025<sup>2</sup>) ; les coûts de mise en œuvre seront principalement engagés en 2026
  - **Résilience financière** : en 2025, mise en place d'un programme de « cash boost » avec un impact ponctuel de **60 à 70 M€** sur le FCF d'ici la fin de l'année, avec des leviers financiers supplémentaires et un programme de transformation plus large visant à accroître la génération de cash durant les deux prochaines années
- Accent mis sur maintien d'une liquidité suffisante, l'activation de nouveaux leviers financiers si nécessaire, et le désendettement comme priorité absolue pour renforcer le bilan
- Montée en cadence de la production de lithium de Centenario conforme aux attentes, visant à atteindre environ 90 % de la capacité nominale de l'usine d'ici mi-2026 ; l'impact volume s'ajoutera au potentiel d'amélioration de l'EBITDA présenté ci-dessus

**Paulo CASTELLARI**, *Directeur Général d'Eramet*, a déclaré :

« Le programme ReSolution est le résultat du diagnostic approfondi que nous avons réalisé durant mes premiers mois chez Eramet. Il s'agit de la première étape de notre trajectoire de redressement : un programme d'action rigoureux pour restaurer la performance et réaliser pleinement le potentiel de notre portefeuille d'actifs unique.

La montée en cadence réussie, et dans les délais, de notre usine de production de lithium de Centenario, illustre déjà la manière dont nous allons diriger le Groupe : avec détermination et rigueur opérationnelle, soutenues par une culture de la performance, en cherchant constamment à obtenir des résultats concrets qui renforceront à la fois notre performance opérationnelle et financière. Pour la suite, notre engagement à travailler en toute sécurité et de manière responsable reste, plus que jamais, un principe non négociable. C'est le socle de notre façon d'opérer et le premier prisme à travers lequel chaque décision est prise. Nous examinons également toutes les options disponibles pour accélérer l'exécution de notre plan d'amélioration et renforcer nos efforts de désendettement.

Avec les équipes engagées et expertes d'Eramet, nous construisons ensemble les conditions pour réaligner le Groupe sur une trajectoire de performance sûre et responsable. »

Aujourd'hui à **14h30 CET**, Eramet tiendra un **Call Investisseurs**, retransmis en direct sur le site Web du Groupe (cliquez sur ce [lien d'accès](#)). Paulo Castellari, Directeur Général, et Abel Martins-Alexandre, Directeur Financier, présenteront « ReSolution », le programme d'amélioration de la performance d'Eramet.

### ◆ **Un environnement macroéconomique difficile**

La conjoncture macroéconomique mondiale et le contexte de baisse des prix ont continué de peser sur les opérations du Groupe et la génération de trésorerie au cours des derniers mois.

Les prix des matières premières, notamment le manganèse, le nickel et les sables minéralisés (zircon et ilménite), se situent toujours en bas de cycle, sous l'effet du ralentissement de l'activité industrielle chinoise, de l'incertitude macroéconomique mondiale et de pressions inflationnistes persistantes.

Depuis janvier 2023, les prix des matières premières d'Eramet ont sensiblement diminué<sup>3</sup> : - 6 % pour le minerai de manganèse, - 48 % pour le nickel au LME, - 83 % pour le carbonate de lithium, - 21 % pour l'ilménite et - 25 % pour le zircon. L'industrie des sables minéralisés, en particulier, doit faire face à des conditions de marché difficiles, marquées par une forte pression sur les prix compte tenu d'une moindre demande, et des ajustements de l'offre en conséquence.

Cet environnement devrait continuer à peser sur la demande et les prix, pour l'ensemble des marchés du Groupe. En 2026, à mesure que l'offre et la demande se rééquilibreront progressivement, les marchés devraient montrer des signes de stabilisation, avec potentiellement un soutien ponctuel en cas de perturbations des chaînes d'approvisionnement de certaines matières premières.

### ◆ **Un portefeuille de premier rang avec des leviers de croissance à long terme**

Eramet bénéficie d'une base d'actifs exceptionnelle : des mines à longue durée de vie, à haute teneur et très compétitives dans le manganèse (Gabon), le nickel (Indonésie), les sables minéralisés (Sénégal) et le lithium (Argentine). Celles-ci sont positionnées dans le premier quartile de leurs courbes de coûts respectives et stratégiquement alignées sur les tendances structurelles de la demande, tirées par le développement économique mondial et la transition énergétique.

Ces actifs offrent une résilience en période de ralentissement économique et une forte capacité à générer des résultats lorsque le cycle s'inverse. Ils bénéficient du soutien d'équipes fortement engagées et d'une culture d'exploitation minière responsable profondément ancrée.

À moyen terme, les perspectives de demande restent favorables :

- Le manganèse devrait bénéficier de la croissance régulière de la production d'acier carbone,
- Le nickel devrait évoluer vers un meilleur équilibre entre l'offre et la demande avec une forte demande sous-jacente pour l'acier inoxydable,
- La demande de lithium devrait s'accroître avec le développement des véhicules électriques et des systèmes de stockage d'énergie.

### ◆ **ReSolution : programme d'amélioration de la performance du Groupe**

Pour faire face à ce contexte difficile et à une performance opérationnelle en-dessous des attentes en 2025, le Groupe a engagé des actions décisives afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de réduire les coûts, de rétablir la génération de trésorerie sur la durée du programme et de renforcer la résilience financière.

Durant l'été 2025, le nouveau management d'Eramet a réalisé une revue de performance des actifs (« *Performance Review* ») et un diagnostic sécurité (« *Safety Diagnostic* ») approfondis, combinant

des visites sur le terrain, une analyse opérationnelle et des entretiens avec différentes fonctions, site par site.

La revue a confirmé le potentiel significatif du Groupe sur le plan opérationnel, avec des opportunités concrètes pour renforcer la discipline, affiner les priorités affinées et améliorer l'intégration entre les fonctions.

ReSolution concrétise à la fois notre engagement à agir avec détermination (« Resolution ») et une volonté collective de relever les défis que nous rencontrons (« Resolve »). Il fournit un cadre clair pour traduire les conclusions de la *Performance Review* et du *Safety Diagnostic* en résultats concrets. Le programme s'articule autour de cinq axes principaux :

- **Sécurité et mine responsable**
- **Excellence opérationnelle et productivité** (incluant l'excellence commerciale)
- **Résilience financière**
- **Collaborateurs**
- **Un portefeuille d'activités prêt pour l'avenir**

S'agissant des deux derniers axes, Eramet s'attache à développer une culture axée sur la performance, grâce à une responsabilisation accrue du leadership et à des équipes locales autonomes. Le Groupe progresse également dans la construction d'un portefeuille prêt pour l'avenir, en priorisant l'intégrité des actifs et en tirant parti du potentiel du portefeuille du Groupe.

Les plans d'action seront suivis et soutenus par la nouvelle équipe centrale récemment créée, l'EVO (« Eramet Value Office »). Celle-ci s'assurera d'une gouvernance solide, d'une coordination efficace et du respect des objectifs dans l'exécution des initiatives du Groupe.

### **Axe N°1 : Sécurité et mine responsable**

Tout en poursuivant résolument la mise en œuvre de sa feuille de route *Act for Positive Mining*, Eramet consacre également des efforts croissants en matière de sécurité, levier d'action décisif pour améliorer la performance du Groupe.

Sur la base du *Safety Diagnostic*, le Groupe met en œuvre des actions concrètes, notamment l'actualisation de sa politique et une culture de leadership renforcée en matière de sécurité. En parallèle, une feuille de route sur deux ans est mise en place afin de fixer l'objectif « zéro blessure » comme l'objectif ultime sur tous les sites. Les principaux leviers actionnés seront les suivants :

- Réduction à néant des accidents de travail et des incidents à potentiel élevé (« HPI ») ;
- Amélioration des processus de gestion des risques, ainsi que de la fiabilité et de la pérennité des systèmes de production et logistique.

### **Axe N°2 : Excellence opérationnelle et productivité**

La *Performance Review* a permis d'établir une base de référence rigoureuse pour l'amélioration de la performance du Groupe autour de trois thèmes : la productivité, l'efficacité des coûts et des processus, et l'optimisation des achats.

Des priorités spécifiques ont été définies pour chaque actif en vue d'améliorer la performance opérationnelle et de générer une augmentation de l'EBITDA, avec un impact en année pleine en 2028 :

- **Minerai de manganèse** : améliorer la maintenance et l'excellence opérationnelle, et dégouloter la capacité de transport
- **Alliages de manganèse** : améliorer la productivité et optimiser les coûts
- **Sables minéralisés** : optimiser le rendement et les coûts
- **Lithium** : optimiser la montée en cadence de Centenario et améliorer la qualité de la teneur
- **Nickel** (PT Weda Bay) : renforcer la sécurité et la gestion des sous-traitants.

S'agissant du minerai de manganèse, l'une des mesures ciblées comprend des investissements dans la modernisation de l'infrastructure ferroviaire afin de soutenir une augmentation des volumes par rapport à 2025.

Pour le lithium, le *cash cost* estimé (Ex-Works, à capacité nominale) a été ajusté en ligne avec l'inflation et les coûts fixes plus élevés (par rapport à environ 5 000 \$/t-LCE estimés en 2024). Dans le cadre du programme ReSolution, un plan d'optimisation du *cash cost* est en cours, notamment grâce à l'amélioration de la consommation de réactifs. D'ici deux ans (2026-2027), le *cash cost* (Ex-Works, à capacité nominale) devrait baisser et s'établir entre 5 400 et 5 800 \$/t-LCE (base 2025), restant bien positionné dans le premier quartile de la courbe des coûts.

En novembre, l'usine de DLE de Centenario a produit à un rythme moyen d'environ 65 % de sa capacité nominale (24 kt-LCE), en ligne avec l'objectif. Les volumes de production prévus pour 2025 se situent dans la fourchette haute de la guidance de 4-7 kt-LCE. Le Groupe vise à atteindre environ 90 % d'ici mi-2026, et près de 100 % d'ici fin 2026. L'impact volume de la montée en puissance de la production s'ajoutera à l'augmentation de l'EBITDA générée par ReSolution.

En parallèle, le Groupe a lancé un programme dédié à l'excellence commerciale, axé sur quatre principaux leviers : renforcer l'approche de commercialisation du lithium dans les régions à forte croissance et à forte marge ; augmenter l'efficacité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement ainsi que la gestion optimisée des stocks ; affiner l'adéquation produit-marché pour conquérir des segments à plus forte valeur ajoutée ; et améliorer le pilotage de la performance.

Combinées, ces actions visent à renforcer les marges, à améliorer la discipline commerciale et à engager une transformation plus globale de la chaîne de valeur.

### Axe N°3 : Résilience financière

Eramet a actionné un ensemble de leviers financiers pour maintenir une liquidité suffisante et augmenter sa résilience à long terme.

Le programme de « *Cash Boost* », lancé au deuxième trimestre, est axé sur la réduction des coûts, l'optimisation du besoin en fonds de roulement et la discipline en matière de capex. Il devrait générer un impact ponctuel de 60-70 M€ sur le FCF en 2025.

Les capex ont été davantage ciblés et la fourchette de prévisions a été resserrée au T3 à 400-425 M€, comme indiqué dans le communiqué de presse sur le chiffre d'affaires du T3 2025. Une trajectoire baissière devrait se poursuivre, le Groupe ayant adopté une approche plus disciplinée en matière de capex de maintenance et d'investissement de croissance ciblés.

Eramet a obtenu un waiver sur le covenant de gearing de décembre 2025 auprès de son pool de banques, garantissant la disponibilité du RCF de 935 M€, actuellement non tiré.

A partir de 2026, des mesures complémentaires devraient soutenir des améliorations structurelles, et ancrer une discipline financière. Ces mesures, en cours de déploiement, visent une optimisation des coûts, l'excellence accrue dans la gestion du besoin en fonds de roulement et la discipline en matière de capex, soutenues par la transformation de la Fonction Finance.

Le Groupe se donne ainsi pour priorités de :

- Maintenir un niveau adéquat de liquidité,
- Garantir son accès au marché,
- Poursuivre une trajectoire de désendettement visant à renforcer le bilan.

Le Groupe évalue toutes les options stratégiques et financières susceptibles d'accélérer la mise en œuvre du programme ReSolution et de soutenir une trajectoire de désendettement plus rapide.

## ♦ Augmentation potentielle initiale de l'EBITDA<sup>1</sup> de 130-170 M€, avec un impact en année pleine en 2028

Le programme ReSolution vise à générer un potentiel initial d'amélioration de l'EBITDA<sup>1</sup> en année de pleine de **130-170 M€** d'ici deux ans (aux conditions économiques de 2025<sup>2</sup>), avec un plein impact attendu en 2028.

- **120-150 M€** d'EBITDA issus de l'excellence opérationnelle et de la productivité, répartis entre :
  - 50 à 60 % d'amélioration de la productivité
  - 30 à 40 % d'amélioration de l'efficacité des coûts et des processus
  - 5 à 10 % d'optimisation des achats
- **10-20 M€** d'EBITDA provenant de l'excellence commerciale

Cette amélioration inclut l'impact de l'augmentation des volumes de minerai de manganèse transportés, soutenue par les améliorations apportées par le programme ReSolution en matière d'efficacité de la production et de fiabilité du transport. Elle ne tient pas compte de l'impact volume lié à la montée en cadence de Centenario.

Les coûts de mise en œuvre devraient être engagés pour l'essentiel en 2026.

Eramet confirme sa guidance pour 2025, telle que communiquée dans la publication de son chiffre d'affaires du T3 2025 le 30 octobre dernier. Cf. Annexe 1.

Des informations complémentaires sur le programme ReSolution, notamment en ce qui concerne le FCF et la résilience financière, seront communiquées le 18 février 2026 (publication de résultats du Groupe pour l'exercice 2025).



### Calendrier

04.12.2025 : Conférence investisseurs (14h30 CET), retransmis en direct sur le site Web du Groupe

18.02.2026 : Publication des résultats annuels 2025 du Groupe

23.04.2026 : Publication du chiffre d'affaires du Groupe au 1er trimestre 2026

## À PROPOS D'ERAMET

Eramet transforme les ressources minérales de la Terre pour apporter des solutions durables et responsables à la croissance de l'industrie et aux défis de la transition énergétique.

Ses collaborateurs s'y engagent par leur démarche citoyenne et contributive dans l'ensemble des pays où le groupe minier et métallurgique est présent.

Manganèse, nickel, sables minéralisés, et lithium : Eramet valorise et développe les métaux indispensables à la construction d'un monde plus durable.

Partenaire privilégié de ses clients industriels, le Groupe contribue à rendre les infrastructures et les constructions robustes et résistantes, les moyens de mobilité plus performants, les outils de santé plus sûrs, les appareils de télécommunications plus efficaces.

Pleinement engagé dans l'ère des métaux, Eramet ambitionne de devenir une référence de la transformation responsable des ressources minérales de la Terre, pour le bien vivre ensemble.

[www.eramet.com](http://www.eramet.com)

## CONTACT INVESTISSEURS

### Directrice des Relations Investisseurs

**Sandrine Nourry-Dabi**

T. +33 1 45 38 37 02

[sandrine.nourrydabi@eramet.com](mailto:sandrine.nourrydabi@eramet.com)

## CONTACT PRESSE

### Responsable de Relations Presse

**Fanny Mounier**

T. +33 7 65 26 46 83

[fanny.mounier@eramet.com](mailto:fanny.mounier@eramet.com)

### Chargée de Relations Presse

**Nedjma Amrani**

T. +33 6 65 65 44 49

[nedjma.amrani@eramet.com](mailto:nedjma.amrani@eramet.com)

## Annexe 1 : Guidance 2025

Activités	Indicateur	Guidance 2025 (30/10/2025)
<b>Minerai de manganèse</b>	Volumes transportés	6,1 - 6,3 Mt
	Cash cost FOB <sup>1,2</sup>	2,3 - 2,4 \$/dmtu
<b>Minerai de nickel</b>	Volumes vendus, dont :	39 - 42 Mth
	<i>A l'externe</i>	36 - 39 Mth
	<i>A l'interne</i>	3 Mth
<b>Carbonate de lithium</b>	Volumes produits	4 - 7 kt-LCE
<b>Sables minéralisés</b>	Volumes produits	> 900 kt-HMC

1 Définitions dans le glossaire financier en Annexe 3.

2 Pour un taux de change \$/€ de 1,13 \$/€ au 30/07/2025 et au 30/10/2025.

**Le montant des investissements<sup>4</sup> est attendu entre 400 et 425 M€ en 2025.**

Capex	Activité	Guidance 2025 (30/10/2025)
<b>Maintenance</b>	Groupe	150m - 175M€
<b>Capex</b>	Groupe, dont :	c.250 M€
	Manganèse	c.110 M€
	Sables minéralisés	c.50 M€
	Lithium	c.90 M€

## **Annexe 2 : Glossaire financier**

### **Indicateurs de performance consolidés**

Les indicateurs de performance consolidés utilisés pour la communication financière des résultats et de la performance économique du Groupe et présentés dans ce document sont des données retraitées issues du Reporting du Groupe et suivies par le Comex.

#### **EBITDA (« Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation »)**

Résultat avant charges et produits financiers et autres charges et produits opérationnels, impôts sur les résultats, provision pour risques et charges et amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles.

#### **EBITDA ajusté (hors SLN)**

L'EBITDA ajusté est présenté afin de permettre une meilleure compréhension de la performance opérationnelle sous-jacente des activités du Groupe. L'EBITDA ajusté correspond à l'EBITDA incluant la quote-part d'Eramet dans l'EBITDA des joint-ventures significatives mises en équivalence dans les comptes du Groupe.

L'EBITDA est ajusté pour inclure l'EBITDA proportionnel de PT Weda Bay Nickel, société dans laquelle Eramet détient une participation indirecte de 38,7 %. Le Groupe détient une participation de 43 % dans Strand Minerals Pte Ltd, la holding qui détient 90 % de PT Weda Bay Nickel, qui est comptabilisée dans les états financiers consolidés selon la méthode de mise en équivalence.

Par ailleurs, L'EBITDA ajusté exclut l'EBITDA de la SLN en tant que société standalone, car les pertes de l'entité ont été intégralement financées par l'État français, suite à l'accord conclu avec Eramet. Toutefois, l'EBITDA lié à l'activité de négoce de ferronickel reste comptabilisé dans l'EBITDA ajusté (au niveau de la Holding), compte tenu de l'existence d'un contrat d'achat entre la SLN et Eramet S.A., et un contrat de commercialisation entre Eramet S.A. et les clients finaux.

#### **Activité minéral de manganèse**

L'activité minéral de manganèse correspond aux activités minières de Comilog (hors activité du Complexe Métallurgique de Moanda, « CMM », produisant des alliages de manganèse) et aux activités de transport de Setrag.

#### **Activité alliages de manganèse**

L'activité alliages de manganèse correspond aux usines de transformation du minéral de manganèse en alliages de manganèse, et inclut les 3 usines norvégiennes constituant Eramet Norway (« ENO », soit Porsgrunn, Sauda, Kvinesdal), Eramet Marietta (« EMI ») aux États-Unis, Comilog Dunkerque (« CDK ») en France et le Complexe Métallurgique de Moanda (« CMM ») au Gabon.

#### **Cash cost Ex-Works du carbonate de lithium**

Le cash cost Ex-Works du carbonate de lithium produit par Eramine est défini comme l'ensemble de coûts de production et de structure qui couvrent toutes les étapes d'extraction et de raffinage nécessaires afin d'obtenir le produit final en sortie d'usine, et qui impactent l'EBITDA dans les comptes sociaux de cette société, rapporté au tonnage vendu pour une période donnée. Ce cash cost n'inclut ni les coûts du transport terrestre et du transport maritime, ni les taxes et redevances minières dont bénéficie l'Etat argentin, ni les coûts de marketing.



## Annexe 3 : Notes de bas de page

---

<sup>1</sup> EBITDA : EBITDA ajusté, hors SLN ; cf. Annexe 2

<sup>2</sup> Sur la base des prix moyens réalisés estimés par Eramet et des prévisions de volumes en 2025e, ainsi que du consensus sur le taux de change €/ \$ pour 2025e.

<sup>3</sup> Analyse Eramet de janvier 2023 à novembre 2025 : minerai de manganèse (CRU CIF China 44%), lithium carbonate (SMM Battery-grade CIF China), zircon premium & ilmenite chloride (analyse Eramet)

<sup>4</sup> Hors capex de la SLN, financés par l'État français