



ERAMET

RAPPORT ANNUEL 2004

ACTEURS D'UNE CROISSANCE DURABLE



Conseil d'administration
à l'issue de la réunion
du 9 mars 2005

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
Jacques Bacardats

PRÉSIDENT D'HONNEUR
Yves Rambaud

ADMINISTRATEURS

Rémy Autebert
Cyrille Duval
Édouard Duval
Georges Duval
Patrick Duval
Pierre-Noël Giraud
François Henrot
Pascal Lafleur
Jean-Lucien Lamy
Louis Mapou
Jacques Rossignol
Michel Somnolet
Antoine Treuille

AREVA représentée
par Frédéric Tona

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Ernst & Young Audit
Tour Ernst & Young
11, allée de l'Arche
92037 Paris la Défense Cedex

Deloitte & Associés
185, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine Cedex

SOMMAIRE

**ACTEURS D'UNE
CROISSANCE DURABLE**

- 01 Profil du groupe
- 02 Entretien avec Jacques Bacardats
- 04 Un pilotage international
- 08 Une gouvernance approfondie

FAITS & CHIFFRES 2004

- 12 Eramet dans la croissance économique internationale
- 13 Les matériaux du développement industriel
- 14 Une année exceptionnelle
- 16 Eramet en bourse : une année de très forte croissance

**UN MODÈLE DE
DÉVELOPPEMENT PARTAGÉ**

- 20 Une croissance durable : Investissements & innovation
- 26 Une croissance rentable : Compétitivité & performances
- 32 Une croissance harmonieuse : Responsabilité & respect

**LES MATÉRIAUX
DU DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

- 40 Eramet Nickel
- 44 Eramet Manganèse
- 48 Eramet Alliages

ERAMET EXERCICE 2004

- 54 Comptes consolidés
- 61 Lexique

Couverture : photo de David Becker ANC – 23 Fix.104.
Les hommes et les femmes qui illustrent ce rapport sont pour la plupart des salariés Eramet. Nous les remercions sincèrement pour leur aimable contribution.

PROFIL

ACTEURS D'UNE CROISSANCE DURABLE

Eramet s'est engagé depuis plus de dix ans dans une stratégie de croissance durable basée sur l'innovation, l'investissement, la compétitivité et la responsabilité. Les collaborateurs d'Eramet, ses clients, ses partenaires et ses actionnaires sont les acteurs de ce développement. Ensemble, ils ont contribué à la construction de ce groupe industriel de dimension internationale qui occupe des positions de leader dans ses trois domaines d'activité, le nickel, le manganèse et les alliages.

Les quelque 13 000 **collaborateurs** d'Eramet, en Afrique, en Amérique, en Asie, en Europe et en Océanie innovent, produisent et développent le groupe là où les marchés en croissance sont les plus dynamiques. Eramet réalise plus de 80 % de son chiffre d'affaires hors France.

→ Progrès & innovation

La fidélité de ses **clients** est la richesse d'Eramet : elle engage le groupe dans une dynamique de progrès et d'innovation. Après deux années difficiles, en 2002 et 2003, la croissance a repris un rythme soutenu en 2004, le chiffre d'affaires s'établissant à 2 521 millions d'euros, en progression de 27 % par rapport à 2003.

Sur chacun des cinq continents, Eramet s'est étroitement associé à des **partenaires locaux**, qui sont partie prenante dans la croissance du groupe, en Nouvelle-Calédonie, au Gabon, en Norvège, en Chine, aux États-Unis, en Suède... Partout où il est implanté, Eramet mène un dialogue vivant et responsable avec les autorités et les communautés locales.

Ce développement ne saurait se concrétiser sans l'engagement des **actionnaires** d'Eramet qui en partagent les valeurs assurant au groupe l'indépendance et la pérennité qui sont à la base de son développement industriel.

Ensemble, tous ces acteurs contribuent à faire vivre ce modèle de développement original et à tracer pour Eramet un parcours industriel de croissance durable.

“NOTRE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT”

“Le nickel et le manganèse ont offert à Eramet une année 2004 tout à fait exceptionnelle.”

2003 était une année en demi-teinte sur vos marchés. Comment s'est déroulée l'année 2004 ?

J. B. : 2004 a été une année exceptionnelle. Nos résultats sont très bons grâce aux niveaux qu'ont atteint les prix du nickel et, de façon plus inattendue, ceux du manganèse. Nous sommes sur des marchés cycliques qui nous ont habitués à des variations. Cela fait néanmoins plus de 10 ans que nous n'avions pas atteint ces niveaux de prix. En ce début d'année 2005, la situation témoigne encore une fois de la solidité de notre modèle de croissance qui repose sur l'équilibre entre des activités dont les cycles sont décalés. Le nickel est dans un haut de cycle exceptionnel depuis la seconde moitié de 2003 ; les prix du manganèse sont redescendus à un niveau normal. Dans la branche alliages, on a atteint le creux de la vague au premier trimestre de 2004 et la reprise s'est amorcée dès le second semestre.

Ces prix vont-ils se maintenir en 2005 ?

J. B. : Pour le manganèse, les prix sont revenus à un niveau normal mais ils restent bons. Le marché du nickel est tellement spéculatif qu'il est difficile de prévoir son évolution. Nous pensons qu'en 2005 la demande restera plus forte que l'offre et qu'en conséquence les prix devraient se maintenir. Nous devons cependant être prêts, dans des métiers qui sont cycliques, à faire face à de mauvaises années. On peut ainsi prévoir que, d'ici à environ deux ans, les prix baisseront fortement et que nous retrouverons alors des contraintes que nous avons déjà connues. Nous avons fait de gros efforts pour améliorer nos performances, nous devons les poursuivre. La rentabilité, basée sur une compétitivité forte, est le moteur

de notre groupe : elle permet de garantir la pérennité de notre activité, de poursuivre notre effort d'investissement et de nourrir de nouvelles ambitions.

Quelles sont ces ambitions ?

J. B. : Le marché chinois continue de tirer la croissance mondiale. Le gouvernement chinois a annoncé des mesures pour contrôler ce développement, mais celui-ci reste très fort et semble devoir se poursuivre sur plusieurs années. La croissance de la production chinoise d'acier, par exemple, s'est maintenue au-dessus de 15 % en 2004. Nous avons positionné notre groupe pour nous adapter à cette nouvelle réalité. En 2004, nous nous sommes dotés d'une organisation intégrée pour mieux saisir les opportunités de développement en Chine.

Notre programme d'investissements, solidement établi depuis quelques années, s'est poursuivi en 2004. Dans la branche nickel, nous avons démarré un nouveau four en Nouvelle-Calédonie qui nous permettra, dès 2005, d'augmenter de plus de 15 % notre production de ferronickel. Ce four est une première technologique et nos équipes de R&D suivent de très près sa montée en charge. Dans la branche alliages, nous complétons notre dispositif par la construction d'une nouvelle unité destinée en particulier à produire des pièces moteurs pour l'aéronautique ; cette unité sera en mesure de répondre au marché d'ici à environ un an.

En Chine, plusieurs investissements sont également en cours. Outre la construction d'une nouvelle usine d'outillage, nous avons lancé la construction d'une

“La situation témoigne de la solidité de notre modèle de croissance.”



usine de chimie du manganèse pour répondre à la demande croissante du marché de l'industrie des piles. Enfin, nous développons notre production de manganèse au Gabon pour accompagner la croissance mondiale de la production d'acier.

En 2003, vous aviez conduit des programmes importants de restructuration dont l'impact social était significatif. Vous vous étiez engagés à accompagner ces évolutions. Où en sont ces opérations aujourd'hui ?

J. B. : Nous avons en très grande partie réalisé en 2004 les chantiers de restructuration décidés en 2003. L'usine de Boulogne s'est arrêtée en décembre 2003 ; en 2004, nous avons mis en œuvre le plan de reclassement pour le personnel et nous avons réalisé l'étude du démantèlement et de la réhabilitation du site. Dans les alliages, nous avons gelé tous les recrutements externes l'an dernier pour proposer des reclassements internes. Pour l'ensemble du groupe, ce sont environ 250 postes qui ont ainsi été ouverts à la mobilité interne.

La responsabilité fait partie intégrante de nos valeurs, et ce principe est pleinement partagé par les actionnaires d'Eramet. Dans cette perspective, nous avons également renforcé en 2004 nos actions dans le domaine de la protection de l'environnement dans nos usines. En Nouvelle-Calédonie, par exemple, les émissions de poussières doivent être divisées par trois. L'amélioration des conditions de travail et de la sécurité des collaborateurs d'Eramet reste une préoccupation majeure des équipes.

Quelles sont vos perspectives pour 2005 ?

J. B. : En 2005, les perspectives sont très bonnes pour nos activités, y compris pour la branche alliages qui peut désormais s'appuyer sur son organisation en pôles de compétence forts pour profiter de la reprise de ses marchés. Notre situation financière est très saine ; cela nous permet d'examiner toutes les opportunités de croissance externe qui nous permettraient d'enrichir ou de compléter les activités de nos trois branches.

“La Chine continue de tirer l'expansion du groupe.”

UN PILOTAGE INTERNATIONAL

Eramet est un groupe international qui exerce ses activités sur de nombreux sites répartis sur les cinq continents, dans trois domaines d'activité : le nickel, le manganèse et les alliages, mobilisant des métiers très divers, de la mine aux superalliages. Cette diversité ouvre de nombreuses opportunités pour le groupe : une connaissance de terrain des marchés internationaux et une richesse culturelle qui permettent de partager les méthodes et les expériences. Eramet s'est ainsi doté d'une organisation qui concrétise les synergies à travers la cohérence d'une stratégie commune, tout en préservant la réactivité et l'agilité de chacune de ses activités. En 2004, le groupe a approfondi cette démarche en créant un nouveau comité de direction international qui contribuera à enrichir sa vision stratégique et apportera un nouvel élan à son développement.

La cohérence d'une stratégie groupe

Le comité exécutif du groupe, centre de décision qui définit et met en œuvre la stratégie d'Eramet, réunit autour du président-directeur général les trois directeurs de branche qui sont également directeurs généraux délégués, le directeur administratif et financier et le directeur des ressources humaines. Des réunions mensuelles rassemblant les membres du comité exécutif et l'état-major de chaque branche permettent de suivre l'activité et de déployer la stratégie dans chaque division.

L'efficacité opérationnelle des travaux transversaux

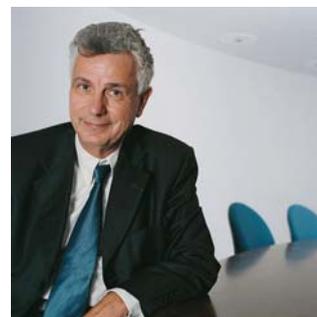
Depuis 2003, les fonctions transversales stratégiques sont pilotées par les dirigeants des trois branches du groupe, membres du comité exécutif. Cette organisation s'est accompagnée d'un travail de clarification des missions et responsabilités respectives du siège et des branches, qui a permis de renforcer la mise en commun des compétences. Elle a fait la preuve de son efficacité en 2004.



Jacques Bacardats

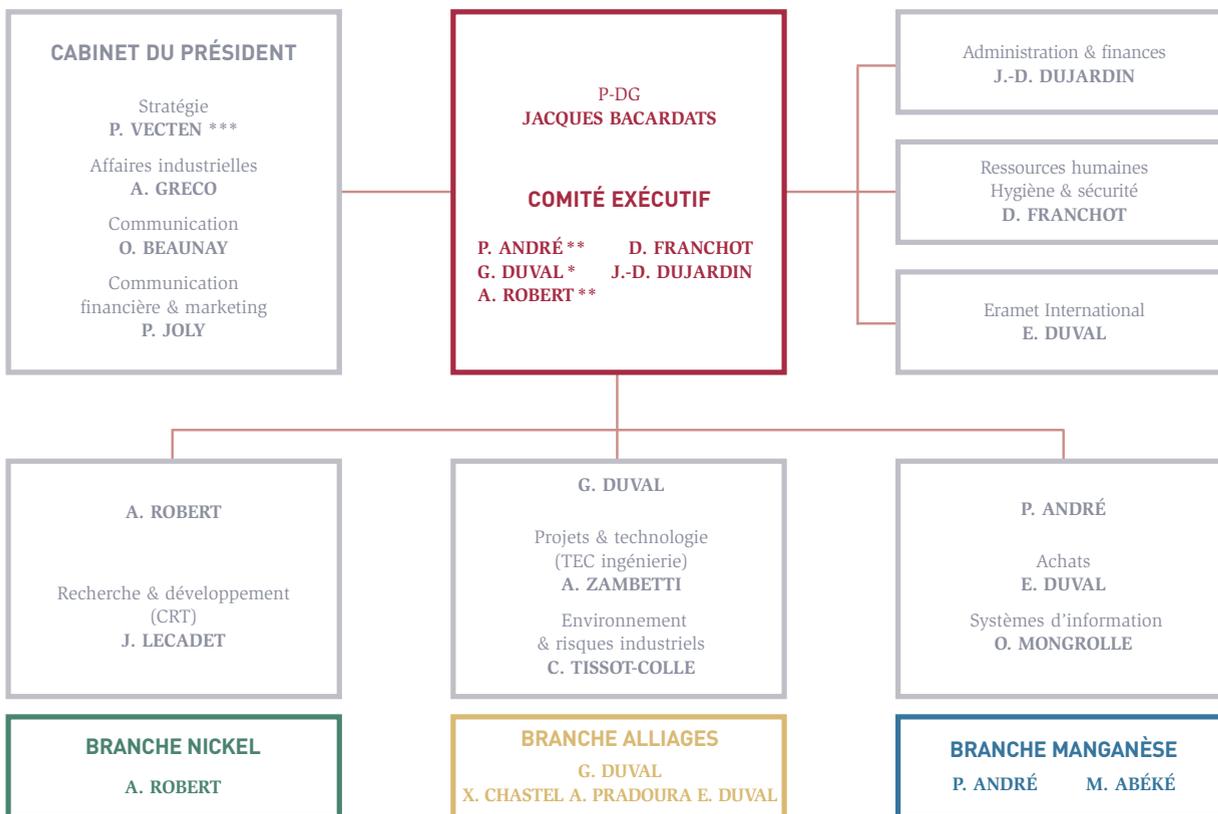


Georges Duval



Alain Robert

→ ORGANIGRAMME DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DES FONCTIONS TRANSVERSALES



* Vice-président, directeur général délégué | ** Directeur général délégué | *** A compter du 1^{er} avril 2005



Dominique Franchot



Jean-Didier Dujardin



Patrick André

UN PILOTAGE INTERNATIONAL



Alain Pradoura



Édouard Duval



Xavier Chastel

Ainsi, les équipes de R&D capitalisent de plus en plus sur des compétences communes, par exemple dans les domaines de la modélisation, de la simulation numérique ou encore de la thermo-métallurgie. De même, la direction centrale des achats a permis de mettre en cohérence l'ensemble des bases de données du groupe et de bénéficier d'un pouvoir de négociation plus important.

Les communications entre les différents sites et activités bénéficient depuis 2004 d'un réseau et d'une messagerie unifiés. Les travaux de la direction de l'environnement et des risques industriels ont permis de développer les programmes de protection de l'environnement sur de nombreux sites. Les ressources humaines font l'objet de points mensuels au sein du comité exécutif, qui suit directement l'ensemble des cadres dirigeants et des cadres à haut potentiel du groupe. Enfin, le contrôle de gestion a été recentré sur sa fonction d'aide au pilotage à travers une charte spécifique destinée à l'ensemble des sites du groupe.

Une vision internationale du développement

Le nouveau comité de direction international d'Eramet s'est réuni pour la première fois le 20 décembre 2004. Cette équipe rassemble, outre les six membres du comité exécutif, les principaux cadres dirigeants du groupe : Marcel Abéké, administrateur et directeur général de Comilog au Gabon, Joseph Chang, président et président-directeur général d'Eramet Chine, Xavier Chastel, président d'Erasteel, Édouard Duval, directeur des achats et président d'Eramet International, Alain Pradoura, directeur général d'Aubert & Duval, et Philippe Vecten, directeur général de SLN en Nouvelle-Calédonie. Ce comité, qui se réunira tous les trimestres, permettra à chaque responsable de mieux appréhender l'ensemble des activités d'Eramet à travers le monde. Les réunions du comité favoriseront également les échanges en donnant l'occasion aux membres de l'équipe d'apporter commentaires, réactions, questions ou suggestions sur les projets du groupe dans d'autres domaines ou zones géographiques.



Marcel Abéké



Joseph Chang



Philippe Vecten

→ ZOOM

Le réseau Eramet International

Eramet commercialise ses produits à travers un réseau créé en 1996, Eramet International. En 2004, ce réseau qui est présent dans une vingtaine de pays s'est enrichi d'une structure propre au Canada.

Les sociétés du groupe contribuent aussi au renforcement de la présence commerciale internationale d'Eramet. Ainsi, un bureau a été ouvert en Inde (une joint-venture Erasteel-Sterling-Metchem) et une équipe commune à l'ensemble de la branche alliages a été constituée pour la promotion des aciers d'outillage.

Le pilotage local des activités

Eramet s'est développé en respectant la diversité des cultures existant dans les sociétés qui intégraient peu à peu l'ensemble. Partout, le groupe a fait le choix de ne pas imposer un modèle français, mais d'essayer au contraire de comprendre, de s'adapter et de s'enrichir au contact de méthodes et de pratiques différentes. Dans la quasi-totalité des implantations du groupe, en Europe, aux États-Unis, en Asie ou en Afrique, les dirigeants et de nombreux membres des équipes de direction des sociétés concernées sont de la nationalité du pays.

En Chine, où l'enjeu de développement est exceptionnel pour toutes les activités du groupe, Eramet s'est doté, sous l'autorité de Joseph Chang, d'une organisation qui rassemble ses ressources pour mettre en commun les expériences, favoriser les synergies, mieux comprendre les besoins du marché chinois, anticiper sur ses évolutions et proposer les approches les plus adaptées pour chacune des trois branches.

UNE GOUVERNANCE APPROFONDIE

Eramet est attaché à répondre aux exigences les plus élevées d'une bonne gouvernance d'entreprise, telles qu'elles résultent du rapport Bouton, des règles et usages imposés par l'Autorité des Marchés Financiers et des textes de loi récents sur la transparence financière. Ces exigences s'expriment en particulier dans l'organisation des travaux du conseil d'administration et de ses comités ainsi que dans la mise en œuvre du contrôle interne.

→ Travaux du conseil

5 réunions en 2004

En 2004, le conseil d'administration s'est réuni cinq fois, les 14 janvier, 17 mars, 12 mai, 15 septembre et 15 décembre, en application d'un calendrier fixé lors du dernier conseil de l'année précédente (sauf pour ce qui est du conseil du 14 janvier).

Ces conseils ont délibéré sur les opérations sociales suivantes :

- **le conseil du 14 janvier** a porté sur le contrôle fiscal au Gabon et la situation d'Aubert & Duval ;
- **le conseil du 17 mars** a eu pour objet principal d'arrêter les comptes de 2003 de la société et de convoquer l'assemblée générale annuelle des actionnaires le 12 mai 2004 ;
- **le conseil du 12 mai** a suivi l'assemblée générale des actionnaires ; il a renouvelé les deux censeurs ;
- **le conseil du 15 septembre 2004** a arrêté les comptes du premier semestre ainsi que les documents de gestion prévus par la loi du 1^{er} mars 1984 ;
- **le conseil du 15 décembre 2004** a, en particulier, fait l'objet d'une présentation du budget 2005.

En outre, à chaque conseil (sauf celui du 14 janvier), le Président a fait un exposé préliminaire sur les principaux faits marquants qui ont affecté la vie du groupe depuis le dernier conseil. Chaque directeur de branche présente ensuite les activités de sa branche. Les projets d'investissement particulièrement importants (usine d'EMD en Chine, rachat des participations

minoritaires de COGEMA dans le manganèse, augmentation de la capacité minière au Gabon) ont été soumis au conseil du 15 septembre.

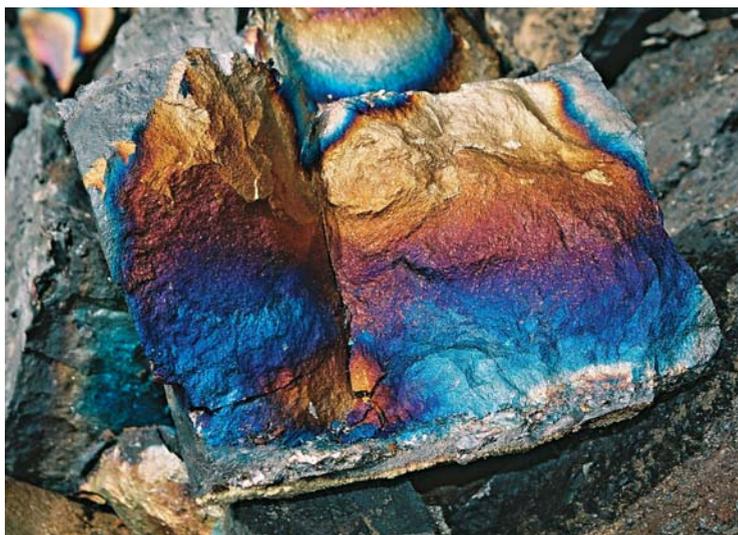
Des comités actifs

Le conseil s'est appuyé sur les travaux des comités qu'il a désignés en son sein : le comité d'audit et le comité des rémunérations.

Le comité d'audit, qui se réunit généralement la veille de chaque conseil, a traité les sujets suivants :

- **au comité du 16 mars**, trois sujets ont été traités : la cartographie des risques, le passage aux normes IFRS et l'examen des comptes 2003 ;
- **au comité du 11 mai**, les principaux contentieux ont été présentés par le directeur juridique du groupe ; un point a également été fait sur les retraites et pensions, le risque de change et la captive de réassurance ;
- **au comité du 14 septembre** ont été examinées les règles concernant les investissements, les fonds de pension et les risques environnementaux ; il a été également procédé à une revue des comptes ;
- **au comité du 14 décembre**, le directeur juridique a présenté un projet de procédure relative aux achats des actions Eramet par des mandataires sociaux. Le directeur de l'audit a ensuite fait un bilan des audits effectués en 2004 et présenté le programme d'audits pour 2005.





Les projets d'usine d'EMD en Chine, et d'augmentation de la capacité minière au Gabon, ont été soumis au conseil du 15 septembre 2004.

Par ailleurs, le **comité des rémunérations** a proposé une charte de fonctionnement ainsi qu'un projet d'allocation de jetons de présence. Ces documents ont été approuvés par le conseil du 12 mai. Le comité s'est réuni trois fois, à l'occasion des conseils, le **14 janvier**, le **17 mars** et le **3 décembre**.

À chaque séance, les membres du conseil d'administration reçoivent un dossier comportant des fiches sur la plupart des points de l'ordre du jour.

En fin de séance, notamment lorsque le conseil s'est prononcé sur des comptes, un projet de communiqué de presse est présenté aux administrateurs et est publié (en ligne avec l'AMF, aujourd'hui), pour faire connaître au marché les principaux éléments reflétant l'évolution de la société.

Le procès-verbal de chaque conseil est établi par le secrétaire du conseil et soumis par le Président à l'approbation des administrateurs lors du conseil suivant, le projet étant adressé à chaque participant (administrateurs, censeurs et représentants du CCE) avec la convocation et l'ordre du jour, environ une semaine avant la date de réunion du conseil.

Les séances du conseil se tiennent généralement au 53^e étage de la tour Maine-Montparnasse, sauf la séance du conseil qui suit l'assemblée générale (hôtel *Lutetia*).

UNE GOUVERNANCE APPROFONDIE

→ Contrôle interne

(*) Les éléments qui suivent ne reprennent qu'une partie d'un rapport plus complet sur ce sujet, intégralement publié dans le rapport de gestion et le document de référence du groupe.



La société a engagé, début 2004, une démarche d'évaluation progressive de son système de contrôle interne, dont la première étape a consisté en l'élaboration d'une cartographie des risques. Ce projet a été conduit en réalisant des interviews des principaux responsables des processus de l'entreprise de façon à mesurer l'exposition à divers risques liés à l'activité du groupe et le degré de maîtrise du contrôle interne associé. Le résultat de cette cartographie a permis de déterminer le plan d'amélioration pour 2004 et au-delà. Le plan d'audit 2005 a été entièrement élaboré à partir de cette cartographie.

Les travaux réalisés en 2004 n'ont pas révélé de défaillances ou d'insuffisances graves sur l'organisation du contrôle interne.

Objectif transparence

Les procédures de contrôle interne en vigueur chez Eramet ont pour objet de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations, ainsi que

les comportements des personnels, respectent les politiques définies par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise. Elles ont également pour objet de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société. Elles visent enfin à assurer la protection des actifs contre les différents risques de pertes résultant du vol, de l'incendie, d'activités irrégulières ou illégales, ou encore de risques naturels.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Un maillage de procédures

Du fait de ses activités diversifiées, Eramet est organisé en trois branches autonomes disposant chacune de l'ensemble des services nécessaires à son fonctionnement (direction, production, ventes, achats, finances, ressources humaines...). Outre sa fonction de direction générale, le siège assure les missions d'assistance ou de contrôle nécessaires à la cohésion de l'ensemble.

Sous le contrôle du comité exécutif, le contrôle interne implique de nombreux acteurs au sein de l'entreprise – principalement les différents services de la direction administrative et financière. Il implique également la direction de l'environnement et des risques industriels et la direction des relations humaines, de l'hygiène et de la sécurité. Plus généralement, chaque niveau hiérarchique de l'entreprise est, dans son domaine de compétence, responsable de la définition, de la mise en œuvre et du pilotage des éléments de contrôle interne.

Plusieurs chartes, par exemple en matière d'environnement, d'audit ou de contrôle de gestion, précisent les règles de fonctionnement internes et formalisent les échanges avec les interlocuteurs concernés.

En matière de systèmes d'information, un réseau mondial et une messagerie unique ont été installés. Un renforcement de la sécurité a été effectué pour certains systèmes, et des outils spécifiques ont été mis en place.

Eramet a formalisé et diffusé sur l'ensemble de la société et de ses filiales des manuels de procédures internes qui concernent de grands sujets de la vie du groupe (investissements, couverture des risques de change, procédures de gestion, etc.). Par exemple, la procédure relative aux investissements prévoit l'instruction de tous les dossiers dépassant un certain montant en réunion de branche suivant des modalités précises, et une présentation au conseil d'administration de la société Eramet dans le cas de dossiers à caractère stratégique.

Des réunions mensuelles de gestion sont organisées avec le management de chaque branche pour examiner les résultats du mois, l'analyse des écarts par rapport au budget, et les plans d'action qui en résultent. Elles sont complétées par des comités de gestion spécialisés qui se tiennent également chaque mois.

Les principaux acteurs impliqués dans l'élaboration et le contrôle de l'information financière et comptable sont la comptabilité, la trésorerie, le contrôle de gestion, la consolidation, le comité de gestion-comptabilité et le comité d'audit.

La publication du contrôle budgétaire de la société est trimestrielle. Le reporting avec comparaison entre le budget et le réalisé est mensuel et comprend une consolidation de gestion. Le budget de la société et du groupe est déterminé en fin d'année pour l'année suivante, et quatre reprévisions sont faites en cours

→ RÉALISATIONS

En 2004, la société Eramet a créé une société de trésorerie participante à la fin de l'année dans le but de servir de pivot de trésorerie central pour l'ensemble des sociétés du groupe. Les procédures financières de trésorerie ont été adaptées en conséquence pour une mise en œuvre début 2005.

Un groupe de travail réunissant les principaux trésoriers a établi le cahier des charges et choisi le nouveau progiciel de gestion de trésorerie, commun à l'ensemble du groupe ; le paramétrage de ce progiciel et son démarrage seront réalisés début 2005.

Le déploiement des normes IFRS a conduit à un renforcement des normes et procédures comptables du groupe et à une normalisation de celles-ci au sein des différentes sociétés. La refonte du système de reporting du groupe a été entreprise avec l'adoption d'un nouveau progiciel de consolidation et de reporting.

Un plan d'assurances unifié pour l'ensemble du groupe a été mis en place pour les polices responsabilité civile et dommages pertes d'exploitation.

Une charte de service en matière de fiscalité a été établie.

Le plan d'audit 2005 a été élaboré en lien avec la cartographie des risques réalisée début 2004, avec un renforcement des moyens de la direction en charge de l'audit.

Les principales actions prévues pour cette année 2005 concernent :

- l'élaboration et la publication des comptes en 2005 suivant les normes IFRS ;
- le démarrage effectif des nouvelles applications de trésorerie et de reporting groupe ;
- la mise en œuvre de moyens de commercialisation unifiés pour la branche manganèse ;
- la révision de la cartographie des risques, et l'élaboration d'un Plan d'audit pluriannuel en lien avec celle-ci.

d'année. Ces budgets et reprévisions, ainsi que les plans d'action associés, font l'objet de validations formelles par le management de la branche et le P-DG dans des réunions de branche spécifiques. Ceux du groupe sont validés par le comité exécutif.

La revue des comptes par les auditeurs est semestrielle et fait l'objet de réunions de validation auxquelles participent les auditeurs des principales filiales.



FAITS & CHIFFRES 2004

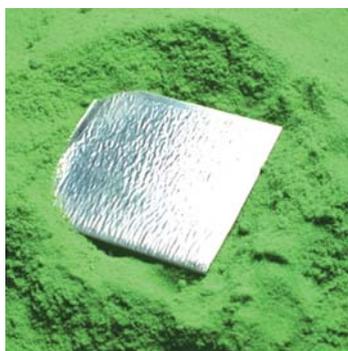
→ Eramet dans la croissance économique internationale



Eramet exerce ses activités au sein de trois branches : Eramet Nickel, Eramet Manganèse et Eramet Alliages. Ces trois métiers, qui sont proches mais dont les cycles économiques sont décalés, permettent au groupe d'exploiter de nombreuses synergies – métallurgie à chaud, fusion, connaissance des marchés... – tout en équilibrant ses résultats.

En 2004, Eramet a réalisé d'excellents résultats opérationnels, maintenant sa production en volume dans les branches nickel et manganèse tout en bénéficiant des niveaux de prix exceptionnels sur ces marchés. Dans la branche alliages, le redémarrage des commandes de l'aéronautique a permis à l'activité d'améliorer ses résultats.

→ Les matériaux du développement industriel



ERAMET NICKEL

– 1^{er} producteur mondial de ferronickel

Eramet Nickel produit et transforme du minerai de nickel dans ses 5 centres miniers en Nouvelle-Calédonie. La branche fabrique et commercialise différents produits issus de ce minerai : le ferronickel, destiné à la fabrication des aciers inoxydables, en Nouvelle-Calédonie ; du nickel haute pureté pour les superalliages et des chlorures de nickel et de cobalt, notamment utilisés dans l'industrie électronique, dans son usine de Sandouville ; des poudres ultra-fines de cobalt et de carbure de tungstène dans son usine de Grenoble (Eurotungstène). En 2004, Eramet Nickel a enregistré d'excellents résultats, liés notamment au très haut niveau des prix du nickel. Sur les marchés du nickel, dont la croissance structurelle depuis plusieurs années est liée aux avantages uniques des aciers inoxydables, la stratégie de la branche est d'accroître sa production pour répondre à la demande.



ERAMET MANGANÈSE

– 1^{er} producteur mondial de dérivés chimiques du manganèse
– 1^{er} producteur mondial de manganèse (en chiffre d'affaires)

Eramet Manganèse produit et commercialise l'une des gammes les plus larges au monde de produits dérivés du manganèse, au sein d'un dispositif industriel implanté en Afrique, en Amérique, en Asie et en Europe. Au Gabon, la branche extrait et enrichit le minerai et fabrique du minerai aggloméré. Eramet Manganèse produit des alliages de manganèse destinés à l'industrie sidérurgique, en France, en Chine, en Norvège et aux États-Unis, des dérivés chimiques du manganèse, aux États-Unis, en Belgique et au Mexique, et des produits spéciaux aux États-Unis. La branche a également développé une activité de services de recyclage dans deux unités, aux États-Unis et en Belgique. Le marché du manganèse est à 90 % celui de la production d'acier, dont la croissance est actuellement tirée par la Chine.



ERAMET ALLIAGES

– 1^{er} producteur mondial d'aciers rapides
– 1^{er} producteur mondial de pièces matricées de grande dimension

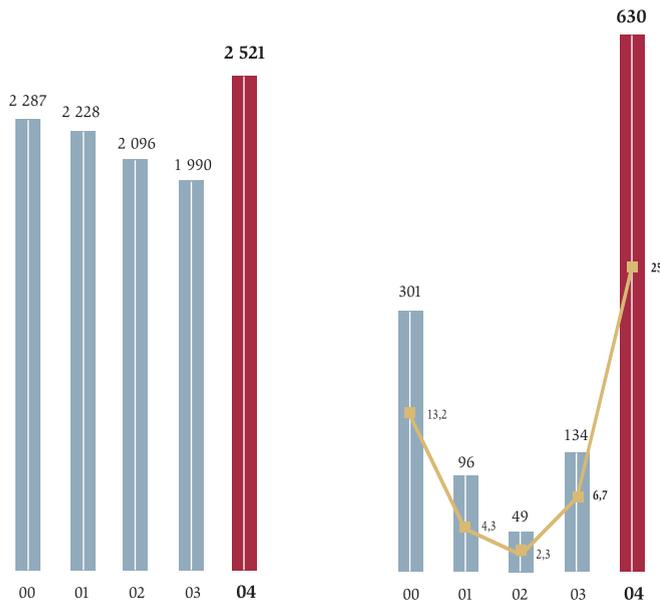
Eramet Alliages développe, produit et commercialise des aciers spéciaux à hautes performances et des superalliages. À partir de ces matériaux, avec d'autres métaux comme le titane ou l'aluminium, la branche fabrique des pièces pré-usinées à hautes caractéristiques techniques et à forte valeur ajoutée. Eramet Alliages regroupe deux sociétés, Aubert & Duval (AD) et Erasteel.

- AD fabrique des produits longs, de l'outillage et des pièces forgées et matricées pour de nombreux secteurs industriels, notamment l'aérospatiale et l'énergie. La société est implantée sur 7 sites industriels en France ; elle dispose également de plusieurs sites de distribution.
- Erasteel fabrique des aciers rapides destinés à l'outillage et plus particulièrement aux outils de coupe sur 8 sites industriels en France, au Royaume-Uni, en Suède et aux États-Unis.

La branche, qui a entrepris un important programme de reconfiguration en 2004, profite depuis le second semestre de la reprise du marché de l'aéronautique.

→ Une année exceptionnelle

Le groupe a obtenu des résultats records en 2004 grâce à la très forte hausse des prix du nickel et du manganèse et aux effets des restructurations réalisées en 2003 et 2004. La trésorerie nette s'est encore renforcée, malgré le niveau élevé des investissements.



Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

Le chiffre d'affaires progresse de 31 % à périmètre et méthode comparables, grâce aux prix du nickel et du manganèse.

Résultat d'exploitation

(en millions d'euros)

■ Marge d'exploitation en %

Le résultat d'exploitation est multiplié par près de 5, grâce à la hausse des prix et aux efforts de réduction des coûts. La marge d'exploitation atteint 25%.



Répartition du chiffre d'affaires par zone de consommation

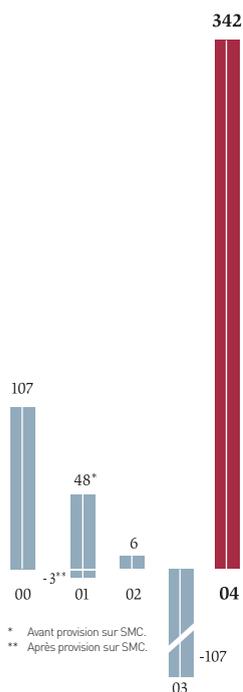
Europe (hors France)	33 %
France	16 %
Asie	27 %
Amérique du Nord	20 %
Autres zones	4 %
Total :	100 %



Répartition du chiffre d'affaires par branche d'activité

(comparaison avec 2003)

Nickel	30 %	(+38 %)
Alliages	26 %	(+8 %)
Manganèse	44 %	(+45 %)
Total :	100 %	

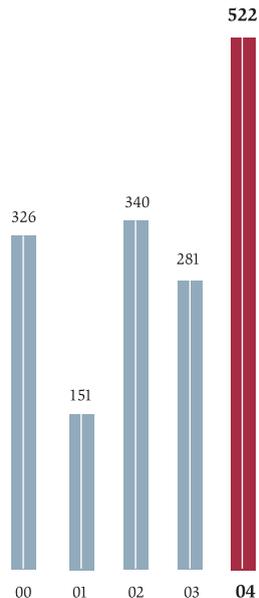


* Avant provision sur SMC.
 ** Après provision sur SMC.

Résultat net part du groupe

(en millions d'euros)

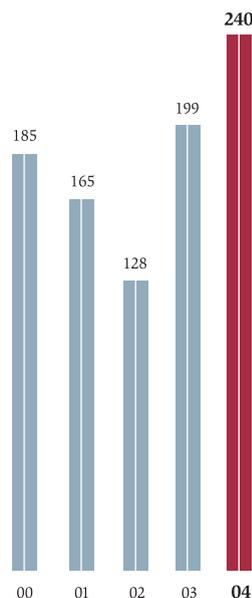
Très forte progression du résultat net, au niveau record de 342 M€.



Flux de trésorerie net généré par l'activité

(en millions d'euros)

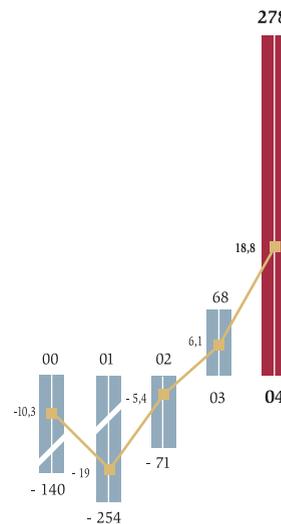
Forte progression du flux de trésorerie net généré par l'activité qui est de 522 M€ en augmentation de 85,8 %. Il reste nettement supérieur aux investissements industriels.



Investissements industriels

(en millions d'euros)

Les investissements industriels s'établissent à 240 M€, avec la poursuite des grands programmes d'investissements en cours dans les trois branches.



Trésorerie nette (endettement net)

(en millions d'euros)

■ Ratio d'endettement en %

La trésorerie nette se renforce encore et passe de 68 M€ à 278 M€, malgré le montant élevé des investissements.

→ Eramet en bourse : une année de très forte croissance

Très forte progression du cours de l'action Eramet en 2004 : + 73 %

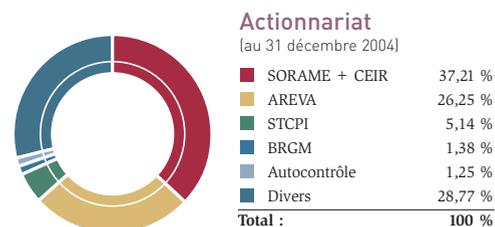
Le cours de l'action Eramet a connu une année de très forte croissance en 2004 (+ 73 %), faisant suite à une année de redressement en 2003.

Au dernier trimestre, le cours a atteint un plus haut de 72,90 euros et il a terminé l'année à 66,20 euros, dépassant nettement les précédents plus hauts observés en 1996 (61,89) et 2000 (61,75).

Cette progression est largement supérieure à celle de l'indice CAC 40 (+ 7,4 %)

La capitalisation boursière a atteint 1,7 milliard d'euros au 31 décembre 2004, plaçant Eramet approximativement à la 80^e position parmi les sociétés cotées à la Bourse de Paris.

Compte tenu des levées d'options de souscription d'actions nouvelles exercées par les salariés, le nombre total d'actions émises au 31 décembre 2004 était de 25 744 944, contre 25 577 574 au 31 décembre 2003.

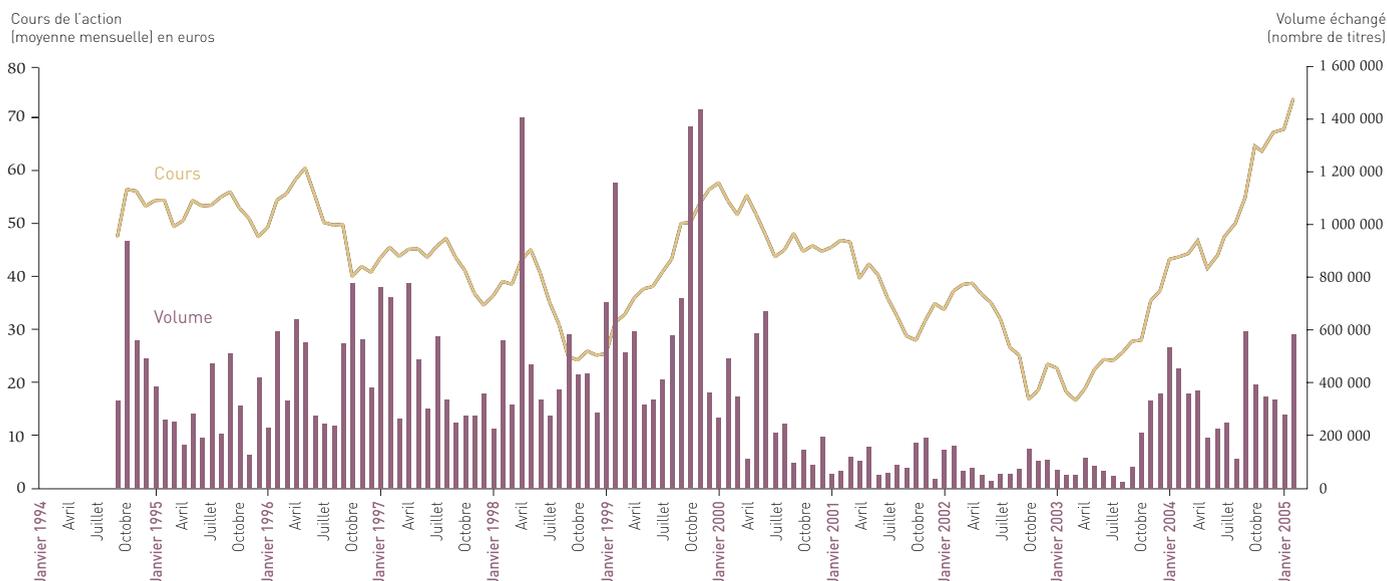


BRGM : Bureau de Recherches Géologiques et Minières (État français)
STCPI : Société Territoriale Calédonienne de Participation Industrielle (Provinces de Nouvelle-Calédonie)

Forte augmentation du volume des transactions

Le volume des transactions sur l'action Eramet a été presque multiplié par trois en 2004. Ce niveau d'échanges est le plus élevé depuis 1999.

→ ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ERAMET



DONNÉES BOURSIÈRES ET DIVIDENDES

	Cours de clôture (€)			Capitalisation boursière au 31.12 (en millions €)	Volume (moy./jour)	Bénéfice par action EUR par action	Dividende ** EUR par action	Rendement net sur la base du cours au 31.12	Rendement avoir fiscal compris sur la base du cours au 31.12
	plus haut	plus bas	au 31.12						
1994 *	57,93	47,26	52,59	771	37 385	2,05	0,82	1,56 %	2,35 %
1995 *	58,39	41,31	48,78	743	15 673	4,36	1,00	2,05 %	3,09 %
1996 *	61,89	34,91	41,47	643	23 981	3,03	1,00	2,41 %	3,64 %
1997 *	53,20	33,08	34,76	542	22 172	3,82	1,14	3,28 %	4,93 %
1998	47,72	22,11	25,60	399	24 176	2,75	1,14	4,45 %	6,68 %
1999	58,75	23,15	57,00	1 393	33 810	1,37	1,14	2,00 %	3,00 %
2000	61,75	41,90	43,55	1 076	14 100	4,42	1,30	2,99 %	4,48 %
2001	47,80	22,00	34,60	855	4 664	- 0,13 ⁽¹⁾	1,14	3,29 %	4,90 %
2002	39,80	13,90	21,05	527	4 928	0,23	1,00	4,75 %	7,13 %
2003	38,60	14,50	38,50	985	5 834	- 4,35 ⁽²⁾	0,86	2,23 %	3,35 %
2004	72,90	36,70	66,20	1 704	15 953	13,62	2,00	3,02 %	-

* Recalculé en euros.

(1) Avant effet de la provision sur SMC, le résultat par action est de 1,98 €.

** Dividende hors avoir fiscal de 1994 à 2003 inclus.

(2) soit 0,22 €/action hors résultat exceptionnel lié aux restructurations.

→ L'information des actionnaires

La communication financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires.

Outre les deux réunions annuelles destinées aux analystes et aux journalistes à l'occasion de la publication des résultats annuels et semestriels en mars et en septembre, plusieurs autres réunions d'information ont été organisées à Paris, Londres et Francfort.

En 2004, trois réunions spécifiques ont été organisées pour présenter de façon plus approfondie les métiers, les marchés et les enjeux de chacune des trois branches d'Eramet, Eramet Nickel, Eramet Manganèse et Eramet Alliages.

Le site Internet d'Eramet (www.eramet.fr), destiné à présenter le groupe et ses activités, permet de retrouver toutes les présentations, les communiqués de presse ainsi que les documents financiers (documents de référence et rapports annuels) réalisés par le groupe.

CONTACTS

ERAMET

Philippe Joly

Relations Investisseurs

Tour Maine-Montparnasse

33, avenue du Maine

75755 Paris Cedex 15

Tél. : +33 1 45 38 42 02

BNP PARIBAS

Securities Services

Services aux Émetteurs

Immeuble Tolbiac

75450 Paris Cedex 09

Tél. : +33 1 40 14 74 68

→ ERAMET : FICHE SIGNALÉTIQUE

- Le titre Eramet fait partie du compartiment A de la liste unique d'Euronext Paris.
Eramet figure dans le nouvel indice CAC MID 100 et dans l'indice SBF 250.
- CODE ISIN : FR 0000131757.
- Mnémotique : ERA.
- Nombre d'actions au 31 décembre 2004 : 25 744 944
- Valeur nominale : 3,05 €
- Année fiscale du 1^{er} janvier au 31 décembre

→ LE CALENDRIER DE L'ACTIONNAIRE

Mardi 10 mai 2005

publication du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre, avant bourse

Mercredi 11 mai 2005

assemblée générale

Mercredi 3 août 2005

publication du chiffre d'affaires du 2^e trimestre, avant bourse

Jedi 8 septembre 2005

publication des résultats du 1^{er} semestre, avant bourse

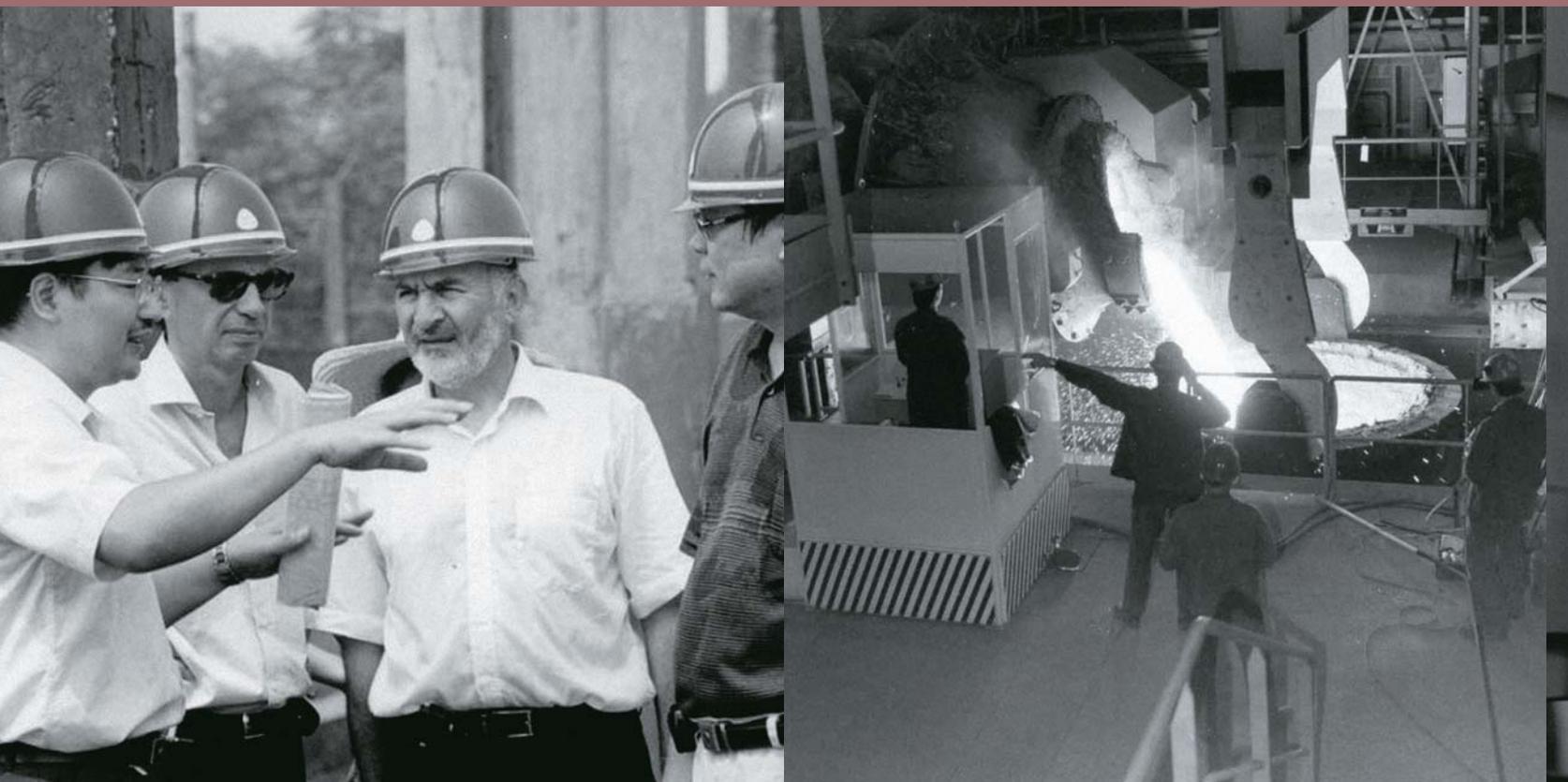
Jedi 3 novembre 2005

publication du chiffre d'affaires des 9 premiers mois de l'année, avant bourse

Jedi 2 février 2006

publication du chiffre d'affaires de l'année 2005, avant bourse

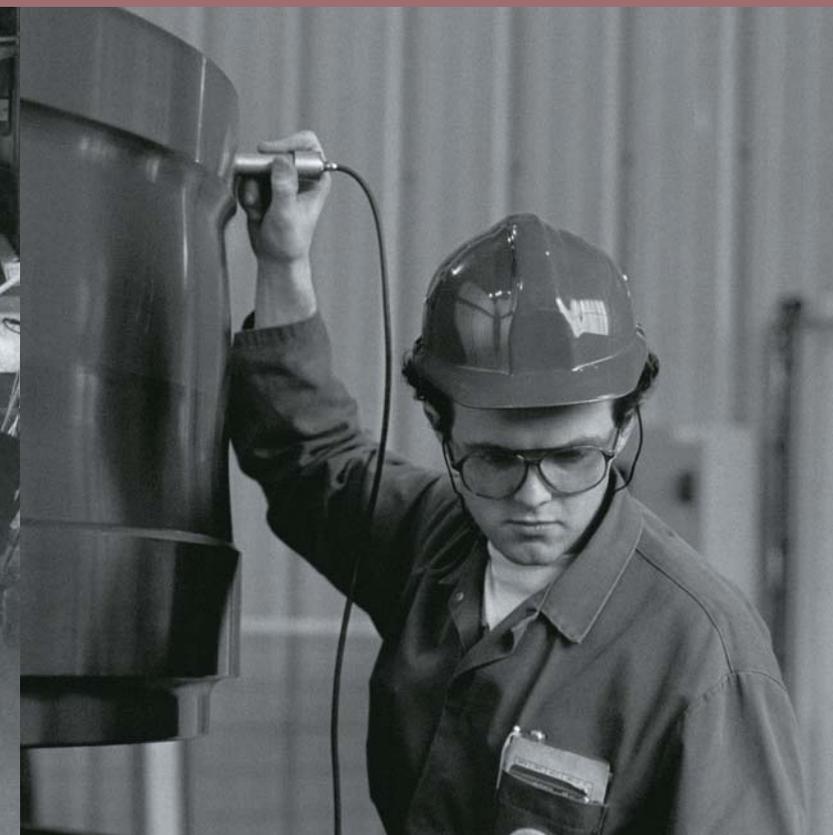
UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PARTAGÉ



Une croissance durable :
→ investissements & innovations

Une croissance rentable :
→ compétitivité & performances

Une croissance harmonieuse :
→ responsabilité & respect



CROISSANCE
DURABLE

INVESTISSEMENTS & INNOVATION



240

millions d'euros
pour des programmes
ambitieux de
développement

En 2004, l'effort
d'investissement
d'Eramet a été de 240 M€,
en progression d'environ
20 % par rapport à 2003.

RENFORCER NOS POSITIONS DE LEADER SUR DES MARCHÉS PORTEURS

Eramet entretient depuis plus de dix ans une dynamique de croissance régulière dont l'investissement et l'innovation sont les moteurs. Le groupe avait renforcé ses équipes de R&D en 2003, en prenant le contrôle complet du Centre de Recherche de Trappes (CRT). Confronté à une crise de certains de ses marchés à partir de 2001, Eramet a poursuivi cette stratégie de croissance et continué d'investir dans de grands programmes de long terme pour ses trois branches d'activité. Aujourd'hui, les marchés du groupe ont retrouvé les uns après les autres le chemin de la croissance – une croissance largement entretenue par le développement de l'industrie en Chine et, pour les alliages, par la reprise du marché de l'aéronautique intervenue dès le second semestre de l'année. Eramet poursuit sa stratégie d'investissement pour augmenter ses capacités minières dans le nickel et le manganèse, et développer plus généralement son dispositif industriel.

→ “Avancer ensemble sur les marchés chinois”

Enjeu : 2004 confirme la réorientation des marchés vers l'Asie, une tendance lourde déjà amorcée en 2003. Alliages, sidérurgie, construction, énergie portable : dans la plupart des marchés du groupe, la croissance en Asie est à deux chiffres. Eramet continue donc d'investir en Chine, pour conforter la position de sa branche manganèse déjà solidement installée depuis près de 10 ans, et développer la présence d'autres activités.

Interview de Joseph Chang, président & président-directeur général d'Eramet Chine.

→ ZOOM

Les programmes de développement :

- **Chine** : deux nouvelles unités de production en projet : une usine d'acières d'outillage et une usine de production d'EMD pour le marché des piles. Un centre de distribution pour les alliages y est également en cours de création.
- **Nouvelle-Calédonie** : le programme 75 000 tonnes de nickel, avec notamment la construction d'un nouveau four électrique de 75 MW à l'usine de Doniambo et le lancement des travaux de l'usine d'enrichissement de minerais à Tiébaghi.
- **France** : la nouvelle unité 40 000 tonnes de l'usine de Pamiers destinée en particulier au matricage de pièces pour l'aéronautique.

De nationalité chinoise, titulaire d'un master en informatique de l'université de Maryland, Joseph Chang a choisi de faire carrière en Asie après quelques années passées aux États-Unis pendant lesquelles il a fait de la recherche. Il a travaillé dans la distribution de matériaux avant de rejoindre le groupe Comilog en Chine en 1998. Il est aujourd'hui président et président-directeur général d'Eramet Chine et membre du nouveau comité de direction international d'Eramet.

Le groupe vient de se doter d'une nouvelle organisation en Chine qui pilotera l'ensemble de ses activités et dont vous avez pris la direction. Pourquoi ?
La Chine est aujourd'hui le pays de toutes les opportunités de croissance. Tous les grands groupes industriels – et le monde entier aussi, d'ailleurs – ont les yeux fixés sur la Chine. Toutefois, le développement en Chine présente des risques, surtout pour un groupe international. Il est donc important que nous rassemblions toutes les forces du groupe face à cet enjeu.

Depuis quand Eramet est-il implanté en Chine ?
Avec une part de marché de 20 %, Eramet Manganèse est leader en Chine sur le marché des alliages de manganèse. Comilog y est implanté depuis 1983 ; nous avons aujourd'hui deux usines de production d'alliages de manganèse et une base solide de clients industriels fidèles dans le pays. Nous exportons un tiers de notre production chinoise dans le reste de l'Asie. Eramet Manganèse a réalisé d'excellentes performances en Chine en 2004. Depuis quelques

années, les autres branches du groupe profitent de cette base pour développer leurs positions sur le marché chinois.

Quels sont les ambitions et les projets du groupe Eramet en Chine ?

Nous avons décidé de prendre pied dans le marché du bioxyde de manganèse électrolytique (EMD) en profitant de l'expérience technologique acquise dans l'usine de New Johnsonville aux États-Unis. L'EMD est indispensable à la production de piles alcalines. La Chine produit actuellement 13 % des piles alcalines fabriquées dans le monde, et on estime que plus



→ ZOOM

Eramet en Chine

Le dispositif existant

- 2 usines de production d'alliages de manganèse depuis 1983 dans les provinces de Shaoxing et Guangxi.
- Un centre de distribution alliages à Chang Jiang River Delta (région de Shanghai), opérationnel en septembre 2005.
- Des équipes communes à Shanghai : 40 personnes, dont 30 Chinois.
- Effectif global : 2 200 personnes.

Les investissements en cours

- Eramet Manganèse : une usine EMD à Chongzuo (province de Guangxi).
- Eramet Alliages : une usine d'aciers rapides à Tiangong.



de 50 % de la croissance de la consommation mondiale d'EMD sera localisée dans ce pays. En effet, de nombreux acteurs internationaux (Duracell, Energiser) s'y sont installés pour produire à la fois pour le marché chinois et pour l'exportation. Nous voulons profiter du développement de cette activité en établissant une base de production d'EMD haut de gamme en Chine. Cette nouvelle usine, qui sera opérationnelle en 2006, accompagnera la croissance du marché domestique. Elle vise également un marché d'exportation. Notre offre se veut très compétitive.

Dans les alliages, nous avons commencé d'installer en 2004 un centre de distribution qui intégrera un service important de support technique. La Chine va s'imposer de plus en plus comme l'un des grands producteurs mondiaux de moules pour les pièces en plastique destinées à l'automobile notamment. La Chine importe les alliages nécessaires à la fabrication de ces moules ; or, cette activité nécessite un accompagnement technique important pour identifier les besoins, proposer le bon matériau, etc. Avec ce centre, les industriels chinois bénéficieront d'un service technique local. Ces deux projets ont été lancés en 2004. Nous étudions actuellement d'autres opportunités.

Comment les Chinois réagissent-ils à ces développements ?

La Chine ne pourrait pas se développer sans les investissements et la technologie des groupes étrangers : le développement de la Chine est celui du monde entier. Eramet bénéficie déjà d'une image forte à travers Comilog. Aujourd'hui, nous créons Eramet Chine. Cela permettra de développer la notoriété du groupe.

“Eramet bénéficie déjà d'une image forte en Chine.”

Comment gérez-vous la nouvelle organisation ?

Nous avons besoin de mieux connaître la Chine et ses marchés. Certains sont mûrs, d'autres sont en voie de maturation, d'autres encore ne sont qu'émergents. Les Chinois ont une histoire riche, et leur propre façon de faire les choses. Vous savez, la Chine ne ressemble ni à la Nouvelle-Calédonie, ni aux États-Unis, ni à l'Europe du Nord, ni à l'Afrique. La Chine est une expérience tout à fait nouvelle pour le groupe. Eramet Chine est une société chinoise, avec des collaborateurs en grande majorité chinois. Elle va devoir trouver sa place dans la croissance locale. Elle appartient aussi à un grand groupe international. Nous allons pouvoir développer une compréhension mutuelle.

Que peut apporter Eramet dans ce dialogue ?

Les Chinois sont très pragmatiques ; ils travaillent de façon très réactive et savent saisir les opportunités. Un grand groupe comme Eramet apporte des méthodologies éprouvées, des techniques de gestion et de management qui permettent de mieux contrôler les risques et de pérenniser ce développement. Notre organisation doit permettre à chacun de partager les savoirs, les expériences et les connaissances. Elle doit aussi concrétiser les synergies qui existent au sein du groupe face au marché chinois. Nous devons partager les ressources entre les activités. C'est un axe de progrès important, mais ce n'est qu'un premier pas. Nous enrichissons peu à peu notre connaissance des marchés et Eramet étudie d'autres opportunités de développement, notamment dans le domaine des alliages pour le marché des outillages.

→ 75 000 tonnes de nickel pour accompagner la croissance du marché

Enjeu : accompagner la demande croissante de nickel indispensable à de nombreux secteurs d'activité. En portant sa capacité de production en Nouvelle-Calédonie à 75 000 tonnes, Eramet réalise l'un des rares projets d'augmentation de capacité en phase avec le marché. Le nouveau four électrique de l'usine de Doniambo a démarré en juin 2004. Il sera suivi par la construction et le démarrage en 2005-2006 d'une nouvelle usine d'enrichissement.



“Le fruit d'un savoir-faire que nous développons depuis trente ans.”

choix a rapidement été fait de l'arrêter pour le remplacer par un four d'une technologie nouvelle qui nous permettrait d'obtenir de meilleures performances. En phase d'avant-projet détaillé, nous avons consulté de nombreux experts : spécialistes des matériaux réfractaires, constructeurs, etc. Le Centre de Recherche de Trappes a été un partenaire à toutes les étapes.

Une première technologique

G. Merceron : Ce four est une première technologique. C'est la première fois dans la métallurgie du nickel qu'on met en œuvre une telle puissance. En apportant plus d'énergie (75 MW au lieu de 41 MW), on pourra atteindre des niveaux de production de 75 000 tonnes de nickel par an. Cette hausse d'énergie constitue le principal enjeu technologique auquel nous avons été confrontés. Une telle augmentation de puissance a nécessité des modifications importantes dans le système de refroidissement du four. Ces modifications ont été apportées en utilisant des moyens de modélisation s'appuyant sur notre expérience industrielle. Il reste que nous avançons sur un terrain nouveau. Depuis le démarrage en juin 2004, nous suivons donc de près la montée en puissance du nouveau four.

D. Chuvan : Ce nouveau four est le fruit d'une expérience longue à SLN, un savoir-faire que nous développons depuis 30 ans.

→ ZOOM

SLN en Nouvelle-Calédonie Quelques repères

- 2 200 emplois directs
- 1 000 emplois indirects
- 5 centres miniers
- 1 usine métallurgique d'une capacité de 75 000 t à l'issue du programme d'investissement
- CA : environ 665 M€
- 80 % des exportations locales
- 10 % des recettes fiscales de la Nouvelle-Calédonie

L'histoire commence en 1999. Eramet décide alors d'investir pour augmenter sa production de ferro-nickel en Nouvelle-Calédonie. Des études sont lancées avec l'appui des équipes de recherche du CRT. Explications de Dominique Chuvan et de Gaëtan Merceron.

Dominique Chuvan, Calédonien, entré à SLN en 1975, est directeur de l'ingénierie, de la maintenance et de l'électricité à l'usine de Doniambo. Il a participé à l'équipe d'avant-projet et pilote depuis mai 2003 la réalisation du programme.

Gaëtan Merceron, titulaire d'un doctorat en science et génie des matériaux, est ingénieur R&D au Centre de Recherche de Trappes.

D. Chuvan : Nous sommes vite parvenus à la conclusion que nous ne pourrions atteindre les objectifs du groupe qu'en investissant dans un nouveau four. Le four 10 était le moins performant des fours de SLN. Le

INVESTISSEMENTS & INNOVATION

G. Merceron : Le constructeur choisi a réalisé une campagne de pilotage afin de tester le nouveau système de refroidissement du four. C'est une première qui a été très utile. Elle est venue compléter les données pilotes obtenues au CRT et celles émanant de notre expérience industrielle. Ces tests auxquels participaient également des ingénieurs de SLN ont permis de valider et de sécuriser les choix technologiques.

D. Chuvan : Parallèlement, une équipe étudiait l'approvisionnement du four en amont et l'affinage du ferronickel en aval. Le projet 75 000 tonnes est beaucoup plus large que la seule mise en œuvre du four, même si celui-ci en représente un équipement majeur. En 2005, nous commencerons la construction d'une nouvelle usine d'enrichissement du minerai à Tiébaghi. L'investissement comporte aussi un volet environnemental important tant pour les populations riveraines que pour l'amélioration des conditions de travail en interne. Près de 20 % de l'investissement total sur l'usine ont ainsi été consacrés à l'installation de nouveaux équipements pour la protection de l'environnement, notamment pour contrôler des rejets de poussière dans l'atmosphère.

G. Merceron : Les poussières recueillies par filtration sont ensuite mises en forme pour être réintroduites dans le process. Cette mise en forme était un pari technologique. En associant l'aide du CRT et le



savoir-faire de l'entreprise, nous avons réussi. L'investissement, qui est devenu opérationnel en 2004, va profiter à toute l'usine.

D. Chuvan : Le projet a été accompagné d'un programme d'information et de formation pour les équipes. C'est important. Mais ce qui est plus important et qui a marqué les collaborateurs de SLN, c'est de voir redémarrer un nouveau four, plus puissant, et de voir l'entreprise continuer de croître et de progresser.

“Ce qui a marqué le personnel c'est, à travers ce nouveau four, de voir l'entreprise continuer de croître et de progresser.”

→ ZOOM

Un centre minier en pleine croissance à Tiébaghi



À Tiébaghi, tous les chantiers relatifs aux infrastructures minières, notamment les installations de concassage, ont été achevés, et le parc d'engins, qui comprend notamment des camions de 100 tonnes, est au complet. La construction des installations de chargement en mer – dont un convoyeur d'une longueur totale de 1,8 km (1,2 km en mer), qui en fait le plus long de Nouvelle-Calédonie – a été finalisée début 2005. Une nouvelle usine d'enrichissement sera construite en 2005-2006. Tiébaghi produira ainsi à terme un million de tonnes de minerai supplémentaire pour l'usine de Doniambo.

→ Une forte implication de la R&D dans les grands projets stratégiques du groupe

Évolution des technologies, développement des procédés, mise au point de nouveaux matériaux : la R&D est un atout pour les activités d'Eramet. En 2004, la R&D s'est principalement orientée vers l'amélioration des procédés dans les branches nickel et manganèse, où elle a notamment participé au déploiement des grands projets du groupe (Nouvelle-Calédonie, Gabon, Chine) ; elle a également porté, dans la branche alliages, sur le développement de nouveaux produits et nuances d'aciers.

L'organisation de la R&D au sein d'Eramet est matricielle avec, d'une part, le Centre de Recherche de Trappes (CRT) qui regroupe les compétences partageables au niveau du groupe et, d'autre part, des unités de R&D ou d'études métallurgiques plus spécialisées au sein de chaque branche. Doté d'un budget de 6 M€, le CRT, qui emploie une soixantaine de chercheurs, ingénieurs et techniciens, est un centre d'excellence dans les domaines de l'extraction, de la transformation et de la mise en œuvre des métaux non ferreux. Il participe également aux projets du groupe relatifs aux aciers et alliages spéciaux, à la protection de l'environnement, ainsi qu'au développement d'applications et de produits nouveaux. Carrefour de compétences de haut niveau, le Centre travaille avec l'ensemble des branches en relation avec les équipes des sites.

Chaque activité a en effet ses propres unités de recherche et développement, davantage tournées vers la création de produits, notamment au sein de la branche alliages. Ainsi, aux Ancizes, les activités se sont concentrées en 2004 sur la création de nouveaux produits à très hautes caractéristiques pour le secteur de l'aéronautique, avec des applications dans les moteurs, les trains d'atterrissage ou les transmissions de puissance. Un axe de développement permettra de supprimer le dépôt de cadmium protecteur de la corrosion des pièces. Aubert & Duval contribue ainsi à la politique de développement durable de ses clients.

EraSteel a développé de nouveaux produits, par exemple l'extension de l'offre d'ébauches traitées Linea™ introduites en 2003 à des barres traitées de petit diamètre pour application automobile.



AD développe aussi de nouveaux alliages pour le marché de l'outillage afin d'accompagner la forte ambition de l'entreprise dans ce secteur. Tous ces développements sont rendus possibles aujourd'hui par la maîtrise des procédés et de la microstructure des produits tout au long des opérations de fabrication ; ils sont accélérés par l'utilisation intensive de la simulation numérique tant pour les procédés que pour la conception d'alliages. La maîtrise des procédés est aussi mise à profit pour fiabiliser les produits et en abaisser leur coût d'obtention. En 2005, les projets et moyens de la branche seront consolidés par le comité R&D alliages afin de favoriser les synergies et d'optimiser l'utilisation des moyens.

Au total, ce sont plus d'une centaine de projets de R&D qui ont été développés en 2004 au sein du groupe par le CRT et les équipes de recherche des branches. L'activité R&D du groupe, sous la coordination des directeurs de recherche de chaque branche et avec l'appui du CRT, réunit un effectif total d'environ 150 personnes. Elle représente 1 à 2 % du chiffre d'affaires des branches (environ 1 % pour les branches nickel et manganèse et 2 % pour la branche alliages), soit un budget total de l'ordre de 25 M€ en 2004, en progression de 25 % par rapport en 2003.

→ ZOOM

Hydrométallurgie : une recherche en fort développement

Appuyé sur des réserves en garniérites de qualité, Eramet a consacré ses efforts en priorité sur le développement de son procédé pyrométallurgique pour la production de ferronickel. Le groupe a également développé des techniques de pointe pour le raffinage des mattes de nickel par hydrométallurgie mises en œuvre dans son usine de Sandouville pour la production de nickel et de cobalt de haute pureté. Après des travaux importants sur le traitement des minerais dans les années 1970, le groupe a maintenu une veille permanente sur les grands projets et sur l'évolution récente de leur technologie notamment en Australie. En Nouvelle-Calédonie, le groupe privilégie une approche globale de la valorisation des ressources minières disponibles (garniérites riches, garniérites pauvres, latérites) par l'utilisation complémentaire de différents procédés (pyrométallurgie, enrichissement des minerais, hydrométallurgie). Le CRT consacre maintenant d'importantes ressources au développement de nouveaux traitements hydrométallurgiques des minerais adaptés aux objectifs du groupe.

CROISSANCE
RENTABLE

COMPÉTITIVITÉ & PERFORMANCES



PÉRENNISER LA CROISSANCE

La compétitivité est un enjeu essentiel pour se maintenir sur des marchés où la concurrence est vive. En 2004, les niveaux de prix ont été élevés dans le manganèse et exceptionnels dans le nickel ; toutefois, ces marchés sont cycliques et les prix redescendront. C'est pourquoi Éramet recherche en permanence à améliorer sa compétitivité. En 2003, le groupe avait engagé un programme ambitieux d'amélioration de ses performances dans ses trois branches d'activité. 2004 a été marquée par la concrétisation de la reconfiguration d'Aubert & Duval, ainsi que par le démarrage d'un plan de développement de la production de manganèse au Gabon. À travers cette recherche de performance, c'est la pérennisation de la croissance qui est visée pour atteindre une production plus forte, en phase avec les marchés et leurs évolutions, une qualité maîtrisée, un service client de haut niveau et une compétitivité reconnue.



Répartition des effectifs
moyens par branche d'activité

■ Manganèse	5 361	(42 %)
■ Alliages	4 961	(38 %)
■ Nickel	2 484	(19 %)
■ Holding	92	(-1 %)
Total :	12 898	

→ De la mine de Moanda au port d'Owendo Une voie de progrès pour produire 3 millions de tonnes de manganèse au Gabon

Enjeu : accompagner la croissance de la production d'acier. Eramet a décidé d'augmenter ses capacités de production de minerais non ferreux et de leurs alliages pour suivre la forte croissance du marché mondial de l'acier (+ 6,6 % en 2004). En 2004, Comilog a produit près de 2,5 millions de tonnes de manganèse à Moanda au Gabon. Les gisements gabonais de manganèse d'Eramet présentent un fort potentiel, rare dans le monde. C'est pourquoi le groupe s'est engagé dans un plan d'amélioration de ses performances pour livrer, dès 2006, 3 millions de tonnes (2,4 millions de tonnes de minerai et 600 000 tonnes d'aggloméré).

Interview de Marcel Abéké, administrateur-directeur général de Comilog au Gabon, et membre du comité de direction international du groupe.

Une nouvelle étape de croissance pour Comilog au Gabon

Quelles sont les principales étapes de ce programme ?

Ces dernières années, la capacité de Comilog a avoisiné les 2 millions de tonnes annuelles. Nous voulons la porter à 3 millions de tonnes en moyenne. En 2005, nous serons à 2,7 millions, et nous pensons atteindre le rythme de 3 millions de tonnes au début de l'année 2006. Comme il n'est pas exclu que le marché amplifie sa croissance, nous sommes en train de renforcer toutes les étapes du processus de production qui comprend la mine, bien sûr, mais aussi l'usine de traitement et le transport ferroviaire jusqu'à l'embarquement des navires au port minéralier d'Owendo. Toutes ces structures devront progresser pour nous permettre de répondre à la croissance du marché.

Jusqu'où pensez-vous porter la capacité de ces installations ?

Nous avons un vrai potentiel. Le port a une capacité actuelle de 5 millions de tonnes. On peut ensuite remonter la chaîne vers la mine. La ligne du Transgabonais a été conçue pour transporter 20 millions de tonnes ; elle n'en transporte actuellement

que 6 millions. Nous devons améliorer la régulation du trafic. Ensuite, l'usine de traitement va bénéficier de nouveaux équipements et nous intensifions l'exploitation de la mine. L'ensemble de la chaîne de production doit se préparer à répondre ponctuellement à une demande de 4 millions de tonnes.

La mine ne s'épuisera-t-elle pas plus vite dans ces conditions ?

Bien sûr, en augmentant le rythme d'exploitation du gisement sur lequel travaillent actuellement nos équipes,



→ ZOOM

Les actions clés du plan 3 millions de tonnes

- **La mine :** remplacement et renforcement des équipements (engins miniers, grues, arroseuses) ; passage à trois équipes pour une exploitation 7 jours sur 7.
- **La laverie :** passage à un système de pilotage numérique.
- **Le transport par le Transgabonais :** achat de matériel nouveau (2 locomotives et 60 wagons) pour programmer 14 trains par semaine ; renforcement des équipes de contrôle du trafic et programme d'amélioration de la qualité.
- **Le port :** remise à niveau des équipements critiques : basculeur de wagons, roues-pelles, chargeur de navires.

COMPÉTITIVITÉ & PERFORMANCES



nous allons en raccourcir légèrement la durée de vie. Cependant, Comilog dispose sur ses titres miniers de plusieurs autres gisements proches de nos installations actuelles et qui permettent de maintenir pendant plusieurs dizaines d'années notre production, même à un rythme sensiblement supérieur à 3 millions de tonnes.

“Une chance extraordinaire pour Comilog.”

Le CIM, qui vient d'atteindre sa vitesse de croisière, participe-t-il à cet effort global ?

Il s'agit d'une technologie innovante et très récente. Le nominal de 600 000 tonnes a été atteint début 2004 et nous envisageons déjà de porter la production à 660 000 tonnes. La technologie le permet. Nous allons parallèlement poursuivre le programme d'amélioration de la qualité de l'aggloméré en limitant en particulier les fines. Ce programme, auquel le CRT a contribué, est déjà très avancé.

Comment les équipes participent-elles à cette recherche de performance ?

Le programme a deux composantes : l'investissement, dont vont bénéficier toutes les installations, et l'organisation du travail, qui va évoluer. Nous recrutons dans la mine pour l'exploiter 7 jours sur 7. Le

“Nous devons absolument améliorer notre sécurité.”

système de pilotage de la laverie sera désormais numérique et les équipes vont être formées à ces nouvelles technologies. Nous mettons en œuvre un programme d'amélioration de la régulation du transport à la SETRAC*, la société qui exploite le Transgabonais, et un coordinateur de la régulation va être recruté. Comilog va également recruter et former de nouveaux conducteurs de train. Les équipes sont donc totalement impliquées dans le programme qui représente une chance extraordinaire pour Comilog dont nous sommes en train de préparer les nouvelles étapes de croissance, au Gabon comme ailleurs.

J'ajoute que nous devons absolument relever ce défi en continuant d'améliorer la qualité des conditions de travail, notamment dans la mine, et surtout la sécurité. Les taux de fréquence baissent régulièrement depuis quelques années, mais ils sont encore trop élevés et nous avons eu en 2004 un accident tragique. Parallèlement au lancement du programme 3 millions de tonnes, nous avons précisé nos procédures de sécurité. Chacun doit prendre conscience des risques industriels et penser davantage à sa sécurité, comme à celle des autres.

Comment les équipes de Comilog vivent-elles ce programme ?

Ce programme va bénéficier d'un investissement de 30 M€ sur 3 ans, mais sa réussite dépend surtout des équipes. Comilog va se mobiliser autour de ce projet porteur d'espoir. Nous voulons voir la société renforcer sa position au plan mondial et accompagner la croissance phénoménale que l'on observe en Asie. On ne sait pas où elle va s'arrêter et, s'il fallait aller jusqu'à 4 millions de tonnes, nous espérons que les nouvelles performances nous permettraient de répondre à un tel défi.

* Société d'exploitation du Transgabonais, dont la gestion est confiée à Comilog jusqu'en septembre 2005. Marcel Abéké en est le président-directeur général.

→ ZOOMS

Sandouville : objectif 15 000 tonnes

L'usine de Sandouville a produit 12 000 tonnes en 2004 tout en démontrant sa capacité à atteindre le rythme de 15 000 tonnes en relation avec le projet d'augmentation de la capacité en Nouvelle-Calédonie. L'usine s'est engagée dans un programme d'amélioration de ses performances pour accompagner la progression du marché. Ce développement s'accompagne d'un effort de maîtrise des coûts pour améliorer la compétitivité du site. L'usine renforce également son action en matière de sécurité, de qualité et de protection de l'environnement.

Des achats plus efficaces

Dans le cadre de son objectif de mieux négocier les achats, Eramet a identifié les 4 500 fournisseurs les plus importants du groupe. Avec l'aide de la société Dun & Bradstreet, Eramet applique désormais une nomenclature standard pour ces 4 500 fournisseurs, le numéro DUNS, ce qui a permis d'uniformiser et de mettre en cohérence les 20 bases de données fournisseurs du groupe. Ce nouveau dispositif constitue un véritable levier pour les négociations et assure une meilleure transparence.



→ ZOOM

À Långshyttan (Suède), un cycle de production réduit de moitié

“3F” : ces trois lettres, un sigle suédois (“Förbättrade Flöden i Färdigställningen” ou accélération des flux), sont devenues un symbole de réussite chez Erasteel. L’objectif était de diviser les durées de cycles de fabrication (24 heures jusqu’à 2003) par 2 dans cette usine suédoise. Les progrès sont passés par la planification pour limiter les stocks, une nouvelle organisation de l’atelier de finition, avec une meilleure flexibilité des tâches et un contrôle de flux plus efficace. Objectif atteint en 2004, grâce au consensus et à la participation de l’ensemble des équipes.

→ Alliages : des filières d’excellence

Enjeu : être prêt pour le redémarrage du marché de l’aéronautique, qui s’est confirmé dès la seconde moitié de l’année 2004, après une période difficile de 3 ans, et ouvrir la voie à de nouvelles productions. En 2003, AD engage un plan à long terme (PLT) qui se déploiera de 2004 à 2008. Objectifs : devenir un acteur de tout premier plan sur ses marchés et exploiter toutes les synergies issues du rapprochement entre Aubert & Duval, Fortech et Tecphy. Un plan qui réorganise l’entreprise s’accompagne d’investissements significatifs (une nouvelle presse à Pamiers, un centre de distribution en Chine notamment) et fixe de nouveaux objectifs commerciaux.

Interview d’Alain Pradoura, directeur général d’AD, membre du comité de direction international d’Eramet.



“Penser l’entreprise différemment pour la rendre plus efficace.”

AD a connu une profonde transformation en 2004. Pourquoi avez-vous engagé ce programme ?

AD est issu du rapprochement de trois entreprises : Aubert & Duval, Tecphy et Fortech, qui ont fusionné en 2004. Nous avons commencé à exploiter les syner-

gies potentielles existantes mais l’activité sur les marchés de l’aéronautique et de l’énergie, très soutenue jusqu’en 2001, a mobilisé nos efforts sur la production. Or, ces marchés se sont effondrés dès l’année 2002. Nous avons donc profité de cette période difficile pour lancer un programme de réorganisation à long terme : il vise à mettre en œuvre toutes les synergies potentielles de notre structure et à adapter notre dispositif aux évolutions de nos marchés. Ceux-ci se sont en effet délocalisés et pratiquent de plus en plus des politiques d’achat globales pour sélectionner les offres les plus compétitives à travers le monde. Nous avons ressenti la nécessité de penser l’entreprise différemment pour la rendre à la fois plus compacte et plus efficace, organisée pour ses clients et dotée d’une structure de coûts plus réactive. Nous avons adopté une structure industrielle matricielle en trois filières – produits longs laminés, produits forgés et produits matricés – alimentées par un pôle d’élaboration (cf. schéma page suivante).

La logique industrielle s’est accompagnée de transferts d’équipement. Allez-vous spécialiser les équipes ?

Nous voulons donner à chaque usine des vocations spécialisées par type de métier et leur permettre d’avoir plus de flexibilité et de réactivité en terme de service aux clients. Notre objectif est de nous posi-

COMPÉTITIVITÉ & PERFORMANCES



tionner parmi les meilleurs en terme de taux de service : plus de 90 % des commandes livrées à l'heure (contre 50 à 60 % les années précédentes). C'est un critère important de différenciation par rapport à nos concurrents installés dans les pays à faible coût ; nous voulons renforcer également notre avance en termes de productivité, de performances et de réactivité. Un autre élément de différenciation réside dans notre capacité technique à innover par le développement de nouveaux matériaux. Le programme répond à deux autres objectifs : en concentrant les fabrications sur certains sites, nous

Enfin, nous voulons réduire nos coûts et pérenniser cette baisse de nos frais généraux. En 3 ans, l'objectif est d'économiser annuellement une trentaine de millions d'euros.

Quelle a été la réaction de vos clients face à ce programme ?

Les clients ont été plutôt satisfaits. Ils ont apprécié cette démarche, qui fait partie de la vie industrielle. Ils constatent que nous sommes plus flexibles et plus réactifs face à leurs besoins.

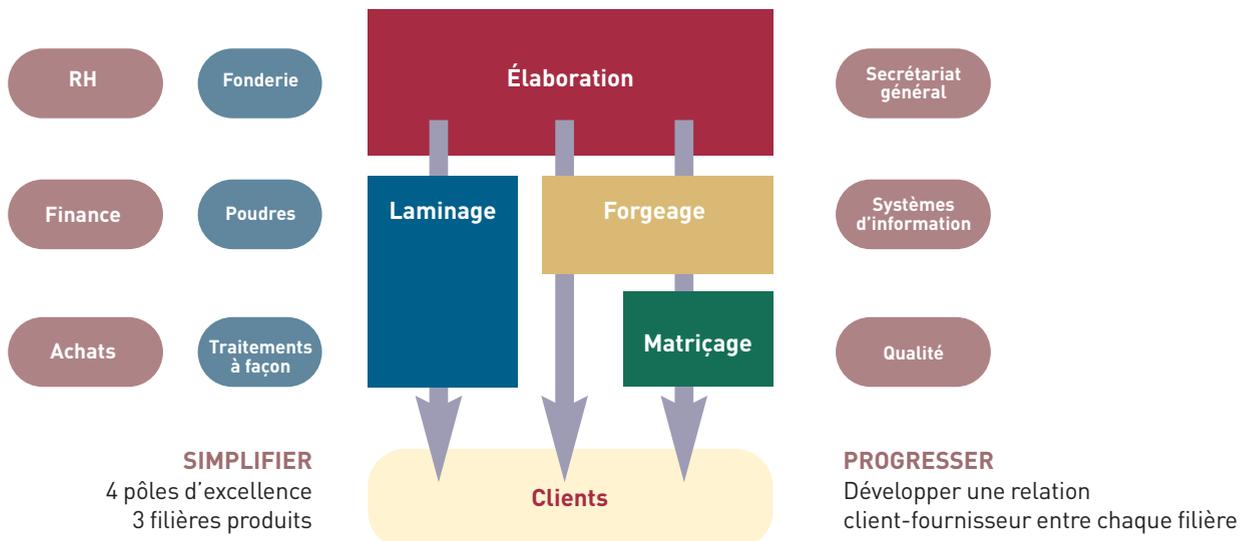
Quels autres gains attendez-vous de ce programme ?

Ces objectifs de reconquête par une plus grande efficacité sont ambitieux. À travers eux, il s'agit de remettre l'entreprise sur les rails du succès en capitalisant sur sa tradition d'excellence, mais aussi en impulsant une nouvelle dynamique entrepreneuriale. Cette nouvelle dynamique, qui a pour objectif de faire évoluer les comportements, se concrétise depuis plusieurs mois déjà sur tous les sites AD à travers la démarche *Accélér'action*. Il s'agit de donner à chacun dans ses fonctions l'envie d'entreprendre. N'oublions pas que nous avons, par la mise en commun des compétences de l'entreprise, l'un des meilleurs ensembles au monde dans notre métier. À nous de faire émerger une culture et des comportements qui gagnent.

“Nous avons l'un des meilleurs ensembles au monde dans notre métier.”

voulons réduire la durée des cycles de fabrication, les besoins en fonds de roulement et, à terme, l'endettement de la société. Enfin, nous allons pouvoir mutualiser certaines ressources. Exemple : on faisait de la simulation numérique de matriçage aux Ancizes, à Pamiers et à Issoire ; cette compétence est désormais regroupée à Pamiers et à Issoire. Le nombre d'ingénieurs et cadres (environ 300 dans l'organisation précédente) est passé à 240.

→ AUJOURD'HUI & DEMAIN



→ POINT DE VUE

Interview de Patrick Delaborde, ancien directeur de l'usine d'Imphy, aujourd'hui responsable du pôle forge et directeur de la filière produits forgés aux Ancizes.

Vous avez vécu la reconfiguration d'AD en tant que directeur de l'usine d'Imphy jusqu'en octobre 2004, puis comme futur responsable du pôle forge. Comment l'année s'est-elle déroulée ?

Cela a été une période difficile pendant laquelle il a fallu gérer plusieurs problèmes. Le plus important a été la gestion du plan social. 100 postes ont été supprimés à Imphy. 32 personnes ont accepté les propositions de postes dans d'autres sites du groupe. D'autres ont retrouvé un emploi, une formation, ou ont créé leur propre activité. À la fin de 2004, 14 personnes restaient à la recherche d'un emploi.

Parallèlement, une tâche essentielle a été d'assurer une continuité de service vis-à-vis des clients. L'activité forge d'Imphy a été transférée aux Ancizes. Il ne s'agit pas d'un arrêt, mais d'un transfert de production et, pour cela, nous avons dû définir des programmes avec les clients, qualifier les produits et valider le nouveau dispositif. Nous avons arrêté la presse en octobre 2004. Le processus de requalification s'est étalé pendant toute l'année 2004. Nous sommes aujourd'hui en phase de reconfiguration industrielle des ateliers. Notre défi est désormais d'apprendre à travailler les uns avec les autres.

Vous avez pris la responsabilité du nouveau pôle forge. Que pensez-vous de ce nouveau dispositif industriel ?
Nous sommes encore en cours de reconfiguration, mais l'on constate déjà la diminution du poids des structures. En concentrant nos moyens, nous allons pouvoir mieux suivre les évolutions de nos marchés. C'est une évolution industrielle très positive.



Cette spécialisation par filière doit-elle permettre de développer de nouvelles technologies ou d'approfondir des compétences ?

Nous mettons en commun ce qui se fait de meilleur au sein d'AD. En concentrant ces savoir-faire technologiques, nous concentrerons aussi nos besoins en ressources. Nous ferons plus et mieux avec des ressources identiques. Nous travaillons actuellement sur un schéma de développement de la forge pour accompagner ce plan à long terme. Nous voulons dépasser notre spécialisation dans l'aéronautique et les turbines à gaz et, pour cela, développer d'autres activités. Deux axes majeurs ont ainsi été identifiés : les produits longs (demi-produits et barres) et l'outillage.

→ ZOOM

Un plan de reconquête commerciale

La reconfiguration industrielle d'AD s'inscrit dans un plan ambitieux de développement commercial bâti autour de 3 axes principaux :

- augmenter la part de marché sur les pièces moteurs pour l'aéronautique grâce à la nouvelle unité 40 000 tonnes de Pamiers ;
- développer la production d'outillages pour les marchés chinois, américain et allemand, et améliorer la distribution de ces produits ;
- développer la production de produits longs, forgés ou laminés, pour l'aéronautique mais également le secteur médical ou la boulonnerie.

Ces développements bénéficieront désormais d'une marque unique "AD".

→ UNE NOUVELLE PRESSE POUR PROGRESSER SUR LE MARCHÉ AÉRONAUTIQUE

Avec AD, Eramet est l'un des leaders mondiaux dans le matriçage de pièces importantes avec des positions fortes (numéro 1) sur le marché des structures aéronautiques et sur les pièces pour la production d'énergie. Toutefois, la part de marché du groupe reste modeste sur les pièces de moteur d'avion. Eramet a donc décidé de se doter d'un nouvel équipement pour renfor-

cer sa présence sur ce marché, qui représente environ 1 milliard d'euros.

UN CHANTIER HORS DU COMMUN

Ce projet répond à une ambition de croissance et de développement de la part de marché mondial du groupe pour les pièces de moteur d'avion à un niveau de 20 à 25 %.

L'investissement dans la presse 40 000 tonnes à Pamiers permettra, en outre, de délester la presse de 65 000 tonnes d'Issoire qui était saturée, et de spécialiser à nouveau cette presse sur des pièces de grande taille.

Le programme est actuellement en cours de finalisation et la presse devrait être opérationnelle en 2006.

CROISSANCE
HARMONIEUSE

RESPONSABILITÉ & RESPECT



→ ZOOM

Une voie harmonieuse

“En quelques années, SLN a réalisé une véritable mutation qui en fait une entreprise en progrès dans tous les domaines. Cette voie harmonieuse, qui associe compétence, contribution et croissance, et qui fait écho à d'autres réussites sur d'autres continents au sein d'Eramet – en Norvège, au Gabon, aux États-Unis – me semble constituer le cœur de notre modèle de développement, et le gage le plus sûr de la prospérité future et durable de notre groupe.”

J. Bacardats, juillet 2004.

PARTAGER LES PROGRÈS

Le modèle de développement d'Eramet privilégie une croissance harmonieuse, c'est-à-dire en relation et en accord avec ses collaborateurs, ses actionnaires, ses partenaires et, plus généralement, l'ensemble des parties prenantes qui l'entourent et participent à ses activités. Cette volonté se traduit par une double attention. Eramet s'attache à contribuer à une démarche de progrès pour ses collaborateurs, ses partenaires et les collectivités dans lesquelles il est implanté. Parallèlement, le groupe exerce ses responsabilités dans les domaines de l'emploi, de la sécurité, de la maîtrise des risques industriels ou de la préservation de l'environnement. En 2004 par exemple, Eramet reste engagé dans les plans de revitalisation des bassins d'emplois autour de son ancienne usine de Boulogne, fermée en 2003, comme dans le programme de réhabilitation du site. Eramet est implanté dans de nombreuses collectivités à travers le monde. Le groupe maintient et développe en effet ses activités industrielles en Europe, mais aussi en Afrique, en Océanie et en Amérique, tout en investissant en Asie pour suivre l'évolution de ses marchés. Partout, ses équipes ont la même volonté de contribuer aux progrès économiques locaux.

→ Santé, éducation, environnement Comilog & le développement durable au Gabon

Avec l'implantation de Comilog à Moanda dans la province du Haut Ogooué dans les années 50, c'est tout le tissu socioéconomique qui s'est trouvé transformé. Deuxième industrie exportatrice du Gabon et premier employeur privé de la province du Haut Ogooué, l'entreprise va dès lors générer une activité assez importante, notamment dans le secteur de la petite distribution puis dans le bâtiment.

Dans ce contexte, Comilog a toujours mené une action sociale importante. Santé, éducation, loisirs, formation, approvisionnement alimentaire... Comilog dispose notamment d'un hôpital moderne, bien équipé, où sont dispensés gratuitement des soins de qualité pour les 1 300 salariés de l'entreprise et leurs familles, ainsi que pour une grande part de la population du Haut Ogooué.

L'éducation, un objectif prioritaire

En matière d'éducation, Comilog a financé la construction d'une école primaire pour la scolarisation des enfants de ses employés - la gestion de l'établissement s'appuyant sur la mission laïque française. Elle dispose de son propre établissement secondaire couvrant les classes du collège au lycée - ce dernier occupant la deuxième place au Gabon en termes de réussite au baccalauréat.

Comilog a beaucoup investi dans des activités culturelles et sportives. Des bibliothèques, des salles de projection, une piscine ont été construites. Des activités récréatives ou festives sont régulièrement organisées. La pratique du sport est encouragée et de nombreuses installations sportives (football, basket, volley, athlétisme, judo, boxe...) ont vu le jour. Les équipes de Comilog obtiennent d'ailleurs des résultats de premier plan dans les compétitions auxquelles elles participent.

En interne, Comilog demeure aussi l'une des sociétés gabonaises parmi les plus actives dans le domaine de la formation : 2 % de la masse salariale y sont affectés. Dans le cadre de la gabonisation des emplois de cadres, des Gabonais participent régulièrement à des actions de formation en Europe notamment. L'inauguration du CIM à Moanda fin 2000 atteste d'ailleurs de la capacité de l'encadrement de Comilog à gérer un outil industriel faisant appel aux dernières avancées technologiques.

Comilog a enfin toujours concilié le développement de son activité minière avec la préservation de l'environnement. Au niveau de l'activité minière elle-même, un plan d'action ambitieux a été engagé depuis 2001. Par ailleurs, la création de la société d'exploitation du parc animalier de la Lékédi (Sodepal) par Comilog, qui avait pour objectif premier de procéder à la reconversion du personnel autrefois affecté à l'activité de transport par téléphérique, a permis de promouvoir la biodiversité. 14 000 hectares de savane, de forêts galeries, de plans d'eau, ainsi que divers paysages sauvages et des centaines d'animaux, d'origines locale ou extérieure, ont ainsi pu être préservés.

→ ZOOM

Une contribution forte

Un agent de Comilog entretient directement en moyenne 7 ou 8 personnes, sur une population totale à Moanda de 24 000 habitants. L'action sociale de Comilog, y compris avec des soins de qualité garantis par la gestion d'un hôpital moderne, représente chaque année 12 % des dépenses de fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, Comilog a également créé une filiale chargée de la préservation de la biodiversité locale à travers le parc animalier de Lékédi, qui compte 14 000 hectares.



→ Une gestion responsable des ressources humaines

Par les compétences démontrées et la diversité de leurs parcours ou de leurs cultures, les collaborateurs d'Eramet constituent une équipe internationale de premier plan. Malgré une baisse des effectifs en 2004, suite aux efforts de reconfiguration menés en 2003 dans les branches alliages et manganèse, le groupe reste animé par une volonté de croissance : trois nouvelles usines sont en construction, et le recrutement de cadres a repris. Dans sa gestion des ressources humaines, Eramet s'attache à privilégier l'équité, la réalisation professionnelle de chacun, l'écoute et le dialogue.



Des managers de haut niveau

En 2004, Eramet a transformé son dispositif de gestion de l'encadrement, managers et experts ; le groupe a ainsi constitué un vivier de compétences pour accompagner son développement. La première étape a consisté à détecter les quelque 200 personnes clés du groupe : managers à fort potentiel, jeunes espoirs et experts. L'identification de ces cadres s'est effectuée lors de comités spécialisés associant les DRH des trois branches du groupe au comité exécutif. Ce groupe de personnes qui rassemble toutes les nationalités (pays européens, États-Unis, Mexique, Chine, Japon, Corée, Taiwan, Gabon, Nouvelle-Calédonie) sera désormais directement suivi par le comité exécutif. Parallèlement, l'ensemble des organigrammes de direction a été revu et les postes clés identifiés. Le groupe gèrera désormais le développement de ses activités en s'appuyant sur ses cadres à haut potentiel, qui pourront exercer leurs compétences dans les postes les plus appropriés. Par ailleurs, pour la deuxième année consécutive, un séminaire managérial international a été organisé en septembre 2004 au cours duquel 85 managers ont travaillé sur le thème des développements du groupe en Chine. Au total, cette nouvelle politique de gestion des cadres a permis de clarifier l'organisation du groupe ; elle doit désormais permettre d'enrichir le partage des expériences et de renforcer la contribution de l'encadrement aux performances de l'entreprise.

Élargir les accords de prévoyance

Les accords sociaux signés par Eramet sont traités dans le respect des lois et des exigences de chaque pays.

Après la signature d'accords de prévoyance en Nouvelle-Calédonie, le groupe en a étendu le bénéfice à l'ensemble de ses salariés en France. Tous les collaborateurs en France et en Nouvelle-Calédonie bénéficient donc désormais d'une même couverture en cas de décès (versement d'un capital et d'une rente aux ayants droit) et de la garantie d'un niveau de revenu complémentaire significatif en cas d'incapacité de travail temporaire ou d'invalidité permanente.

Accompagnement des restructurations

À l'occasion des opérations de restructuration réalisées en 2003, Eramet s'était engagé à assumer pleinement ses responsabilités sociales. En 2004, le groupe continue d'accompagner ces opérations par des plans de sauvegarde de l'emploi et de reclassement de ses anciens collaborateurs. À Boulogne, sur les 349 collaborateurs que comptait l'usine et dont l'emploi est supprimé, ou le sera après réhabilitation du site, la grande majorité des employés ont déjà retrouvé un emploi ou réalisé un projet personnel. Près de 200 postes ont ainsi été proposés à la mobilité interne au sein du groupe. Parallèlement, Eramet a participé à un plan de revitalisation industrielle du site qui a permis de créer plus d'emplois que ceux qui avaient été supprimés. Chez AD, pour 318 suppressions d'emplois concernées, 82 personnes ont pu bénéficier de reclassements au sein de l'entreprise. 88 personnes sont parties en pré-retraite. 148 personnes ont bénéficié de congés de reclassement de 5 à 9 mois selon l'ancienneté : à fin 2004, 63 personnes avaient ainsi pu retrouver un emploi, engager une formation, ou encore créer leur entreprise.



→ POINT DE VUE

Philippe Vecten,
directeur général
de SLN :
“Conjuguer dévelop-
pement industriel et
avancées sociales”



“Le programme 75 000 tonnes s’est accompagné d’une concertation sans précédent dans l’entreprise avec les représentants du personnel, qui a permis de déboucher sur des avancées concrètes en matière d’évolution des organisations, de formation, de conditions de travail ou de sécurité.

La signature en 2004 d’un accord de prévoyance permet d’élargir à tout le personnel les bénéfices d’une protection contre les grands risques sociaux (incapacité de travail, invalidité, décès). Par ailleurs, une réflexion pour associer un accord de participation à l’accord d’intéressement existant a été lancée. Ces accords s’inscrivent dans une démarche plus large de mise en œuvre d’une “charte sociale”. Dans un territoire où les relations sociales sont souvent difficiles et complexes, ces progrès soulignent le rôle moteur joué, dans ce domaine également, par SLN en Nouvelle-Calédonie.”

→ La sécurité, une priorité pour Eramet

En 2004, les résultats du groupe en matière de sécurité ont été stables par rapport à 2003. Ces résultats d’ensemble reflètent des situations contrastées et Eramet a décidé de lancer un plan d’amélioration volontaire et ambitieux sur tous ses sites. Les responsables hygiène, santé et sécurité ont ainsi analysé les événements accidentels survenus dans l’entreprise depuis une dizaine d’années et ont déterminé que, pour une grande majorité, ils étaient liés à des erreurs humaines ou à des refus d’appliquer les consignes de sécurité. Un responsable sécurité sera désormais nommé et formé sur les sites qui n’en disposent pas encore pour mobiliser les équipes

sur l’importance des consignes de sécurité. La DRH s’est par ailleurs engagée dans un programme de visite de l’ensemble des sites. Ces visites permettent d’observer les comportements et d’identifier les risques. Elles sont suivies d’une réunion avec la direction et les cadres du site concerné pour faire le point sur la situation. Une liste des objectifs est alors établie ; dans certains cas, des décisions concrètes sont prises et appliquées dès les jours qui suivent. Le champ d’action est vaste : la sécurité est souvent liée à l’organisation du travail. Elle nécessite parfois la certification d’outils, de nouveaux investissements ou la formation des personnels.

Interview de Jerry Jenkins, DRH de l’usine de Marietta (États-Unis).

L’usine de Marietta réalise régulièrement de bonnes performances en matière de sécurité. Comment faites-vous ?

Nous avons depuis longtemps mis en place une organisation de la sécurité qui implique tous les employés de l’entreprise. Nous consacrons beaucoup de temps à cet enjeu. Un représentant de la sécurité a été désigné dans chacun des départements de l’entreprise. Les syndicats participent à la gestion des comités de sécurité et l’encadrement tient chaque mois un “conseil de la sécurité”. Malgré cela, nous ne sommes pas satisfaits de nos résultats de 2004.

Le taux de fréquence, qui reste parmi les meilleurs du groupe, a un peu progressé en effet. Pourquoi ?

Les collaborateurs ont été confrontés à des changements dans leurs contrats, concernant notamment les systèmes d’assurance maladie, suite aux réorganisations qui ont été conduites dans la branche manganesè. D’autres évolutions ont contribué à changer les habitudes de travail et à redéfinir les missions de chacun. Cela a entraîné une légère baisse de la vigilance. Maintenir les gens en sécurité, c’est aussi maintenir leur concentration.

Que comptez-vous faire pour améliorer la situation ?

Dès la fin de l’année 2004, la direction de l’usine a réalisé des audits pour mieux comprendre les causes de cette situation et identifier des mesures correc-



“Une organisation de la sécurité qui implique tous les employés.”

trices. On doit s’assurer que les messages de sécurité atteignent bien tous les collaborateurs. Nous avons fermement l’intention d’améliorer la situation en 2005. Il y aura moins de mouvements et on retrouvera alors sans doute une plus grande vigilance. De plus, l’année 2004 a été une très bonne année sur le plan financier et le moral est donc meilleur. Souvent, cet élément a aussi un impact positif sur les résultats de sécurité.

→ Environnement & risques industriels

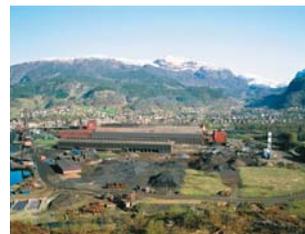
Un développement durable à l'épreuve des faits

Anticiper, maîtriser, progresser, communiquer : le champ d'action du groupe dans le domaine environnemental est aussi vaste dans son périmètre géographique qu'il est important, et souvent sensible, dans ses contenus, au regard de l'évolution tant des opinions publiques que des réglementations. Les réalisations concrètes et significatives obtenues en 2004 confirment le caractère professionnel de la démarche environnementale déployée par le groupe, notamment depuis ces trois dernières années. Cette démarche volontariste et progressive s'appuie sur une équipe dédiée qui intervient au sein d'un large réseau d'acteurs aussi bien internes (usines, branches) qu'externes (organisations professionnelles, scientifiques, juristes).

→ ZOOM

Une situation conforme à la réglementation européenne en matière de gaz à effet de serre

Concerné par la directive européenne relative aux quotas d'émissions (applicable au 1^{er} janvier 2005), le groupe s'inscrit dans le Plan national de quotas d'émissions (PNAQ) à travers ses trois aciéries françaises : Les Ancizes, Commentry et Firminy. De nouvelles négociations auront lieu ultérieurement pour définir les quotas applicables aux sites concernés pour la période 2008-2012.



Déploiement d'un système d'information environnementale (SIE)

Le déploiement d'un système d'information environnementale en 2004 marque une étape importante pour Eramet, après l'adoption en 2002 d'une charte relative à l'environnement. Le SIE est un système interactif entre la direction de l'environnement et des risques industriels du groupe et les usines. Il comprend une base de données et une gestion documentaire : la première permet d'assurer la traçabilité et la consolidation de toutes les données environnementales des sites (eau, air, déchets, énergie, substances) ; la seconde rend facilement disponible pour les sites un ensemble d'informations de nature réglementaire, méthodologique ou pratique. En 2004, un test a été réalisé sur trois sites pilotes : Sandouville, Pamiers et Les Ancizes. Cette phase a permis de mettre au point cet outil en étroite relation avec les usines et d'en préparer une méthodologie de déploiement permettant la validation consciencieuse de chaque phase du procédé. Le

SIE a ensuite été étendu à la quasi-totalité des sites français du groupe. Il sera progressivement déployé dans les autres pays en 2005 et 2006 et contribuera ainsi au renforcement d'une démarche de gestion de l'environnement globale et structurée.

Une transparence accrue

Eramet poursuit la publication détaillée des résultats environnementaux d'un nombre significatif de ses sites industriels dans ses documents d'information annuels comme cela avait été fait en 2003 avec les usines de Commentry, SLN (Doniambo), Eurotungstène, Marietta, Pamiers, Porsgrunn, Sauda et Sandouville. Associées à une analyse des risques industriels liés aux activités du groupe, ces informations ont été approfondies dans le cadre d'un premier document de référence rendu public en janvier 2005. Parallèlement à cette extension du périmètre de l'information environnementale, le réseau environnement du groupe a continué en 2004

→ ZOOM

De nouveaux arrêtés d'exploitation, bases de nouveaux progrès environnementaux

Tous les sites du groupe ne sont pas au même niveau en matière de management de l'environnement : si quelques sites, après Tertre et Commentry déjà certifiés, s'engagent dans un processus de certification ISO 14000, la majorité d'entre eux consolide les bases de la politique environnementale en remettant à plat leurs arrêtés d'exploitation, véritables "permis de conduire" des sites, et préalables indispensables à de nouveaux progrès.

son travail d'échange d'informations et de partage des bonnes pratiques à travers deux réunions du club environnement rassemblant les sites francophones, en mars à Clermont-Ferrand, et en septembre à Dunkerque.

Une participation active aux travaux réglementaires et scientifiques

En 2004, Eramet a accru sa présence dans les organismes professionnels pour s'associer de façon étroite aux études et travaux concernant ses activités. Le groupe a ainsi rejoint le Nickel Institute, créé en 2004 par regroupement de deux organismes interprofessionnels, NIDI et NIPERA, qui se consacre aux aspects réglementaires et scientifiques ainsi qu'au développement des utilisations du nickel. Eramet participe dans ce cadre à l'étude demandée par la Communauté européenne sur l'évaluation des risques liés au nickel.

Le groupe participe aussi activement aux travaux de l'Institut international du manganèse qui conduit différents programmes de recherche sur ce matériau

et, au niveau européen, à ceux d'Eurométaux, qui a en charge la défense et la promotion des métaux. Eramet participe aux programmes MERAG et HERAG, soutenus par les autorités européennes, qui visent à établir des méthodologies d'évaluation des dangers et des risques spécifiques aux métaux. Avec le même objectif de reconnaissance des spécificités des métaux, Eramet intervient enfin dans le cadre du projet de nouvelle politique européenne relative aux produits chimiques (*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals* – REACH), actuellement en cours de discussion.

Dans un domaine qui, comme le souligne Alain Robert, directeur général en charge du nickel et de la R&D, est *"trop souvent marqué par des assimilations hâtives imprégnées de phobies qui échappent à toute rationalité"*, ce travail s'attache à promouvoir une approche basée sur des expertises scientifiques. Il permet de faire valoir la position d'Eramet sur des bases objectives et responsables, et de recueillir les informations nécessaires à une meilleure anticipation des réglementations dans une démarche de développement durable des activités du groupe.



LES MATÉRIAUX DU DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



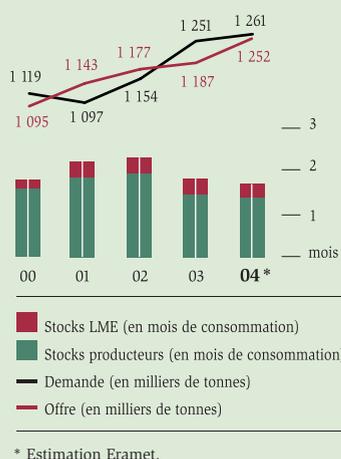
- **Eramet Nickel**
première technologique & record historique
- **Eramet Manganèse**
une prospérité retrouvée
- **Eramet Alliages**
reconfiguration industrielle & esprit de conquête



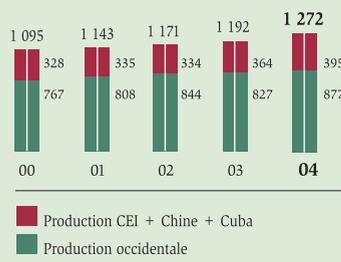
ERAMET NICKEL

Eramet Nickel est l'un des leaders mondiaux sur les marchés du nickel et de ses dérivés. Avec la mise en œuvre du programme 75 000 tonnes en Nouvelle-Calédonie en 2004, et le renforcement des capacités industrielles de ses usines en France, la branche renforce son potentiel de production et se place en position d'accompagner la croissance mondiale.

Offre et demande de nickel dans le monde



Offre mondiale de nickel (en milliers de tonnes)



→ Chronologie 2004

Janvier

- Le système de filtration et de compactage des poussières est opérationnel à Doniambo. Il doit permettre de diviser par trois les émissions de poussières sur le site.

Mars

- SLN arrête le four 10. Le compte à rebours commence pour cette première technologique que représente la construction du nouveau four d'une puissance de 75 mégawatts. La production de ferronickel se poursuit pendant les travaux dans les deux autres fours de SLN.

Mai

- Eramet Sandouville participe à l'organisation d'une conférence au Havre sur le thème de la maîtrise des risques industriels, parrainée par l'Office des Risques Majeurs de l'Estuaire de la Seine (ORMES).
- Alain Robert convie les analystes et les journalistes à une première réunion d'information sectorielle sur le marché du nickel.

Juin-Juillet

- Le démarrage du nouveau four de SLN, le 18 juin dans les délais prévus, permet d'aboutir à une première coulée de scorie, puis de métal à la mi-juillet. Par la suite, la montée en charge de l'installation se déroule normalement. Elle permettra d'atteindre une production de 70 000 tonnes en 2005.

Septembre

- Jacques Bacardats, Alain Robert et Philippe Vecten participent à la 2^e conférence internationale sur le nickel, à Nouméa, en Nouvelle-Calédonie.

Octobre

- La deuxième journée "portes ouvertes" pour Eurotungstène à Grenoble est l'occasion de partager avec le grand public une meilleure connaissance de l'entreprise, en particulier de sa stratégie de sécurité et de maîtrise des risques industriels.

Décembre

- Les études sur l'unité d'enrichissement du minerai à Tiébaghi se terminent et marquent le démarrage de la construction.

CHIFFRES CLÉS 2004

(en millions d'euros)	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires	501	610	765
Résultat d'exploitation	73	160	310
Flux net de trésorerie généré par l'activité	125	180	277
Investissements industriels	40	104	139
Capitaux employés	250	270	353
Effectifs moyens	2 356	2 395	2 484



→ Première technologique & record historique

En 2004, Eramet Nickel a bénéficié des cours du nickel qui ont battu des records historiques. Le prix moyen constaté à la bourse des métaux de Londres (London Metal Exchange – LME) en 2004 a atteint 6,27 USD/livre, en progression de 43 % par rapport à la moyenne observée en 2003.

Cette hausse, due à l'origine à une tension entre une offre limitée et une demande croissante, a été en 2004 fortement alimentée par la spéculation. La production d'aciers inoxydables, qui absorbe les deux tiers du nickel mondial, a continué de progresser, tirant la demande de ferronickel, malgré le développement d'un inox à faible teneur en nickel (voire à teneur nulle). La demande de nickel sur le marché des alliages a vu une progression significative par rapport à 2003 (+ 12,6 %) tandis que les autres secteurs (galvanoplastie, électronique) sont restés stables.

Grâce aux stocks constitués en 2003 en prévision de l'arrêt du four à SLN, Eramet Nickel a maintenu ses ventes de ferronickel à 48 242 tonnes, un niveau comparable à celui de 2003. Les livraisons de métal et de chlorure de nickel sont également restées stables, permettant à la branche d'afficher un volume total de livraisons de 60 020 tonnes. L'activité de la raffinerie de Sandouville, qui produit du nickel haute pureté et des chlorures de nickel et de cobalt, a progressé, dépassant les 12 000 tonnes. Eurotungstène,

qui est leader sur le marché des poudres de cobalt, composant indispensable des outils diamantés pour découper la pierre et les matériaux de construction, a également réalisé de bons résultats en 2004.

Augmentation des capacités de production

Eramet Nickel s'est engagé depuis quelques années dans des investissements pour augmenter ses capacités de production.

En Nouvelle-Calédonie, le programme destiné à produire 75 000 tonnes de nickel a franchi en 2004 une

→ ZOOM

Indispensable nickel

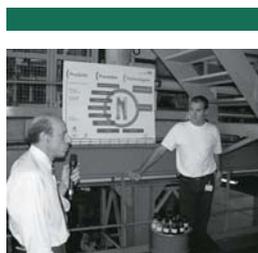
Le nickel est un élément d'alliage essentiel qui entre dans la composition de certains aciers ou alliages spéciaux. Il intervient ainsi dans la composition des aciers inoxydables austénitiques avec des teneurs d'environ 8 à 12 %, aciers qui ont des résistances à la corrosion à froid et à chaud particulièrement utiles dans de nombreux domaines. On les trouve par exemple dans l'industrie chimique, dans tous les équipements de traitement des fumées pour la protection de l'environnement, dans l'agroalimentaire ou encore dans le domaine médical – secteurs pour lesquels leur facilité d'entretien permet d'éviter la prolifération bactérienne. Le nickel entre également dans la composition d'alliages spéciaux "base nickel", à très haute teneur en nickel, qui ont des propriétés de résistance mécanique à la corrosion à haute température – propriétés essentielles par exemple dans le domaine de l'aéronautique ou de l'espace.

ERAMET NICKEL

Répartition des ventes consolidées de ferronickel par zone de consommation



■ Amérique du Nord	3 %
■ Asie	67 %
■ Europe (hors France)	18 %
■ France	5 %
■ Autres	7 %
Total :	100 %



→ EUROUNGSTÈNE

Eurotungstène, société de spécialités basée à Grenoble, investit une part très significative de sa valeur ajoutée dans la recherche (10 % en 2004), ce qui contribue à soutenir le lancement de nouveaux produits.

De nouvelles nuances de poudres métalliques pour outils diamantés sont mises au point chaque année. Cet effort de R&D a permis de porter la part de marché de la société sur ce secteur de 12 % en 1996 à plus de 22 % en 2004.

nouvelle étape avec la mise en production du nouveau four et l'achèvement à Tiébaghi de tous les chantiers liés à la mine traditionnelle, jusqu'à l'achèvement début 2005 de la construction des installations de chargement et de stockage en bord de mer. Ce programme se poursuivra en 2005 par le démarrage de la construction de la nouvelle usine d'enrichissement du minerai.

À Sandouville, l'usine a testé avec succès une augmentation de capacité de production au niveau de 15 000 tonnes de façon à pouvoir s'adapter aux mar-

chés. Eurotungstène développe régulièrement de son côté de nouvelles gammes de poudres ; en 2005, l'installation d'une nouvelle ligne de production permettra de positionner l'entreprise sur de nouveaux créneaux de marché.

Les perspectives de la branche sont donc bonnes pour l'année 2005, une année au cours de laquelle les prix devraient se maintenir. Au-delà, les investissements réalisés par Eramet et ses réserves de minerais placent le groupe en position solide pour accompagner la progression régulière des marchés du nickel.

→ Sandouville, une démarche dynamique portée par tous

À Sandouville, la direction et l'encadrement du site se sont interrogés sur la signification profonde de la notion de développement durable dans le cadre d'une raffinerie de nickel. La réponse évoquée par le personnel s'est principalement attachée à la protection du site et de son environnement – un lieu de travail qui représente un cadre de vie exceptionnel.

Cette réflexion s'est par exemple traduite en 2004 par des actions effectives de travail sur l'étanchéité des sols : construction d'un nouveau parc à déchets, d'une nouvelle aire de dépotage des camions, ou encore réfection de certaines conduites souterraines. Ces actions sont intervenues après la construction d'un troisième bassin de collecte des effluents, qui avait permis de diviser les rejets par trois.

Une consommation d'eau potable divisée par deux

Le changement d'état d'esprit du personnel est un aspect important du développement durable : il s'est traduit en 2004 par une incitation forte à la remontée, par le personnel lui-même, des incidents d'exploitation. Cette incitation au regard panoramique s'est concrètement traduite par une division par deux de la consommation d'eau potable sur le site, grâce à une chasse aux fuites à laquelle de nombreux membres du personnel ont participé. La direction du site souhaite maintenant pérenniser cet état d'esprit : le nouvel arrêté préfectoral y contribuera, par

l'introduction de dispositions supplémentaires liées à la directive Seveso II, et qui sont autant d'occasions d'améliorer le management, avec la démarche en cours de certification ISO 14000.

Les ambitions de la direction et du personnel s'inscrivent aujourd'hui dans la considération des personnes sur un plan aussi bien éthique qu'économique. Ainsi, dans le cadre de l'objectif 15 000 tonnes, directement lié à l'augmentation de la capacité de SLN en Nouvelle-Calédonie, Sandouville prend à cœur d'atteindre son objectif de poursuivre la progression de sa rentabilité en prenant totalement en compte le respect de ses clients (qualité), de ses employés (sécurité) et de ses voisins (environnement et sécurité industrielle).



→ ZOOM

Rouge, jaune ou vert : à Sandouville, la bonne pratique se décline en couleurs

C'est en 2001 que Sandouville prend un tournant en matière de développement durable. "L'objectif, explique Benoît Bied-Charreton, directeur de l'usine, est de maintenir le site dans le bon état actuel, et si possible de l'améliorer." Chaque dysfonctionnement pouvant mettre en cause la sécurité, la qualité ou le respect de l'environnement, identifié par un membre du personnel, est notifié au comité de direction, qui nomme une personne en charge de résoudre avec diligence le problème avec l'employé concerné. Le vecteur de notification des incidents est un bon de couleur rouge pour les incidents relevant de la sécurité industrielle et individuelle, jaune pour la qualité, et vert pour l'environnement. Enjeu : fédérer les énergies sur une base de transparence et de confiance. De fait, "basé sur la responsabilisation et la prévention, ce système a, selon le directeur de l'usine, permis de dédramatiser les problèmes et de les résoudre avec une efficacité accrue et une plus grande motivation collective".

→ SLN renforce sa contribution au rééquilibrage économique et social de la Province Nord

En plus des trois centres miniers qu'elle exploite soit directement (Kouaoua, Népoui-Kopéto) soit indirectement (Étoile du Nord) en Province Nord – et qui représentent déjà plus de 600 emplois directs et 200 emplois indirects –, la mine de Tiébaghi créera, au total, 250 nouveaux emplois directs, plus environ 500 emplois indirects et induits, dans le Nord de la Nouvelle-Calédonie.

D'importantes actions de formation ont été menées en vue de procéder aux recrutements nécessaires dans le Nord, en relation avec le Centre de formation aux techniques de la mine et des carrières (CFTMC) de Poro, situé sur la côte Est. En s'appuyant sur les dispositifs d'aide au développement de la Province Nord, deux sociétés de sous-traitance locales ont également été créées en vue d'accroître les retombées économiques pour les populations locales. SLN est partie prenante des sociétés d'économie mixte récemment créées en Province Nord. Elle est aussi un partenaire actif de l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), dont la vocation est d'aider la création de microprojets de développement, en particulier dans l'intérieur de la Grande Terre.

De larges retombées pour l'ensemble de la Nouvelle-Calédonie

Avec 2 100 emplois directs (soit une masse salariale annuelle de près de 110 M€) dont environ 30 % dans le Nord, 1 000 emplois indirects, 80 % des exportations locales et plus de 60 M€ d'impôts et taxes versés à la Nouvelle-Calédonie pour l'exercice 2003 (10 % des recettes fiscales du Territoire), SLN est un partenaire privilégié du développement de l'ensemble de la Nouvelle-Calédonie.



Le programme 75 000 tonnes renforcera encore cette contribution en générant, dès 2006, des retombées fiscales supplémentaires supérieures à 8 M€. Il s'est aussi traduit par la mise en œuvre d'une politique volontariste d'appel aux entreprises locales pour la réalisation des différents chantiers, et a généré un montant d'achats locaux de l'ordre de 100 M€ en 2003. À travers la Société territoriale calédonienne de participation industrielle (STCPI) qui représente, depuis 2000, les intérêts des trois Provinces au sein de l'entreprise à hauteur de 30 % du capital de SLN et d'environ 5 % de celui d'Eramet, SLN associe étroitement la Nouvelle-Calédonie au développement de l'entreprise. Elle a versé pour 2003 et 2004 un total de 14 M€ de dividendes à la STCPI.

Soulignant le rôle de "partenaire actif et responsable joué par l'entreprise en Nouvelle-Calédonie", Jacques Bacardats a souligné sur place fin 2004, à l'occasion de l'inauguration du nouveau four de l'usine de Doniambo, que "Eramet et SLN mettent en œuvre, à travers le programme 75 000 tonnes, un modèle entrepreneurial qui, en associant compétence, dialogue, contribution et croissance, trace la voie d'un développement durable et partagé avec la Nouvelle-Calédonie".

"Un modèle entrepreneurial qui, en associant compétence, dialogue, contribution et croissance, trace la voie d'un développement durable et partagé avec la Nouvelle-Calédonie."

ERAMET MANGANÈSE

Implantée à proximité des marchés internationaux les plus dynamiques, Eramet Manganèse jouit d'une position solide dans ses secteurs d'activité : le minerai, les alliages et les dérivés chimiques du manganèse. En 2004, la branche a poursuivi ses investissements et tiré profit des actions engagées en 2003, qui l'ont hissée aux meilleurs niveaux de rentabilité.

Répartition du chiffre d'affaires par type d'activité



Minerai et alliages pour la sidérurgie	75 %
Recyclage (Mo, Vn)	15 %
Minerai et alliages pour la chimie	10 %
Total :	100 %

Consommation mondiale d'alliages de manganèse dans la sidérurgie

(Estimation Eramet en milliers de tonnes)



Europe (CEI incluse)	+ 4,6 %
Amérique du Nord	+ 28,6 %
Asie (Chine incluse)	+ 20,2 %
Autres pays	+ 6,7 %
Monde	+ 14,4 %

→ Chronologie 2004

Janvier

- Eramet signe une convention pour la revitalisation du bassin d'emplois autour de son site de Boulogne fermé depuis décembre 2003 : un centre d'appels représentant 250 emplois est créé ; plusieurs activités industrielles viendront compléter ce tissu (transformation du poisson, aire de jeux, construction d'abris, ingénierie...). Un accord sera également signé avec la ville de Boulogne pour la réhabilitation du site lui-même. De nombreux projets sont d'ores et déjà évoqués à terme, tels que l'installation d'une plate-forme d'approvisionnement pour une grande surface, ou la création d'un pôle pour une ligne maritime à grande vitesse reliant la Norvège et l'Espagne.

Février

- Le conseil des ministres gabonais approuve la prolongation du mandat de gestion de SETRAG confié à Comilog jusqu'en septembre 2005.

Mars

- Le prix du ferromanganèse haut carbone atteint le niveau record de 796 dollars la tonne en Chine, en augmentation de 140 % par rapport à mars 2003, reflétant l'explosion de la demande liée à l'augmentation de la production chinoise d'acier.

Avril

- Accident tragique au Gabon. Comilog remobilise les équipes autour de la sécurité de façon à intensifier les progrès réguliers accomplis depuis plusieurs années.

Juin

- 30^e conférence annuelle de l'International Manganese Institute à Tokyo autour des thèmes des nouvelles utilisations du manganèse et de l'actualité des données environnement, santé et sécurité. Vincent Trelut, directeur commercial d'Eramet Comilog Manganèse, a présidé cet institut jusqu'à la fin de 2004.

Juillet

- Eramet Manganèse a racheté les participations de COGEMA de 30 % dans Eramet Manganèse Alliages et de 7 % dans la société Comilog.

Septembre

- Eramet décide la construction d'une usine d'EMD en Chine pour répondre à la forte progression du marché des piles alcalines dans ce pays. L'usine sera opérationnelle en 2006.

CHIFFRES CLÉS 2004

(en millions d'euros)	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires	879	769	1 103
Résultat d'exploitation	(20)	9	320
Flux net de trésorerie généré par l'activité	99	46	264
Investissements industriels	46	35	39
Capitaux employés	620	444	400
Effectifs moyens	5 174	6 115	5 361



→ Une prospérité retrouvée

Eramet Manganèse a bénéficié en 2004 d'un double effet positif. La branche avait conduit en 2003 un programme d'amélioration de ses performances en Europe, en Chine et aux États-Unis, qui a permis de placer son dispositif industriel aux meilleurs niveaux de compétitivité. Les gains apportés par les restructurations engagées se sont cumulés avec une amélioration importante des conditions de marché dont la branche a été l'un des premiers acteurs internationaux à profiter. Eramet Manganèse réalise ainsi en 2004 un résultat d'exploitation de 320 M€, celui de 2003 s'étant élevé à 9 M€.

Sur l'ensemble des marchés de la branche, la demande a été solide et soutenue. La fin des opérations de restructuration a permis aux équipes de faire porter leurs efforts sur le domaine commercial et de tirer profit de cette situation.

Volatilité des prix

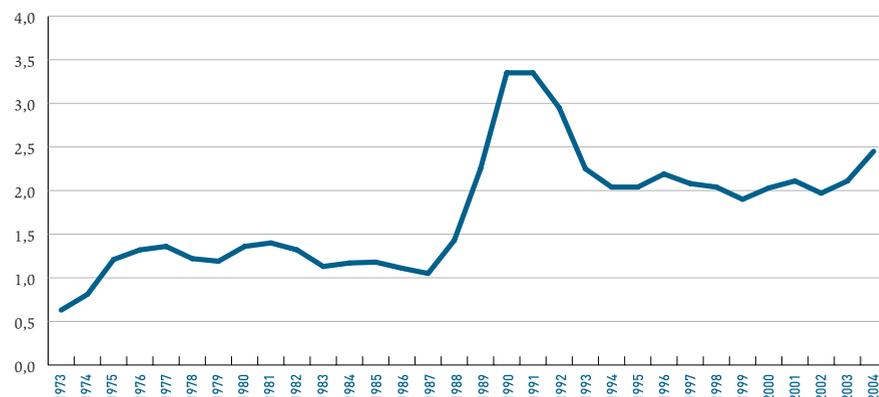
Le marché des alliages de manganèse a connu une forte hausse des prix en 2004. Une correction sensible à la baisse permettant à ces prix de revenir à un niveau plus proche des valeurs historiques a cependant été observée en fin d'année. La croissance de la production d'acier partout dans le monde, et particulièrement en Chine, continue de tirer la demande d'al-

liages de manganèse, mais de nouvelles productions apparaissent sur le marché, en particulier en Chine. C'est pourquoi Eramet a adopté une stratégie qui privilégie la compétitivité sur l'accroissement de capacité en entraînant toutes les unités de production de la branche dans une démarche de recherche de progrès réguliers.

Le marché du minerai est lui aussi en croissance forte. Eramet, qui bénéficie de réserves importantes au Gabon, s'est engagé en 2004 dans un programme d'in-

Évolution des prix du minerai de manganèse

en USD pour 1 % de manganèse - base FOB Australie teneur 48 %



ERAMET MANGANÈSE

investissement pour augmenter sa production qui devrait atteindre les 3 millions de tonnes annuelles en 2006. Sa production a été de près de 2,5 millions de tonnes en 2004, en très forte progression par rapport aux 2 millions de tonnes livrées en 2003. Parallèlement, le groupe a poursuivi son plan d'amélioration de la qualité du minerai aggloméré produit par le CIM au Gabon. Le marché de la chimie du manganèse a connu une amélioration sensible par rapport aux années précédentes. La branche a décidé d'investir dans une nouvelle unité de production d'EMD en Chine pour suivre la forte croissance de la production de piles alcalines dans ce

“Le marché du minerai est lui aussi en croissance forte.”

pays. Au-delà, cette usine pourra constituer une base de développement pour l'ensemble des activités du groupe dans la chimie du manganèse. Eramet Manganèse a ainsi retrouvé en 2004 une capacité offensive qui lui permettra de saisir de nouvelles opportunités de croissance.



→ À Boulogne, une démarche de responsabilité environnementale citée en exemple

À la suite des engagements pris dès l'annonce du projet de fermeture de l'usine de Boulogne en septembre 2003, la démarche volontaire de démantèlement des installations et de remise en état du site a été initiée en vue de restituer à la collectivité, à l'issue du processus, un terrain propre à un usage industriel. Le calendrier se déroule sans aléas majeurs, conformément à ce qui était prévu.

Les prochaines étapes ont été précisées, dans leurs objectifs et leur agenda, par l'arrêté préfectoral notifié le 22 novembre 2004. Celui-ci couvre la période préparatoire au chantier et les travaux de réhabilitation, qui devraient s'étaler jusqu'en 2007 (cf. zoom).

Il n'aura fallu que neuf mois à Comilog pour boucler la partie études, diagnostics et ingénierie permettant de conduire à l'arrêté préfectoral prescrivant les objec-

tifs de réhabilitation du site de Boulogne. C'est en effet en septembre 2004 que l'arrêté a été proposé, soit 9 mois après la déclaration de cessation d'activité et 1 an après l'annonce du projet de fermeture. Ce délai, très court si on le compare à d'autres problématiques de ce type, met en évidence, d'une part, la forte détermination et l'engagement de la société dans ce processus, d'autre part, la réalisation des étapes conformément aux engagements pris et en plein respect des arrêtés et échéances fixés par l'administration.

À tous les niveaux et à toutes les étapes, les acteurs de cette démarche ont agi avec un réalisme exemplaire quant à la gestion de ce projet. Cette démarche rigoureuse et responsable a reçu l'approbation des pouvoirs publics ; elle a aussi été citée en exemple par de grands groupes industriels.

→ ZOOM

Réhabilitation du site de Boulogne : les grandes étapes (2003-2007)

PHASE 1 : Arrêt des installations et mise en sécurité des équipements. Cette étape comprend notamment l'arrêt, la mise à l'air libre et la mise en sécurité du haut fourneau, des centrales thermiques et des chaudières avant leur mise hors tension. Elle a été suivie de l'évacuation des transformateurs, des produits dangereux et de la mise en sécurité électrique.

PHASE 2 : Élaboration du dossier de cessation d'activité et évacuation des stocks. Ces études se répartissent entre la préparation du démantèlement des installations et le diagnostic environnemental de l'état des sols. Elles concernent notamment les infrastructures (repérage des matériaux) et les techniques de démantèlement et de réhabilitation des sols envisageables. Au cours de cette période, les stocks ont été évacués, le nettoyage de terrains anticipé.

PHASE 3 : Travaux. Cette étape, menée avec la préoccupation permanente de la sécurité et du respect de l'environnement, concerne le démantèlement de toutes les infrastructures industrielles et administratives du site ainsi que la réhabilitation, la remise en état et la restitution finales du site.

→ La sécurité chez Eramet Norway, une question de “Synergi”...

Depuis toujours, la sécurité a été une priorité chez Eramet Norway, même si les résultats obtenus ont longtemps été jugés insuffisants. Depuis quelques années, le taux de fréquence (TF-1 : nombre d'accidents déclarés avec arrêt de travail rapporté à un million d'heures travaillées) était d'environ 10. Le niveau de risque moyen était trop élevé et sans amélioration. En 2001, suite à deux accidents graves, des mesures ont été prises, telles que la mise en place d'un système d'autorisation de travail, l'amélioration des procédures et l'établissement de rondes de sécurité.

Automne 2003 : à l'initiative de la direction, un projet piloté par un consultant externe a été lancé pour mettre l'accent sur l'importance d'obtenir une vue d'ensemble systématique des risques liés à certains postes de travail au sein de la société : environnement externe, conformité des équipements, informatique et sécurité personnelle. L'objectif de cette étude était de renforcer les mesures déjà en place. À l'issue de rencontres

avec tous les salariés, il a été établi une analyse des risques par fonction et par secteur d'activité.

La base de données “Synergi”, dans laquelle ont été répertoriés par les salariés tous les écarts, incidents et accidents, a permis d'apporter une quantité inestimable d'informations pertinentes sur comment, quand, à quels postes et sur quels procédés se produisent les incidents et les accidents. Toutes ces informations ont été exploitées et les salariés ont été informés en retour.

Le personnel et les syndicats se sont fortement impliqués dans cette tâche. L'un des objectifs était alors de mettre en place une terminologie et un langage communs relatifs à la sécurité des individus et des biens sur le lieu de travail.

“C'est un travail qui exige une attention soutenue et continue.”

Un taux de fréquence divisé par 4

Résultat de ces actions, le taux de fréquence s'est amélioré pour atteindre en 2004 la valeur de 2,5 – soit le plus bas niveau jamais atteint. Comme le souligne cependant Odd Husmo, directeur du site, *“cette performance est sans conteste l'aboutissement du travail que nous avons mené tous ensemble dans le cadre de ce projet”*. Il ajoute : *“C'est un travail qui exige une attention soutenue et continue de notre part, et qui est intégré de façon naturelle dans la mission de la direction. L'objectif est de développer une culture où l'évaluation du risque fait naturellement partie de l'activité.”*

En 2005, les efforts se concentreront sur le taux de fréquence TF-2 (nombre d'accidents avec ou sans arrêt rapporté à un million d'heures travaillées) et sur le suivi des incidents. Une valeur de référence sera établie à partir d'une étude de type “benchmark” réalisée auprès de quelques sociétés norvégiennes aux performances particulièrement bonnes en matière de sécurité. *“Nous voulons apprendre de leurs bonnes pratiques”*, explique le directeur.

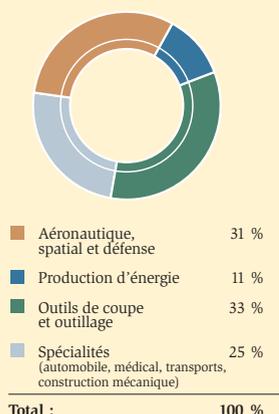
Tout comme la base de données “Synergi”, les analyses de risques par secteur ont vocation à constituer de véritables outils de management pour le suivi, l'évolution et l'amélioration des conditions de travail des salariés.



ERAMET ALLIAGES

En 2004, Eramet Alliages a transformé profondément son organisation pour l'adapter aux évolutions de ses marchés, et poursuivi ses investissements, en France et en Asie. Avec la reprise économique, la branche est désormais en position de conforter sa place de leader sur les marchés de très hautes technologies ; elle poursuit son développement sur le marché des aciers rapides.

Répartition du chiffre d'affaires 2004 par marché



Prévisions d'évolution du marché aéronautique

Moteur CFM56
(en nombre de moteurs)



Source : GIFAS

→ Chronologie 2004

Janvier

- Erasteel devient actionnaire à 100 % de Peter Stubs, un site de production situé à Warrington en Angleterre, spécialisé dans la fabrication de fil profilé pour scies bimétal.

Mars

- La finalisation du plan de sauvegarde de l'emploi chez AD marque l'aboutissement d'une longue démarche de négociation. L'entreprise lance en avril "Accélér'action" pour mobiliser les équipes sur de nouveaux enjeux de progrès industriels et commerciaux.

Juin

- Erasteel lance "High Speed News", une lettre destinée à ses clients, diffusée en 6 langues, qui privilégie les témoignages de clients.

Juillet

- Aubert & Duval, Tecphy et Fortech fusionnent. AD devient la marque internationale unique pour l'ensemble des activités de la société et adopte un nouveau logo.

Octobre

- L'arrêt de la presse d'Imphy marque la fin de la reconfiguration industrielle d'AD. L'entreprise est désormais organisée en quatre filières d'excellence.

Décembre

- L'usine de Commentry d'Erasteel décroche la certification ISO 14001, une norme qui accré-dite la politique environnementale du site.

CHIFFRES CLÉS 2004

(en millions d'euros)	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires	720	616	659
Résultat d'exploitation	1	(26)	9
Flux net de trésorerie généré par l'activité	99	86	(22)
Investissements industriels	36	60	60
Capitaux employés	585	497	551
Effectifs moyens	5 069	5 021	4 961



→ Reconfiguration industrielle & esprit de conquête

Dans la branche alliages, l'année 2004 aura vu se concrétiser le plan de reconfiguration industrielle décidé en 2003 chez Aubert & Duval, plaçant l'entreprise en position forte pour saisir les opportunités ouvertes par le redémarrage du marché aéronautique dès le milieu de l'année. Parallèlement, la branche a continué d'investir pour accompagner les évolutions de ses marchés.

Le plan de reconfiguration industrielle avait un double objectif : réaliser les synergies potentielles nées de la fusion d'Aubert & Duval, Tecphy et Fortech d'une part, et adapter l'entreprise aux évolutions structurelles de ses marchés d'autre part. Les clients de la branche délocalisent leurs productions en Europe de l'Est et en Chine. Ils globalisent de plus en plus leurs achats, imposant à leurs fournisseurs une amélioration constante de la compétitivité. Ce plan, qui s'est déployé de mars à octobre, a permis de structurer l'activité en quatre pôles d'excellence : élaboration (Ancizes, Firminy), laminage (Ancizes), forgeage (Ancizes, Firminy) et matricage (Issoire et Pamiers). 46 chantiers avaient été définis en 2003 : transferts d'activités, mises au point de gammes, etc. Ils avaient tous été réalisés à la fin de 2004.

Ce plan s'est accompagné d'une démarche de mobilisation de l'ensemble du personnel autour des objectifs de conquête commerciale que s'est fixés

la branche : développer la production et la vente d'aciers d'outillage et de produits longs et s'imposer comme le deuxième producteur mondial de pièces moteurs matricées pour l'aéronautique grâce à la nouvelle unité de production de pièces de 40 000 tonnes qui sera opérationnelle, à Pamiers, à la fin de l'année 2005.

Des marchés en évolution

Le marché aéronautique a amorcé une reprise dès le mois d'avril. Airbus a notamment annoncé son intention de passer à un rythme annuel de fabrication de 450 avions dès 2006 (300 seulement avaient été construits en 2004). Les commandes d'Aubert & Duval, qui intervient très en amont de l'assemblage, se sont établies à ce niveau dès la fin de l'année 2004.

Le marché des outils de coupe et des aciers rapides s'est maintenu de son côté en légère croissance dans le monde. Ce constat cache deux évolutions : une croissance forte en Chine, et une décroissance dans le monde occidental liée à la délocalisation des fabrications en Chine et au Brésil et à la croissance des outils carbures. Pour accompagner cette double évolution, Erasteel a décidé de s'implanter en Chine et d'y produire des aciers rapides standards tout en maintenant sa production de produits haut de gamme en Europe.

→ ZOOM

Les marchés d'Eramet Alliages

- pièces moteur pour l'aéronautique et l'énergie
- pièces de structures pour l'aéronautique
- aciers rapides
- produits longs destinés à des hautes technologies (médical, roulement, aéronautique)
- outillage



ERAMET ALLIAGES

→ APPLICATION

Erasteel, des matériaux pour une automobile propre



La réduction de la consommation de carburant est un thème important pour l'industrie automobile. Erasteel participe à ces efforts en proposant des matériaux pour les nouvelles générations de systèmes d'injection Common Rail destinés aux véhicules diesels. Ces systèmes permettent notamment de réduire la consommation de carburant, conformément à la norme européenne Euro 4, et, par voie de conséquence, de CO₂.

La branche a décidé d'investir dans un centre de distribution d'aciers près de Shanghai qui intégrera une équipe importante de support technique pour commercialiser différents aciers, notamment des produits longs pour l'industrie chinoise.

En 2004, le marché de l'énergie restait faible, Aubert & Duval étant de plus pénalisé par l'émergence de nouveaux concurrents et la faiblesse du dollar. Toutefois, la branche bénéficie aujourd'hui d'une position intéressante pour profiter de l'évolution des choix de maté-

riaux que font les constructeurs, notamment General Electric. En effet, Eramet Alliages est le seul acteur occidental à pouvoir mettre à la disposition de ses clients une presse d'une capacité de 65 000 tonnes.

Les perspectives sont donc bonnes pour Eramet Alliages qui poursuit la démarche de progrès continu dans laquelle la branche a engagé l'ensemble de ses sites – chez Erasteel avec le plan *Horizon* et chez Aubert & Duval avec la démarche *Accélér'action* – et qui a permis de réaliser un gain de plus de 29 M€ en 2004.

→ Un nouvel arrêté d'exploitation pour Les Ancizes

Après trois ans de préparation, la validation de l'arrêté d'exploitation du site des Ancizes a été donnée le 9 septembre 2004. Cet arrêté intégré annule et remplace tous les arrêtés ponctuels précédents et couvre toutes les installations sous nomenclature. Il s'inscrit, en outre, dans le cadre de l'arrêté ministériel du 2 février 1998 qui gère les installations classées.

Cet arrêté impose de gros investissements pour une mise en conformité de l'usine. Ces investissements concernent :

- **le rejet des aciéries électriques**, c'est-à-dire la mise en service d'un dépoussiérage sur l'émission de fumée des fours électriques de fusion ;
- **les rejets d'eau** : modification des circuits effluents aqueux pour obtenir, d'une part un exutoire unique facilitant le contrôle dans le milieu naturel, d'autre part un recyclage intégral des eaux de refroidissement ;
- **le plan de gestion des solvants** ;
- **le plan d'intervention d'urgence** qui sera à remettre à l'administration.

Le site doit en outre procéder à des compléments d'études menées par un cabinet indépendant, ainsi qu'à des renforcements de contrôle des rejets polluants dans l'eau et dans l'air, avant mise en service des investissements, notamment.

En ce qui concerne les déchets, la possibilité de créer une décharge classe II (c'est-à-dire concernant les déchets industriels non dangereux générés par l'activité du site) est actuellement étudiée.

Le site des Ancizes a mis en place un plan d'action responsable afin de satisfaire les obligations de l'arrêté préfectoral.



→ Certification ISO 14001 pour Commentry

→ ZOOM

La directive IPPC

Mise en place en 1996, la directive IPPC (Integrated Pollution Prevention and Control) est issue du droit français. Elle homogénéise au niveau européen la définition de l'arrêté d'exploitation. Elle couvre à la fois l'existence obligatoire des arrêtés d'exploitation, véritables "permis de conduire" des sites industriels, et définit les meilleures technologies disponibles (BAT : Best Available Technologies) pour l'exploitation du site en question.

Erasteel Commentry concilie depuis des années la performance industrielle avec le respect de l'environnement. En 2003, le site a décidé de franchir une nouvelle étape avec la mise en place d'un Système de Management de l'Environnement (SME) suivant le référentiel international ISO 14001. Il s'agit, au moyen d'une organisation spécifique, de déployer la stratégie environnementale à tous les niveaux de l'entreprise et de l'inscrire dans la durée, avec la mise en œuvre de programmes annuels.

Un tel projet se construit par étapes : analyse environnementale, politique, maîtrise opérationnelle, formation/sensibilisation... Le processus permet d'attribuer à chacun un rôle, une mission ou des responsabilités en matière d'environnement. Ces étapes ont été franchies avec succès, et le travail et l'implication de l'ensemble du personnel ont été reconnus et récompensés en décembre 2004 par l'obtention de la certification.

Pour Michel Delime, directeur du site, *"les prochaines étapes sont le maintien et le renforcement du système, l'amélioration de nos performances environnementales dans les domaines de l'air, de l'énergie, des risques et des produits sensibles nécessitant des précautions particulières – sans oublier de fédérer le personnel autour de ces sujets"*.



"Fédérer le personnel autour de l'amélioration des performances environnementales."

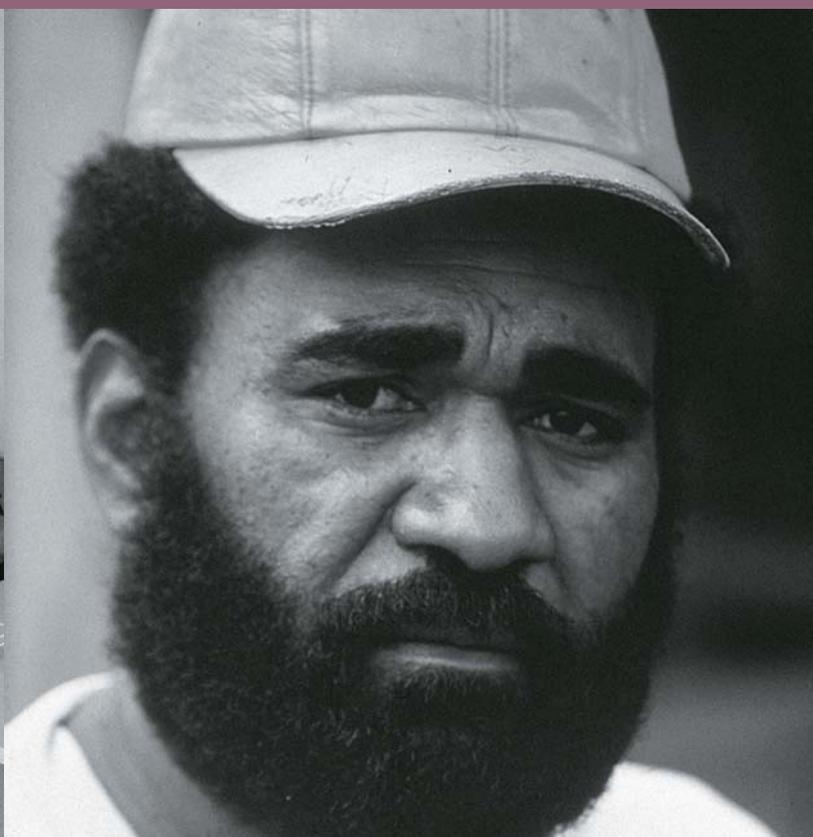
→ POINT DE VUE

Marie-Hélène Costet : "L'environnement au quotidien"



Informé sur la démarche entreprise, impliquer le personnel et le former sur les impacts environnementaux : telle est la mission de sensibilisation qu'a menée en 2004 Marie-Hélène Costet, responsable environnement du site de Commentry. Des réunions ont ainsi été organisées pour expliquer à l'ensemble des employés les tenants et les aboutissants du processus de mise en place d'un système de management de l'environnement selon la norme ISO 14001. Chacun des groupes s'est vu présenté d'une part le SME (politique, organisation, mise en œuvre, rôle des employés), d'autre part, une partie plus générale sur les grands domaines de l'environnement. Cette partie a été traitée de manière originale autour d'un film sur les grandes problématiques liées à l'air, l'eau, etc. Elle a été suivie d'un débat et d'un éclairage particulier sur les problématiques concrètes de Commentry. "J'apprécie ces moments d'échanges avec le personnel. Dans le cadre d'une telle démarche, ils sont essentiels à l'instauration et au maintien d'une relation de proximité et à l'intégration des pratiques environnementales dans notre quotidien", confie la jeune responsable. Pour tous, l'intérêt du sujet est indéniable et a suscité la mise en place de rendez-vous annuels pour accompagner la démarche. En 2005, les employés se retrouveront donc autour de deux thèmes principaux : les économies d'énergie et un premier bilan du SME, un an et demi après sa mise en place.

ERAMET EXERCICE 2004



→ États financiers 2004



COMPTES CONSOLIDÉS

Eramet a bénéficié en 2004 du niveau exceptionnellement élevé des cours du nickel et des alliages de manganèse dû, pour l'essentiel, à la forte demande sidérurgique chinoise. Le chiffre d'affaires du groupe a ainsi progressé de 27 %, dont 25 % dans la branche nickel et 43 % dans la branche manganèse. L'activité de la branche alliages a connu également une progression (+ 8 %) sous l'effet notamment d'un redressement de ses marchés aéronautiques, constaté à compter du second semestre de l'année. Cette conjoncture et les progrès de gestion réalisés ont permis de dégager un résultat opérationnel de 630 M€ (134 M€ en 2003) et un ROCE avant impôts sur les sociétés de 52 % (9 % en 2003).

Le flux net de trésorerie généré par l'activité, 522 M€ contre 281 M€ en 2003, a permis de financer les grands programmes d'investissement (programmes 75 000 tonnes de SLN et 40 000 tonnes d'Aubert & Duval) et d'augmenter la trésorerie nette du groupe de plus de 200 M€.

→ Compte de résultat

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe est de 2 521 M€ contre 1 990 M€ en 2003 ; à périmètre et méthode de comptabilisation comparables, il progresse de 31 % (2 521 M€ contre 1 920 M€ pro forma 2003).

Si les effets de périmètre ont peu d'effet sur le chiffre d'affaires, 7 M€ avec la cession de l'activité noir de carbone (branche manganèse) en septembre 2003, l'application pro forma au chiffre d'affaires 2003 de la méthode de comptabilisation du chiffre d'affaires en devises utilisée depuis le 1^{er} janvier 2004 (cours de marché et non plus cours de couverture pour certaines filiales) l'aurait affecté de - 65 M€.

Le chiffre d'affaires de la branche nickel progresse de 25 % et de 38 % à périmètre et méthode de comptabilisation comparables, cette croissance étant intégralement due à la hausse des prix de vente (cours du

nickel sur le LME de 6,27 \$/lb contre 4,37 en 2003), après prise en compte de la baisse du dollar par rapport à l'euro (1,243* contre 1,131*), les volumes étant stables en 2004 avec 60 000 tonnes de produits nickel métallurgiques vendus.

Le chiffre d'affaires de la branche manganèse augmente de 334 M€, soit + 43 % (+ 45 % à périmètre et méthode de comptabilisation comparables) ; cette augmentation est due essentiellement à la très forte hausse des prix de vente des alliages de manganèse.

Le chiffre de la branche alliages augmente de 7 % (+ 8 % à périmètre et méthode de comptabilisation comparables), cette progression traduit la répercussion des hausses de matières premières dans les prix de vente ainsi qu'une légère progression des volumes.

* Cours du marché.



Chiffre d'affaires 2004

(en millions d'euros)

Hors holding, éliminations et divers

Nickel	765
Alliages	659
Manganèse	1 103



Chiffre d'affaires 2003

(en millions d'euros)

Hors holding, éliminations et divers

Nickel	610
Alliages	616
Manganèse	769

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation du groupe s'établit à 630 M€ (25 % CA), contre 134 M€ (7 % CA) en 2003.

Cette augmentation est due pour l'essentiel :

- à la hausse des prix de vente (effet sur le résultat d'exploitation de près de 610 M€), réalisée dans la branche manganèse et dans la branche nickel, la bonne répercussion des hausses de prix de matières premières effectuées dans la branche alliages étant compensée négativement par une légère baisse des prix de vente de base chez Aubert & Duval ;
- à un effet "volume et activité" positif de près de 50 M€ :
 - progression dans la branche manganèse des activités minières et chimiques,
 - dans la branche alliages, augmentation des volumes d'Erasteel de 4 % et redressement à compter du quatrième trimestre des ventes à l'aéronautique d'Aubert & Duval, les ventes au secteur des turbines à gaz étant encore en recul ;
- à un effet de change négatif de 90 M€ du fait de la baisse du dollar par rapport à l'euro, malgré des couvertures de change qui se sont établies en moyenne à 1,18 (contre 1,01 en 2003), soit 5 % de mieux que les cours du marché ;
- à la non-reconduction en 2004 des pertes de Comilog France (27 M€ en 2003) dont l'exploitation du site de Boulogne-sur-Mer a été arrêtée définitivement en novembre 2003.

Résultat financier

Le résultat financier s'est nettement amélioré en 2004, passant de - 23 M€ à - 8 M€ ; cette amélioration est due aux écarts de change et à l'amélioration de la trésorerie.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est de - 23 M€ contre - 156 M€ en 2003, cette dernière année ayant supporté le poids des provisions pour restructuration enregistrées dans les branches manganèse et alliages.

Les pertes exceptionnelles en 2004 intègrent principalement des provisions complémentaires pour faire face à des risques environnementaux et les conséquences financières du règlement du litige fiscal et de la signature de la nouvelle convention minière avec l'État gabonais.

Impôts sur les sociétés

La charge d'impôt sur les sociétés enregistrée dans les comptes consolidés s'élève à 123 M€, soit un taux de 21 % du résultat avant impôts. Ce taux résulte d'avantages fiscaux octroyés sur certains investissements et à la fiscalité réduite dont bénéficient en particulier certaines filiales.

Résultat net des sociétés intégrées et de l'ensemble consolidé

Le résultat net des sociétés intégrées est de 475 M€ ; après prise en compte des intérêts minoritaires de 133 M€, ceux-ci ayant diminué à compter du 1^{er} juillet 2004 après rachat par Eramet des participations de Cogema dans Eramet Manganèse Alliages (30,5 %) et dans Comilog SA (6,78 %), le résultat net de l'ensemble consolidé est de 342 M€, soit 13,62 euros par action, se comparant à - 107 M€ en 2003.

→ Financement

La trésorerie nette s'établit au 31 décembre 2004 à 278 M€, soit une amélioration de près de 210 M€ par rapport à fin 2003.

Cette amélioration substantielle est la résultante des flux suivants :

- + 522 M€ de flux de trésorerie provenant de l'activité (281 M€ en 2003), après décaissement pour près de 43 M€ de charges liées aux restructurations dans les branches manganèse et alliages provisionnées en 2003 et une augmentation du besoin net en fonds de roulement de 77 M€ due à l'impact sur les comptes clients de la forte progression du chiffre d'affaires ;
- 285 M€ de flux provenant des opérations d'investissements, dont, pour l'essentiel, 240 M€ (9,5 % CA) en investissements industriels, 75 M€ d'acquisition de titres de participation (rachat des participations de Cogema pour 66 M€, constitution du capital à hauteur de 60 % de la joint-venture Tiangong-Erasteel pour 7 M€, et 3 M€ d'autres titres de participations) et encaissement d'une subvention d'investissement chez SLN de 17 M€ ;
- 29 M€ de flux de trésorerie provenant des opérations sur fonds propres, dont 35 M€ de dividendes versés et 6 M€ d'augmentation de capital liée à l'exercice par le personnel d'Eramet d'options de souscription d'actions dans le cadre de plans de stock-options.

→ Bilan consolidé

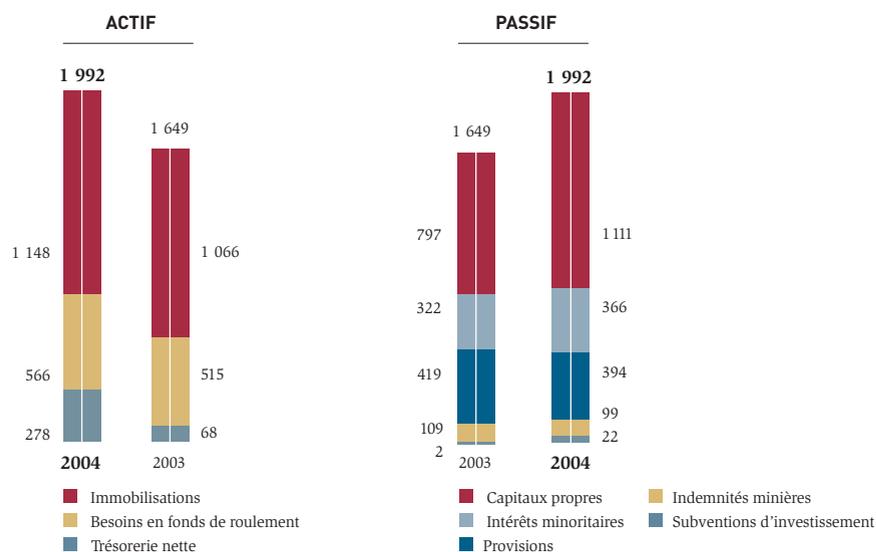
Le total du bilan consolidé du groupe s'établit au 31 décembre 2004 à 2 742 M€ par rapport à 2 536 M€ au 31 décembre 2003.

L'actif immobilisé est de 1 148 M€ contre 1 066 M€, représentant 45 % CA, contre 54 % CA en 2003.

Le besoin en fonds de roulement simplifié (stocks, clients, fournisseurs d'exploitation) est de 819 M€ au 31 décembre 2004 (32 % CA), contre 732 M€ au 31 décembre 2003 (37 % CA).

Les capitaux propres de l'ensemble sont en forte augmentation : 1 477 M€ à fin 2004 contre 1 119 à fin 2003.

Bilan consolidé (en millions d'euros)



Bilan (en millions d'euros)

ACTIF

	Exercices au 31 décembre		
	2004	2003	2002
Écarts d'acquisition	39	40	46
Immobilisations incorporelles	67	81	87
Immobilisations corporelles	976	876	977
Titres mis en équivalence	16	19	19
Titres de participation non consolidés	24	23	23
Autres immobilisations financières	26	27	24
Actif immobilisé	1 148	1 066	1 176
Stocks & en-cours	607	596	672
Créances clients	424	303	354
Autres créances	136	108	131
Trésorerie	427	463	364
Actif circulant	1 594	1 470	1 521
TOTAL ACTIF	2 742	2 536	2 697

PASSIF

	Exercices au 31 décembre		
	2004	2003	2002
Capital	79	78	76
Primes	218	212	204
Réserves consolidées	496	628	647
Écarts de conversion	(24)	(14)	10
Résultat net	342	(107)	6
Capitaux propres part du groupe	1 111	797	943
Intérêts minoritaires	366	322	372
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	1 477	1 119	1 315
Provisions pour risques & charges	394	419	319
Subventions d'investissement	22	2	3
Emprunts & dettes financières	149	395	435
Dettes fournisseurs	212	167	209
Autres dettes	488	434	416
Dettes	871	998	1 063
TOTAL PASSIF	2 742	2 536	2 697

COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de résultat (en millions d'euros)

	Exercices au 31 décembre		
	2004	2003	2002
Chiffre d'affaires	2 521	1 990	2 096
Autres produits d'exploitation	94	33	34
Achats consommés	(759)	(724)	(858)
Charges de personnel	(465)	(477)	(496)
Autres charges d'exploitation	(557)	(475)	(539)
Impôts & taxes	(52)	(54)	(52)
Dotations aux amortissements	(133)	(145)	(151)
Dotations aux provisions (net)	(19)	(14)	15
Résultat d'exploitation	630	134	49
Résultat financier	(8)	(23)	14
Résultat courant des sociétés intégrées	622	111	63
Résultat exceptionnel	(23)	(156)	(16)
Impôts sur les résultats	(123)	(75)	(22)
Résultat net des sociétés intégrées	476	(120)	25
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	1	2	2
Dotations sur écarts d'acquisition (net)	(2)	(9)	(15)
Résultat net de l'ensemble consolidé	475	(127)	12
Intérêts minoritaires	(133)	20	(6)
Résultat net part du groupe	342	(107)	6
Résultat par action (€)	13,62	(4,35)	0,23
Résultat dilué par action (€)	13,58	(4,35)	0,23

Tableau des flux de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

	Exercices au 31 décembre		
	2004	2003	2002
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat net des sociétés intégrées	476	(120)	25
Élimination des charges & produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :			
- Amortissements & provisions	112	346	144
- Variations des impôts différés		10	14
- Résultat sur cessions d'éléments d'actif	(1)	(31)	4
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	587	205	187
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	4	1	1
Variation du besoin net en fonds de roulement lié à l'activité	(69)	75	152
Flux net de trésorerie généré par l'activité	522	281	340
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations	(315)	(226)	(148)
Cessions d'immobilisations	15	61	17
Subventions d'investissement reçues	21		2
(Nouveaux) remboursements de prêts financiers	1		
Augmentation des charges à répartir, variation des créances & dettes sur immobilisations	4	25	2
Incidences des variations de périmètre	(1)	6	(8)
	(275)	(134)	(135)
Indemnité minière Nouvelle-Calédonie	(10)	(10)	(6)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(285)	(144)	(141)
OPÉRATIONS SUR FONDS PROPRES			
Dividendes versés aux actionnaires d'Eramet SA	(25)	(25)	(28)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(10)	(5)	(8)
Augmentation de capital	6	10	10
Variation du besoin net en fonds de roulement lié aux opérations sur fonds propres			
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres	(29)	(20)	(26)
Incidence des variations de cours des devises & autres	2	22	10
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET	210	139	183
Trésorerie (endettement) nette d'ouverture	68	(71)	(254)
Trésorerie (endettement) nette de clôture	278	68	(71)

COMPTES CONSOLIDÉS

Variations des capitaux propres (en millions d'euros)

	Nombre d'actions		Capital	Primes	Réserves	Conversion	Résultat	Total
	moyen pondéré	fin période						
Capitaux propres au 31 déc. 2001	24 723 360		75	195	661	17	(3)	945
Affectation en réserves					(3)		3	0
Dividendes distribués					(28)			(28)
Augmentations de capital	324 683		1	9				10
Écarts de conversion						(7)		(7)
Actions propres								0
Autres mouvements					17			17
Résultat de la période	24 275 188						6	6
Capitaux propres au 31 déc. 2002	25 048 043		76	204	647	10	6	943
Affectation en réserves					6		(6)	0
Dividendes distribués					(25)			(25)
Augmentations de capital	529 531		2	8				10
Écarts de conversion						(26)		(26)
Actions propres								0
Autres mouvements					4	(2)		2
Résultat de la période	24 647 285						(107)	(107)
Capitaux propres au 31 déc. 2003	25 577 574		78	212	632	(18)	(107)	797
Affectation en réserves					(107)		107	0
Dividendes distribués					(25)			(25)
Augmentations de capital	167 370		1	6				7
Écarts de conversion						(6)		(6)
Actions propres					11			11
Autres mouvements					(15)			(15)
Résultat de la période	25 138 630						342	342
Capitaux propres au 31 déc. 2004	25 744 944		79	218	496	(24)	342	1 111

Détail des autres mouvements (en millions d'euros)

	Exercices au 31 décembre		
	2004	2003	2002
Applications des nouvelles réglementations comptables	(20)	2	20
Changements de méthodes d'évaluation			(3)
Autres mouvements	5		
TOTAL	(15)	2	17

LEXIQUE

→ LES PROCÉDÉS

PYROMÉTALLURGIE

Procédé de réduction des oxydes métalliques et de séparation métal-oxyde par fusion (haut-fourneau ou four électrique).

HYDROMÉTALLURGIE

Procédé de réduction des oxydes métalliques et de séparation métal-oxyde par voie chimique (attaque pour mise en solution, extraction par solvant, électrolyse).

MÉTALLURGIE DES POUDRES

Procédé de fabrication d'alliages à hautes caractéristiques par pulvérisation d'un jet de métal liquide puis compaction de la poudre ainsi obtenue sous très haute pression et à température élevée.

FORGEAGE

Le forgeage est la déformation plastique du métal entre deux outils plats. Il permet d'obtenir des pièces de géométrie simple.

MATRIÇAGE

Le matriçage est la mise en formes complexes d'une ébauche métallique entre deux outillages gravés (en un seul coup et à vitesse lente).

LAMINAGE

Opération consistant à réduire l'épaisseur d'un lingot, d'une barre, d'une tôle... par passage entre les cylindres en rotation d'un laminoir.

→ LES PRODUITS

ALLIAGES

Matériaux métalliques composés de différents métaux présentant des propriétés particulières en vue de répondre à un usage déterminé comme par exemple la résistance à l'usure ou à la corrosion, la résistance mécanique à haute température, etc.

FERROALLIAGES

Alliages contenant du fer et au moins un autre métal, qui sont ajoutés au métal liquide au cours du processus d'élaboration de l'acier pour ajuster sa composition en fonction des propriétés souhaitées.

SUPERALLIAGES

Alliages de plusieurs métaux où le nickel est généralement prédominant (superalliages base nickel), présentant des hautes caractéristiques de résistance mécanique à température élevée et de résistance à la corrosion et qui sont utilisées pour la fabrication de pièces destinées à l'industrie aéronautique et spatiale, la production d'énergie, l'industrie chimique, la préservation de l'environnement.

ACIERS RAPIDES

Aciers très résistants à l'usure, d'une dureté élevée à chaud et à froid, destinés principalement à la fabrication d'outils de coupe (forets, tarauds, fraises, scies...) pour l'usinage des métaux.



ERAMET

Tour Maine Montparnasse
33, avenue du Maine, F-75755 Paris Cedex 15
Tél.: (33) 01 45 38 42 42 / Fax : (33) 01 45 38 41 28
Internet: www.eramet.fr