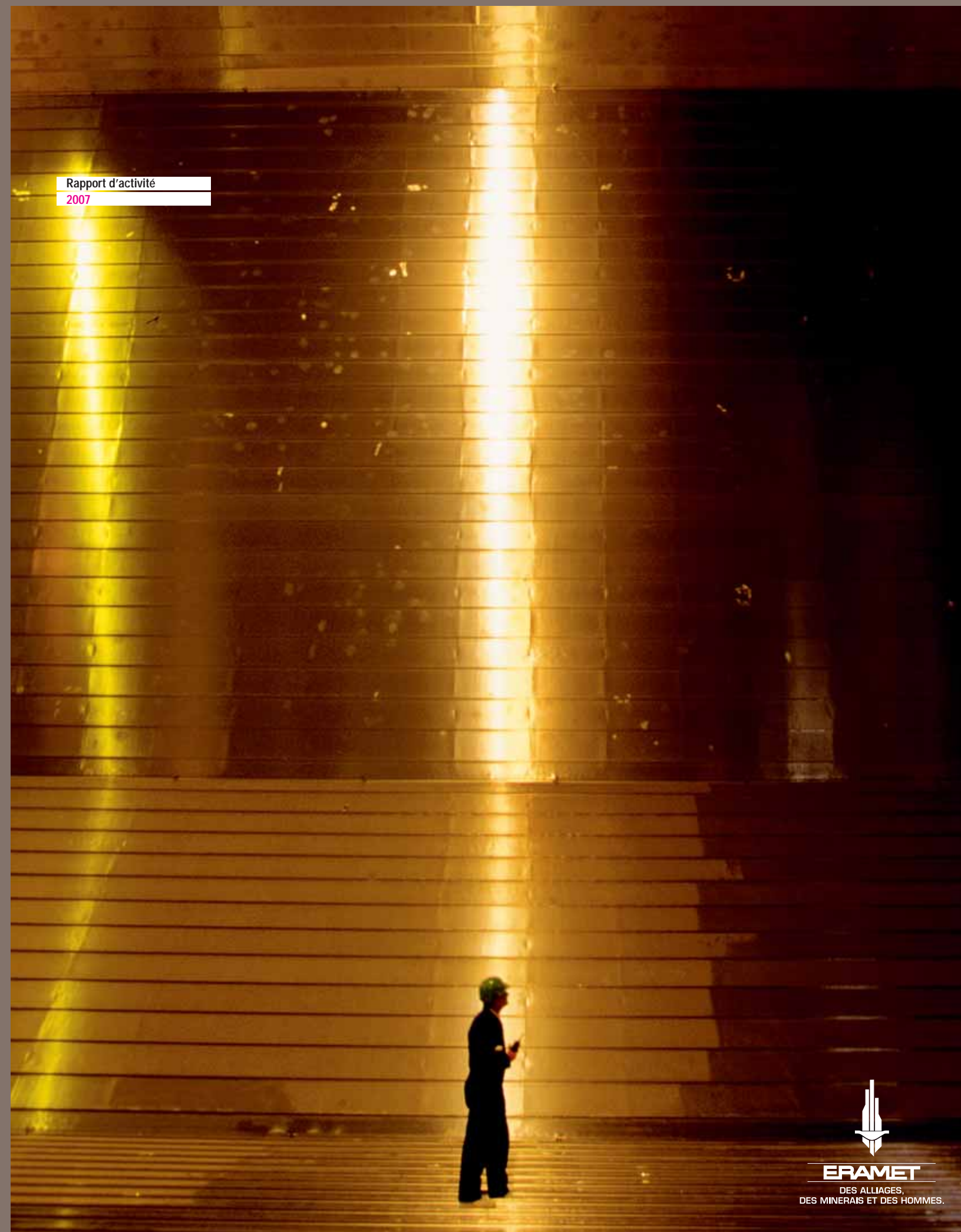


Rapport d'activité  
2007



**ERAMET**

DES ALLIAGES,  
DES MINÉRAIS ET DES HOMMES.

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



**ERAMET**

DES ALLIAGES,  
DES MINÉRAIS ET DES HOMMES.

Acteur mondial du nickel et du manganèse, de leur transformation et des alliages, ERAMET contribue au succès de secteurs diversifiés : acier, énergie, aéronautique, électronique, automobile, agriculture... Ses succès d'aujourd'hui s'accompagnent d'une anticipation des enjeux de demain. En tournant les pages de ce portfolio, entrez dans son univers.



# QUOTIDIEN

Un robinet chromé, une pièce de un euro, un revêtement d'inox, une pile électrique.

Chaque jour, nous faisons plus qu'utiliser les objets indispensables qui doivent à ERAMET une part de leur efficacité et de leur beauté. Ce sont nos compagnons familiaux.

Parmi eux nous vivons.



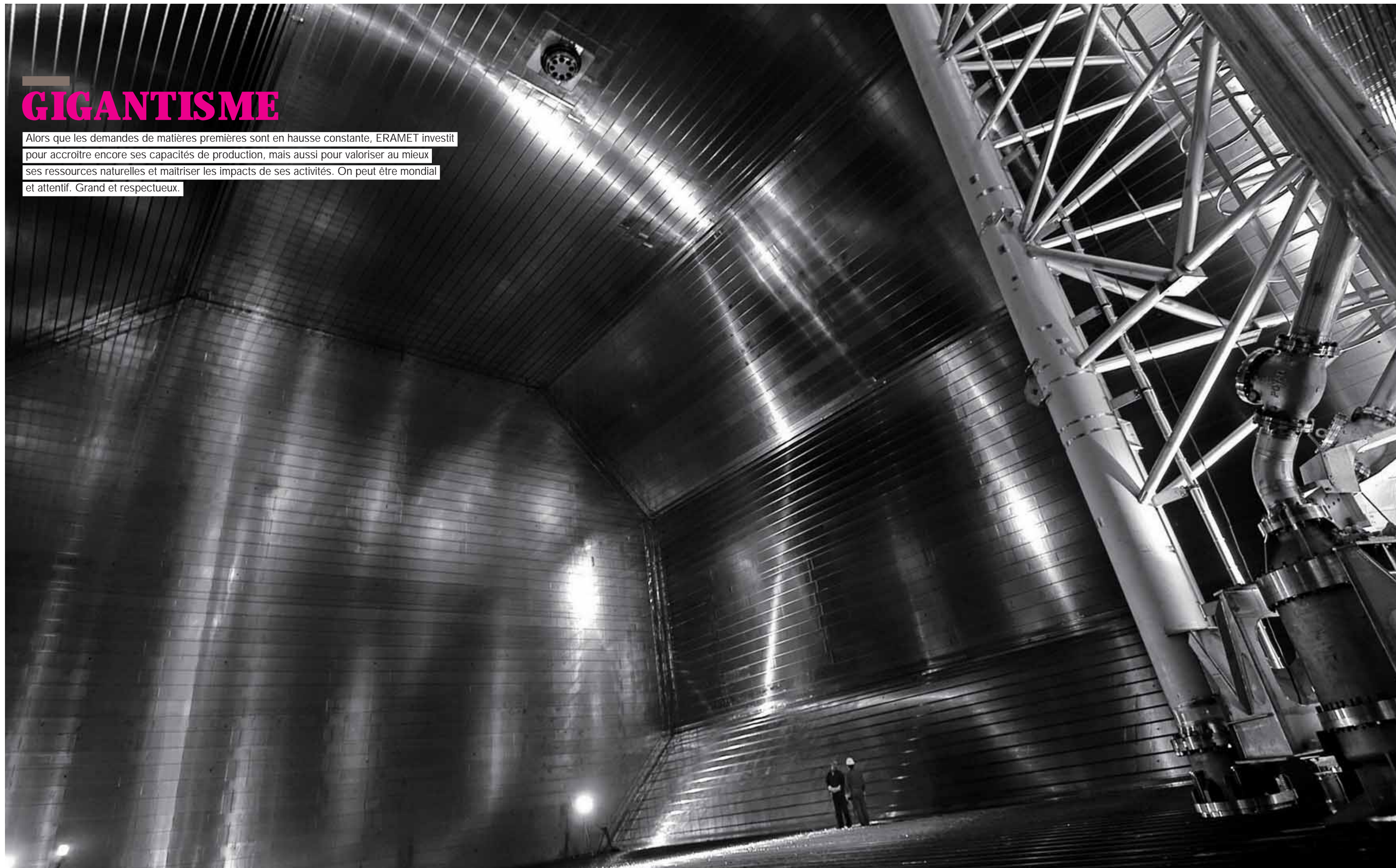
Environnement : déplacement d'un arbre endémique - Nouvelle-Calédonie.



Expertise : coulée de manganèse à Dunkerque – France.

# GIGANTISME

Alors que les demandes de matières premières sont en hausse constante, ERAMET investit pour accroître encore ses capacités de production, mais aussi pour valoriser au mieux ses ressources naturelles et maîtriser les impacts de ses activités. On peut être mondial et attentif. Grand et respectueux.





Transformer : alliage de manganèse en fusion – Chine.



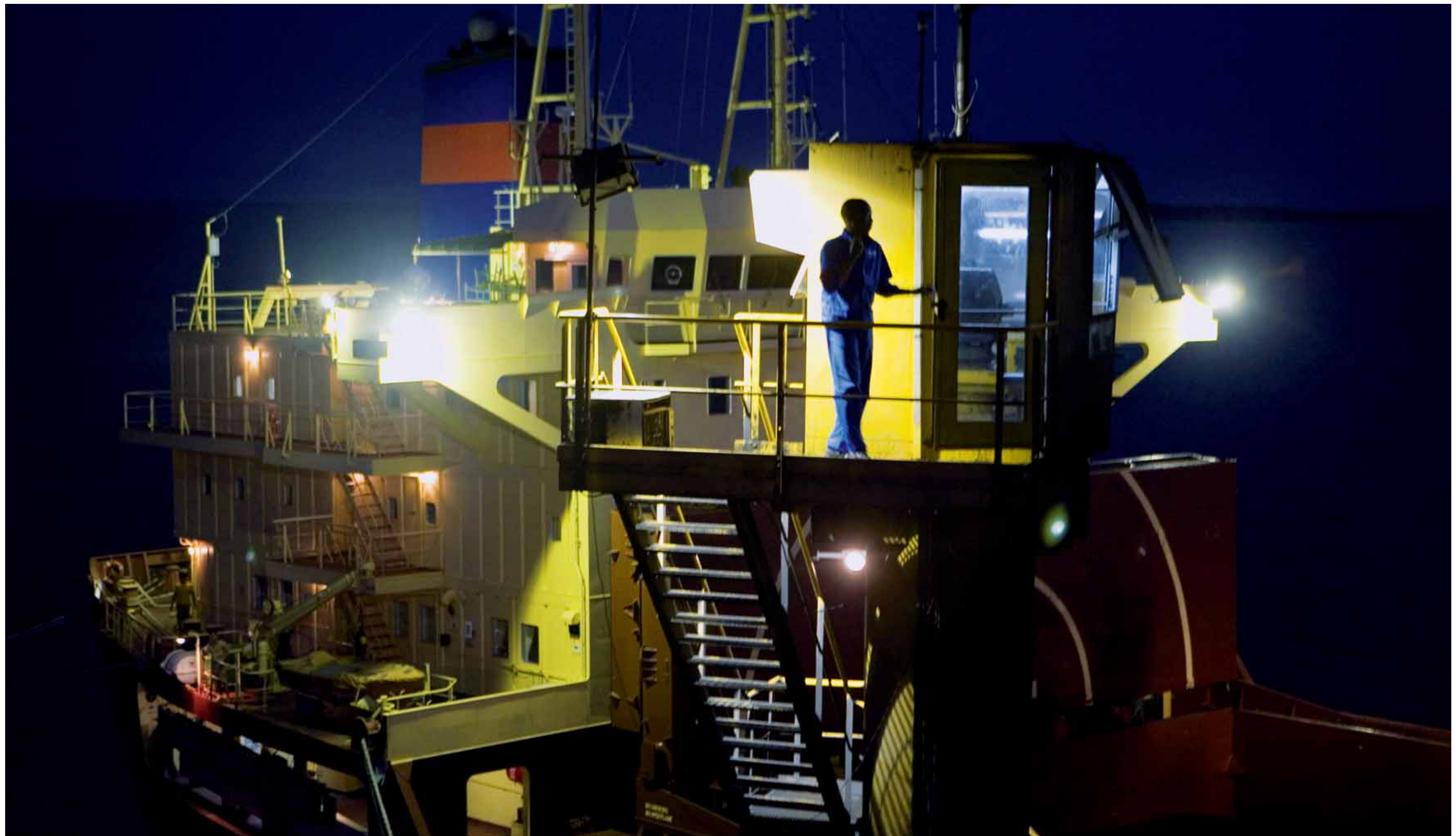
Ouverture : fils laminés – usine de Langshyttan – Suède.





# MOBILITÉ

De la voiture à l'avion, les alliages capables de supporter d'importantes contraintes repoussent toujours plus loin les performances. Plus légers, plus solides, les superalliages d'ERAMET sont utilisés en aéronautique dans les moteurs comme dans les structures. Ils contribuent à augmenter la mobilité des hommes.



Transporter : chargement d'un minéralier - Libreville - Gabon.

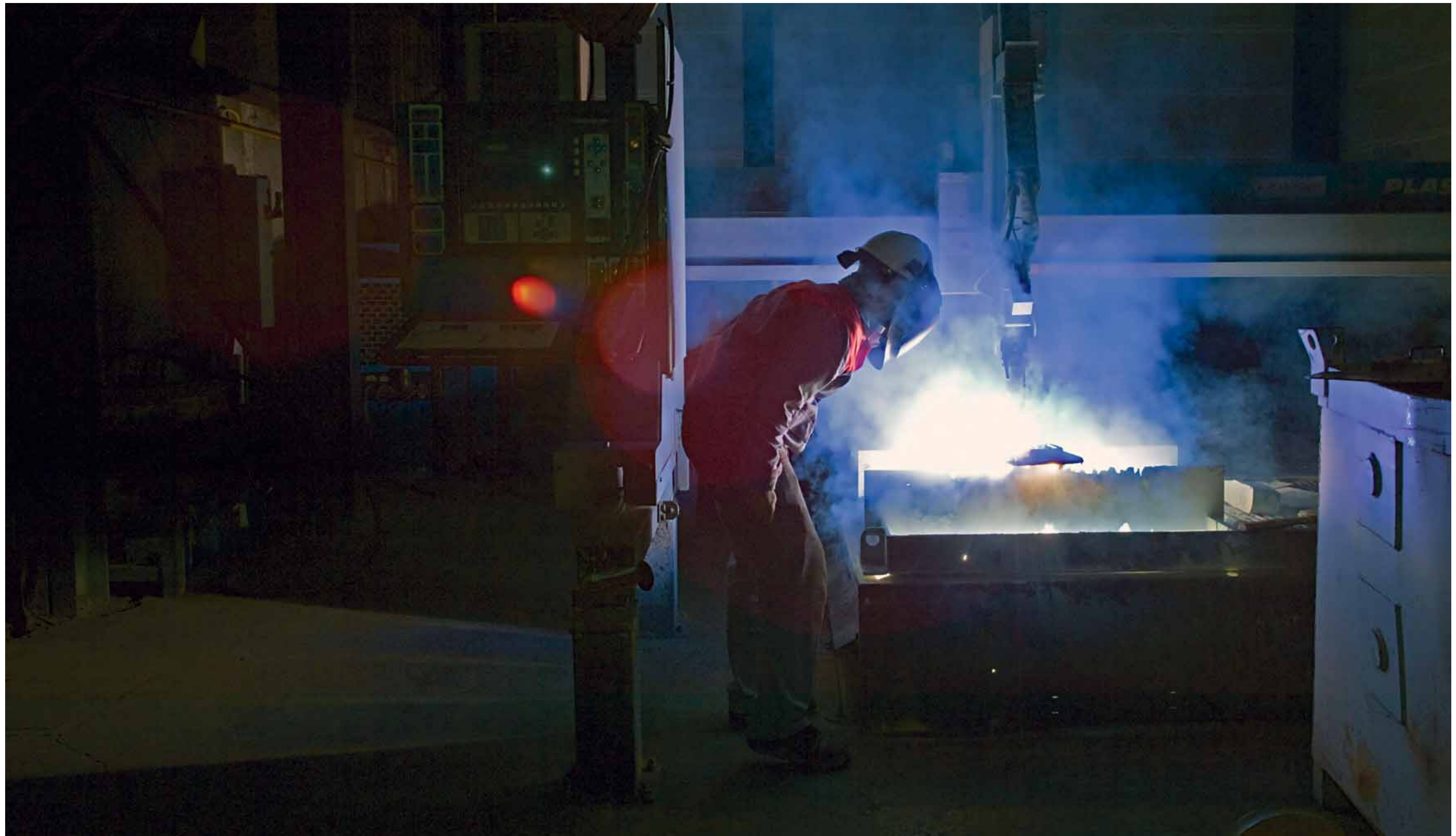
# DEMAIN

Le monde bouge, l'histoire s'accélère. Groupe international, ERAMET reflète cette dynamique dans ses dimensions positives : multiculturel, riche de ses diversités, conscient de ses responsabilités, innovant, actif pour associer croissance économique, progrès humain et respect de l'environnement. Engagé en un mot pour un futur harmonieux.





Innovation : recyclage des catalyseurs pétroliers – usine GCMC – États-Unis.





R&D : laboratoire – usine de Chongzuo – Chine.

RAPPORT  
D'ACTIVITÉ  
2007

**4. MESSAGE DU PRÉSIDENT****6. FAITS MARQUANTS****8. CHIFFRES CLÉS****10. DE PUISSANTS ATOUTS**

12. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

14. MARCHÉS &amp; APPLICATIONS

16. RECHERCHE &amp; DÉVELOPPEMENT

**18. UNE ORGANISATION PERFORMANTE**

20. GOUVERNANCE

22. ACTIONNARIAT

24. PROGRAMME LEADERS

26. ERAMET NICKEL

28. ERAMET MANGANÈSE

30. ERAMET ALLIAGES

**32. UNE CROISSANCE HARMONIEUSE**

34. ENVIRONNEMENT

36. HYGIÈNE, SÉCURITÉ &amp; SANTÉ

38. RESSOURCES HUMAINES

42. INTÉGRATION À LA COMMUNAUTÉ

**44. ÉTATS FINANCIERS****52. LEXIQUE**

15 000

COLLABORATEURS DANS LE MONDE.

+ 24%

DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2007,  
SOIT 3,8 MILLIARDS D'EUROS.

Le groupe minier et métallurgique ERAMET est un acteur mondial de la production de métaux non ferreux, de leur transformation et des alliages. Sur les cinq continents, ses trois branches, Nickel, Manganèse et Alliages, déploient leurs implantations industrielles et commerciales au plus près de leurs marchés. Ces marchés sont diversifiés et se caractérisent sur le long terme par leur croissance soutenue. Les compétences et la richesse culturelle de ses 15 000 collaborateurs, la performance de ses outils industriels en constante évolution et l'efficacité de ses programmes de R&D permettent à ERAMET d'accompagner ses clients de la sidérurgie, de l'aéronautique, de l'énergie, de la chimie, de l'électronique et des outillages dans le développement soutenu de leurs activités. Bénéficiant d'une rentabilité élevée, le Groupe investit de façon très importante pour augmenter ses capacités de production, mieux maîtriser leurs impacts sur l'environnement et saisir les opportunités de croissance externe et de diversification dans de nouveaux métiers. Une dynamique renforcée par une politique innovante des ressources humaines, valorisant le sens du client, l'initiative et la création de valeur.



# CONDUIRE UNE NOUVELLE ÉTAPE DU DÉVELOPPEMENT D'ERAMET

➤ Entretien avec **Patrick Buffet**  
Président-directeur général du Groupe ERAMET

## VOUS ÊTES ARRIVÉ À LA TÊTE D'ERAMET EN AVRIL 2007. QUELLE EST VOTRE VISION STRATÉGIQUE POUR LE GROUPE ?

Je suis déterminé à conduire une stratégie de croissance rentable et durable dans un environnement international porteur pour les métiers du Groupe sur le long terme. Toujours tirée par la Chine, bientôt par l'Inde et d'autres pays émergents, la croissance mondiale de l'acier est très favorable au développement de nos activités notamment dans le manganèse, pour l'acier au carbone, et le nickel, pour l'acier inoxydable. Les alliages bénéficient de l'essor également très marqué de l'aéronautique et de l'énergie. Pour mener à bien cette stratégie de croissance, le Groupe dispose d'atouts remarquables tant sur le plan financier que sur celui des ressources humaines et de la technologie. À l'issue d'une excellente année, au cours de laquelle nous avons dégagé un chiffre d'affaires de 3,8 Md€, en progression de 24 % sur 2006, un résultat opérationnel courant de 1,2 Md€ (+ 97 % par rapport à 2006) et un résultat net part du Groupe de 582 M€ (+ 82 % par rapport à 2006), notre trésorerie atteint 954 M€, malgré l'augmentation de nos investissements au profit de nos trois branches. Nous avons ainsi les moyens d'un développement très ambitieux pour les prochaines années, qui se traduira à la fois par un fort accroissement des investissements industriels ainsi que par des acquisitions et partenariats créateurs de valeur pour le Groupe.

“  
POUR MENER À BIEN SA STRATÉGIE DE CROISSANCE, LE GROUPE DISPOSE D'ATOUS REMARQUABLES TANT SUR LE PLAN FINANCIER QUE SUR CELUI DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA TECHNOLOGIE.  
”

## QUELLES SONT CES AMBITIONS ?

Nous devons saisir les opportunités de croissance qui se présenteront dans nos secteurs d'activité en profonde mutation, marqués par l'amplification du phénomène de concentration des acteurs industriels des matières premières. Par ailleurs, la qualité de nos équipes, notre capacité à innover et nos positions stratégiques nous permettent de mettre en œuvre d'importants projets. Partout dans le monde, nous poursuivons et même accélérons les programmes de modernisation de nos équipements industriels et de nos infrastructures pour assurer la pérennité et la fiabilité de notre capacité de production. En ce qui concerne le nickel, nous modernisons le site de Doniambo, en Nouvelle-Calédonie, par d'importants investissements. Plus compétitive, plus favorable à l'environnement, une nouvelle centrale électrique au charbon devrait remplacer celle au fuel qui alimente l'usine, sous réserve que certaines conditions essentielles soient réunies. Nous espérons aussi exploiter, toujours sur l'île, de nouveaux gisements de plus faible teneur grâce à notre procédé hydrométallurgique, très performant sur le plan énergétique et environnemental. C'est grâce à ce même procédé que nous souhaitons pouvoir développer le gisement indonésien de Weda Bay. Opérationnel en 2013, il permettrait la production de 60 000 tonnes de nickel par an, soit autant que la production actuelle en Nouvelle-Calédonie.

Dans la branche Manganèse, nos investissements visent à produire, au Gabon, 3,5 millions de tonnes de minerai en 2008 contre 3 millions en 2006. Compte tenu des perspectives



Patrick Buffet  
Président-directeur général

“  
EN COMPLÉMENT DU DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MÉTIERS, LA POURSUITE DE NOTRE DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL CONTRIBUERA À RENFORCER NOTRE MAÎTRISE DES RISQUES.  
”

favorables du marché, d'importants développements sont possibles dans ce pays, mais aussi ailleurs, tant dans le minerai que dans les alliages. Dans la branche Alliages, nous poursuivons une politique ambitieuse de développement par croissance interne et externe pour satisfaire la demande en forte augmentation de nos clients, opérant sur des marchés de haute technologie. Nous comptons aussi élargir notre offre de métaux non ferreux apportant une haute valeur ajoutée aux aciers. Représentant globalement environ 15 % de la valeur de l'acier, ces métaux prennent de plus en plus d'importance par l'amélioration des performances qu'ils procurent.

## LA BRANCHE ALLIAGES A-T-ELLE RETROUVÉ LA VOIE DE LA RENTABILITÉ ?

Sa rentabilité s'est améliorée grâce aux plans d'action rigoureux mis en œuvre. Ces plans d'action visent à augmenter le rendement des capitaux engagés pour l'amener, dès que possible, au niveau atteint par les concurrents les plus performants.

## VOS CHANTIERS ET PROJETS VONT-ILS ACCROÎTRE LA DIMENSION INTERNATIONALE DU GROUPE ?

Le Groupe est déjà directement présent dans douze pays par ses implantations industrielles, et dans une vingtaine de pays si l'on tient compte de ses agences commerciales. Ses 15 000 salariés sont originaires de tous les continents. Cette richesse géographique et culturelle, nous comptons l'accentuer en poursuivant notre diversification (Chine, Indonésie, Canada...). En complément du développement de nouveaux métiers, la poursuite de notre déploiement international contribuera à renforcer notre maîtrise des risques. Dans ce domaine, je tiens à dire que j'accorderai toujours la plus grande importance à un dialogue confiant et régulier, dans un esprit partenarial, avec les autorités politiques des territoires et pays où le groupe ERAMET intervient chaque jour et où il possède certes des droits, mais aussi des devoirs. Je me félicite d'ailleurs de l'ancrage renforcé de la Société Le Nickel (SLN) en Nouvelle-Calédonie, avec la montée à 34 % dans son capital de la STCPI qui représente les trois Provinces du Territoire.

## ERAMET A TOUJOURS MIS EN EXERGUE SA DIMENSION HUMAINE. QU'EN EST-IL AUJOURD'HUI ?

Cette richesse est la plus précieuse du Groupe. Ce qui me rend particulièrement fier, mais me donne aussi la pleine mesure de mes responsabilités, c'est de pouvoir conduire une nouvelle étape de son développement avec une communauté de femmes et d'hommes aussi compétents qu'enthousiastes. Un esprit dans lequel je souhaite pouvoir conduire, chaque fois que cela sera nécessaire, les discussions les plus franches, les plus ouvertes, dans un climat de coopération sereine, avec les instances représentatives du personnel, dans un souci de transparence et de clarté. C'est ensemble, avec nos actionnaires, nos partenaires et nos équipes, que nous réussirons à développer et renforcer nos positions actuelles de leadership, à en construire de nouvelles, à conduire une politique de recherche-développement dynamique et à créer de la valeur dans un secteur d'activité en profonde transformation, mais plein de promesses pour un acteur compétitif et performant au service de ses clients.

# UNE ANNÉE DE CROISSANCE ET DE PERFORMANCES

## Patrick Buffet, Président-directeur général du Groupe

Le 25 avril, le conseil d'administration nomme Patrick Buffet Président-directeur général d'ERAMET. Le nouveau Président réaffirme la stratégie de croissance rentable et durable du Groupe.

## 1 Centenaire d'Aubert & Duval

Cent ans d'innovations et toujours Leaders ! Au cours du deuxième semestre, Aubert & Duval célèbre l'événement par des manifestations déclinées dans tous les sites. Fédérant les équipes autour de leur marque commune, celles-ci valorisent son image auprès des clients, des institutionnels et du public qui découvrent les performances et l'envergure internationale d'une entreprise high-tech.

## Ancrage renforcé de la SLN en Nouvelle-Calédonie

Représentant les trois Provinces de Nouvelle-Calédonie, la STCPI monte à 34 % dans le capital de la SLN (Société Le Nickel), filiale d'ERAMET, renforçant l'ancrage de cette dernière dans le Territoire.

## Nouvelle usine au Canada

Construction d'une nouvelle unité de calcination des catalyseurs pétroliers en Alberta, au Canada, qui démarrera au cours du premier trimestre 2008.

## Lancement d'« ERAMET World »

Le premier numéro de ce nouveau magazine diffusé en quatre langues auprès de tous les collaborateurs du Groupe paraît en septembre. Avec la refonte de l'intranet, ce lancement s'inscrit dans le droit fil de la démarche Leaders en favorisant le décloisonnement et la transversalité.

## 2 Démarrage d'une nouvelle unité d'enrichissement en Nouvelle-Calédonie

À Tiébiaghi, la rupture d'un équipement retarde la montée en puissance d'une nouvelle unité d'enrichissement ; les premiers essais industriels se font cependant à débit réduit.

## Un calendrier pour la certification ISO 14001 de tous les sites

Malgré le temps consacré à REACH, d'autres projets essentiels sont mis en œuvre par les équipes de l'Environnement. Parmi ces projets : la fixation d'un calendrier de l'engagement de tous les sites en vue d'obtenir la certification ISO 14001. En 2007, le site de Pamiers l'a obtenue, l'activité recyclage du cuivre à Terte a vu sa certification renouvelée. Le site des Ancizes a lancé sa démarche et celui de Grenoble a initié une démarche originale associant la certification environnementale et celle sur la sécurité.

## 3 Succès des pilotes du procédé hydrométallurgique

Réalisés au centre de recherche de Trappes en vue de l'exploitation en 2013 du gisement de nickel de Weda Bay, en Indonésie, ces pilotes se déroulent comme prévu. Sur le site, les études géologiques confirment l'estimation des réserves, et les tests miniers démarrent. L'équipe est désormais constituée. Décision finale prévue en 2009.



## Protection sociale élargie

Signature en France de l'élargissement du dispositif de protection sociale à l'ensemble des risques liés aux aléas de la vie.

## 4 3,3 millions de tonnes de minerai de manganèse au Gabon

Comme prévu, ce niveau de production est atteint contre 3 millions en 2006 et 2,7 millions en 2005. Conformément aux objectifs, le niveau de 3,5 millions de tonnes est prévu en 2008.

## Mobilisation forte autour de REACH

Dans le cadre du règlement européen REACH, ERAMET a recensé les substances entrant dans ses process et les produits qu'il commercialise. Un travail considérable porté par une équipe transverse : responsables du développement durable, commerciaux, juristes, acheteurs, logisticiens, représentants des usines...

## 5 Chine : une nouvelle usine d'EMD

Démarrage à Chongzuo, de la nouvelle usine d'EMD (Electrolytic Manganese Dioxide, agent actif des piles alcalines). Dans un premier temps, la production est fixée à 10000 tonnes par an.

## 6 Chine : mise en service d'un site d'étirage d'aciers rapides

Cette nouvelle usine a commencé à fonctionner fin 2007 à Tianjin, zone de fort développement proche de Pékin.

## Attirer les talents de demain

Lancement d'une campagne de recrutement en France auprès des talents de demain, notamment dans les grandes écoles et les universités, mais aussi dans certains collèges et lycées. Objectif : montrer les nombreuses possibilités et la richesse passionnante d'une carrière au sein d'ERAMET.

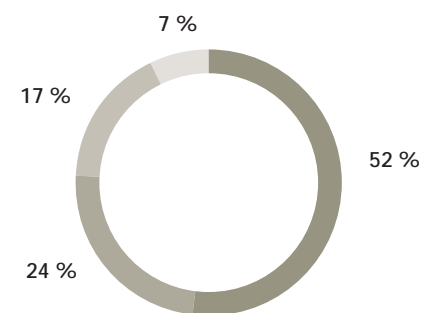
## 7 Montée en puissance de la nouvelle presse de la branche Alliages

À l'usine Airforge de Pamiers (Aubert & Duval), la montée en puissance de la presse de 40 000 tonnes se déroule, comme prévu, de manière progressive du fait des délais d'homologation. En fin d'année, le fonctionnement de cet outil unique passe à près de 24 heures par jour, 5 jours sur 7.

## Déploiement d'EraGreen aux États-Unis

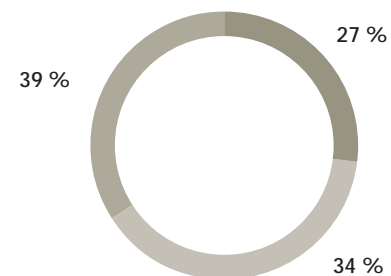
Après l'Europe et la Nouvelle-Calédonie, les sites du Groupe aux États-Unis bénéficient de ce système d'information environnemental qui facilite notamment le reporting et les échanges d'expériences.

# LES RÉSULTATS D'ERAMET SONT EN TRÈS FORTE HAUSSE EN 2007 PAR RAPPORT À UNE TRÈS BELLE ANNÉE 2006



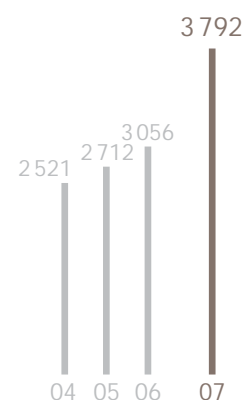
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

- EUROPE
- ASIE
- AMÉRIQUE DU NORD
- AUTRES



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

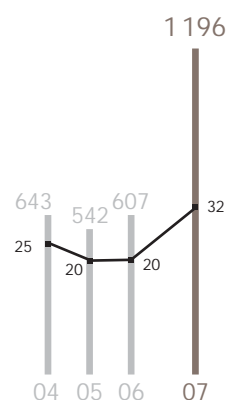
- ALLIAGES (+ 15,8 %)
- MANGANÈSE (+ 28,4 %)
- NICKEL (+ 26,6 %)



**+ 24%**

Un chiffre d'affaires en hausse de 24 %, avec une forte progression des trois branches.

CHIFFRE D'AFFAIRES  
(en millions d'euros)



— Marge opérationnelle courante en pourcentage.

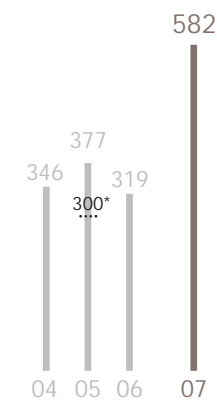
**+ 97%**

Très forte hausse du ROC et de la marge opérationnelle courante grâce à la hausse des prix de vente et à la montée en régime des nouvelles capacités.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT  
(en millions d'euros)



Le résultat net part du Groupe a atteint 582 millions d'euros, en hausse de 82 %. Cette performance s'explique par la hausse des prix de vente pour les trois branches et par la montée en régime des nouvelles capacités. Malgré des investissements en hausse, la situation financière d'ERAMET s'est encore renforcée en 2007, avec une trésorerie nette qui s'élève à 954 millions d'euros en fin d'année.

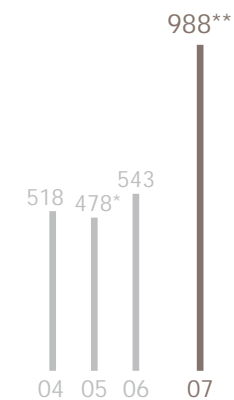


\* Hors indemnité minière.

**+ 82%**

Très forte progression du résultat net part du Groupe.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE  
(en millions d'euros)



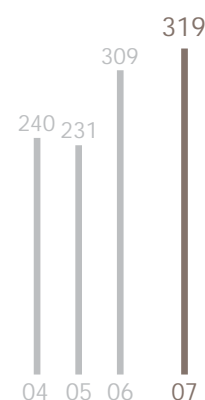
\* Y compris 124 M€ sans incidence sur la trésorerie nette du Groupe, liés au dénouement des Accords de Bercy.

\*\* Y compris titrisation pour 96 M€.

**+ 82%**

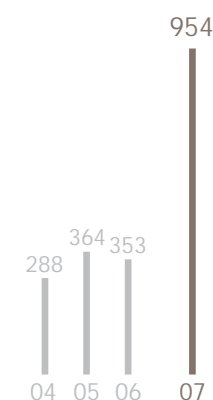
Très forte hausse du flux de trésorerie généré par l'activité ; amélioration du ratio BFR/CA du Groupe.

FLUX DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION  
(en millions d'euros)



**319 M€**

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS  
(en millions d'euros)

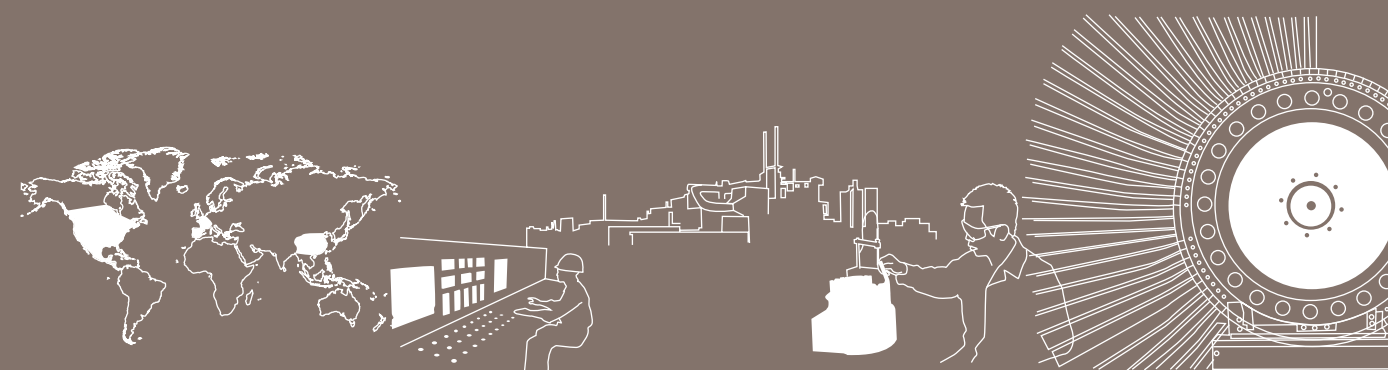


Une situation financière encore renforcée, qui permet des développements accélérés.

TRÉSORERIE NETTE (ENDETTEMENT NET)  
(en millions d'euros)

# DE PUISSANTS ATOUPS

La poursuite de la croissance rentable, durable et harmonieuse du Groupe ERAMET bénéficie du très bon dynamisme de ses marchés, notamment la sidérurgie, l'aéronautique et l'énergie, de son déploiement industriel dans le monde entier, au plus près des clients, et de l'efficacité de ses programmes de R&D, menés en particulier au centre de recherche de Trappes.



## DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

## POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT MONDIAL

## ÉTATS-UNIS

- 5 usines
  - Baltimore : chimie du manganèse
  - Butler : production de ferromolybdène et de ferrovanadium
  - Freeport : recyclage de catalyseurs pétroliers pour produire du vanadium et du molybdène
  - Marietta : production d'alliages de manganèse et produits spéciaux
  - New Johnsonville : chimie du manganèse

- Usine Erasteel (aciers rapides) de Boonton

## CANADA

- Usine de Fort Saskatchewan (Alberta) : unité de recyclage des catalyseurs pétroliers

## MEXIQUE

- Usine de Tampico : chimie du manganèse

## FRANCE

- Usine de Dunkerque : production d'alliages de manganèse
- Usine eurotungstène de Grenoble : production de poudres métalliques à forte valeur ajoutée (cobalt, pré-alliés, tungstène...)
- Usine de Sandouville-Le Havre : production de nickel de haute pureté et de cobalt
- 2 usines Erasteel (aciers rapides)
  - Champagnole
  - Commentry
- 6 usines Aubert & Duval (matriçage, produits longs, outillage, pièces unitaires)
  - Firminy
  - Gennevilliers
  - Imphy
  - Issoire
  - Les Ancizes
  - Pamiers

## BELGIQUE

- Usine de Tertre : chimie du manganèse et recyclage de solutions de cuivre

## SUÈDE

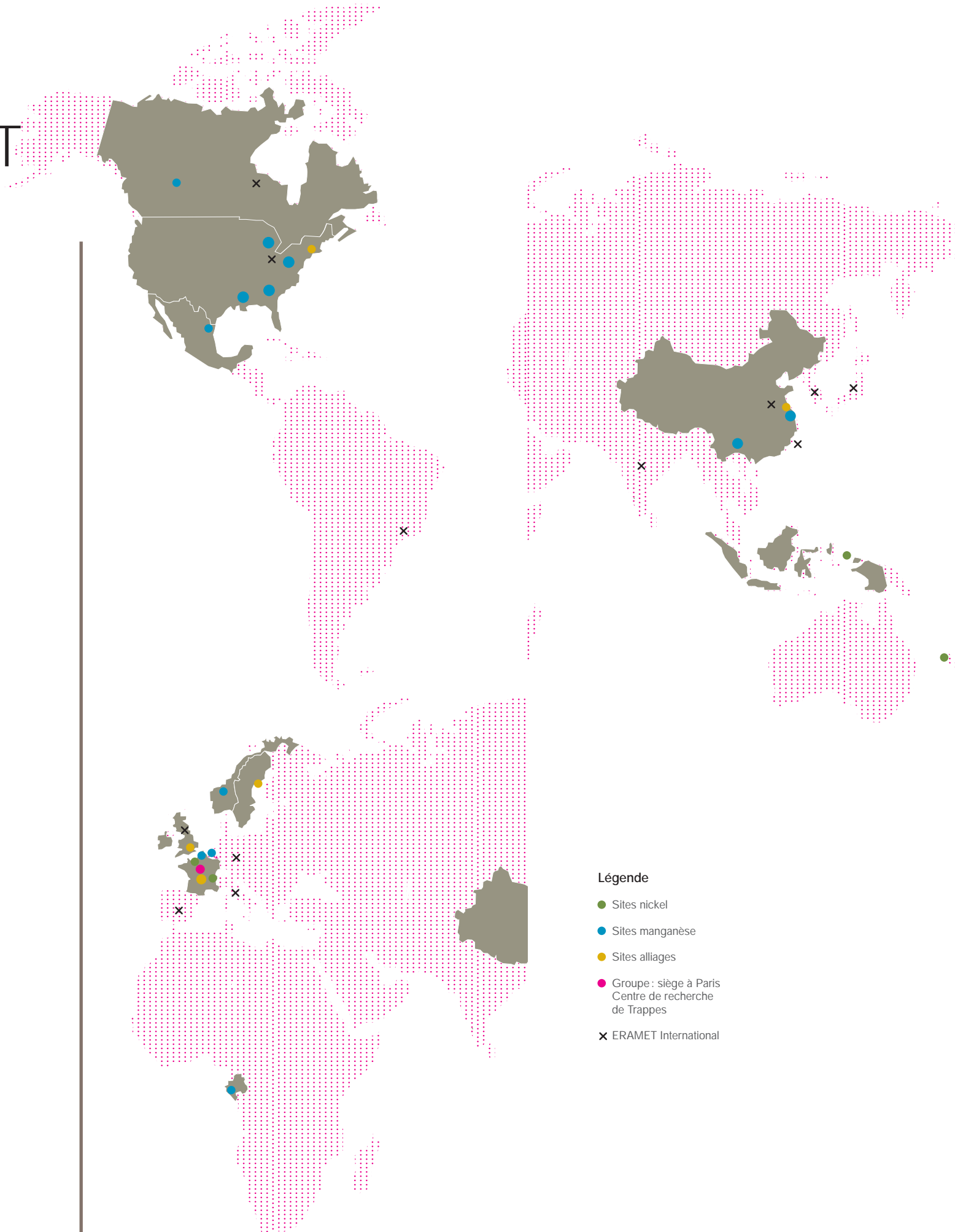
- 3 usines Erasteel (aciers rapides)
  - Langshyttan
  - Söderfors
  - Vikmanshyttan

## ROYAUME-UNI

- 1 usine Erasteel (aciers rapides)
  - Warrington

## NORVÈGE

- 2 usines produisant des alliages de manganèse
  - Porsgrunn
  - Sauda



## Légende

- Sites nickel
- Sites manganèse
- Sites alliages
- Groupe : siège à Paris  
Centre de recherche de Trappes
- × ERAMET International

## GABON (Société Comilog)

- Mine de Moanda et usine d'agglomération
- Site logistique d'Owendo
- Société d'exploitation du Transgabonais (Setrag), concession du Transgabonais (chemin de fer)

## INDONÉSIE (île d'Halmahera)

- Gisement de nickel de Weda Bay

## CHINE

- Centre de distribution à Wuxi et usine d'étrépage d'aciers rapides à Tianjin
- 2 usines produisant des alliages de manganèse
  - Gullin
  - Guangxi

- 1 usine de chimie du manganèse à Chongzuo

## NOUVELLE-CALÉDONIE (société Le Nickel-SLN)

- 5 mines
  - Kouaoua
  - Népoui
  - Poum
  - Thio
  - Tiébaghi

- 1 usine
  - Usine métallurgique de Doniambo : production de ferronickel et de matte de nickel

## ERAMET INTERNATIONAL

## UNE ÉQUIPE COMMERCIALE AU SERVICE DES TROIS BRANCHES

Les trois branches du Groupe bénéficient dans leur développement mondial d'un appui commun apporté par ERAMET International. Société de service, cette structure met à leur disposition son organisation et son réseau commercial. Objectif : faire jouer les synergies entre les différentes activités du Groupe et favoriser l'approche cohérente des clients communs. ERAMET International développe également une activité marketing, souvent confiée à de jeunes recrues. Ces dernières constituent un vivier de compétences et d'expériences pour les services commerciaux des trois branches. Si les objectifs de volume et les conditions de prix sont fixés par ces branches, il revient aux bureaux d'ERAMET International de mener les négociations sur place, avec les clients. Ces bureaux sont au nombre de douze, répartis en Asie, Amérique du Nord, Amérique du Sud et Europe. Ils emploient plus de cinquante personnes.

Les bureaux d'ERAMET International : Allemagne, Italie, Espagne, Canada, États-Unis, Brésil, Japon, Corée du Sud, Taiwan, Chine, Grande-Bretagne, Inde.

## MARCHÉS &amp; APPLICATIONS

DES POSITIONS DE LEADERSHIP  
SUR DES MARCHÉS PORTEURS  
À LONG TERME

Sur l'ensemble de la chaîne de production et de transformation des métaux non ferreux, ERAMET dispose de très grandes compétences : mine, métallurgie, élaboration, matriçage, chimie, recyclage. Ces expertises lui permettent de profiter pleinement du dynamisme de marchés aux applications très diversifiées.

> **ERAMET Nickel** produit et transforme du minerai de nickel à partir de ses cinq centres miniers de Nouvelle-Calédonie et prochainement à partir du gisement de Weda Bay en Indonésie. Premier débouché, l'acier inoxydable (près de 60 % de la consommation de nickel). Pour ce marché en hausse moyenne de 5 % par an, ERAMET fabrique du ferronickel. De nombreux autres secteurs utilisent le nickel, notamment les superalliages, l'électronique et l'énergie portable. Pour eux, la branche produit à Sandouville du nickel de haute pureté ainsi que des chlorures de nickel et de cobalt. À Grenoble, elle fabrique également des poudres ultrafines de cobalt et de carbure de tungstène.

## APPLICATIONS

> L'acier inoxydable : esthétique et performant – notamment grâce au nickel qui, à une teneur comprise entre 8 et 12 %, facilite sa mise en œuvre –, l'acier inoxydable est omniprésent : installations industrielles, chirurgie, transports, architecture (passerelles, Escalators, revêtements), cuisines (évier, tambours de machines, couverts), protection de l'environnement...

> Les superalliages : contenant plus de 45 % de nickel, ils conservent leurs propriétés mécaniques même à températures très élevées et sont utilisés pour l'aéronautique, les turbines de production d'énergie et l'industrie pétrolière.

> Résistance à la corrosion : les propriétés du nickel permettent son dépôt en minces couches sur des objets. Appelé galvanoplastie, ce procédé leur donne un aspect brillant et une résistance à la corrosion atmosphérique (robinets, tubes...). La plupart des objets dits « chromés » sont ainsi, en réalité, « nickelés ».

À noter parmi d'autres applications, les batteries rechargeables au nickel et les pièces de un et deux euros, qui comptent 25 % de nickel.

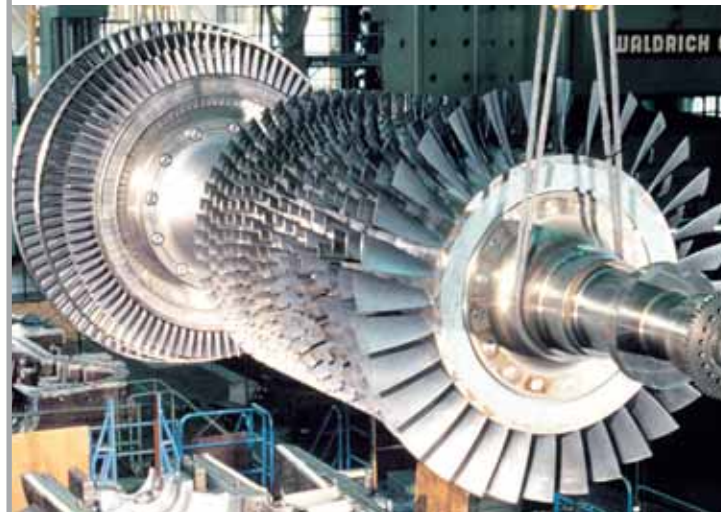
- 1<sup>er</sup> producteur mondial de ferronickel.
- L'un des trois producteurs mondiaux de nickel haute pureté.
- Leader mondial des chlorures de nickel.
- 6<sup>e</sup> producteur mondial de nickel.

> **ERAMET Manganèse** produit et commercialise l'une des plus larges gammes mondiales de produits dérivés du manganèse, avec un dispositif industriel implanté au plus près des zones de consommation. Au Gabon, ERAMET extrait et enrichit le minerai et produit du minerai aggloméré. En croissance moyenne de 5 % par an, le marché de la sidérurgie représente 90 % des débouchés du manganèse. D'autres marchés sont également porteurs : les piles et batteries, la chimie, l'agrochimie, la métallurgie. La branche développe également une activité très rentable de recyclage de catalyseurs, notamment en Amérique du Nord, et produit ainsi du molybdène et du vanadium.

## APPLICATIONS

> Production d'acier : essentiel dans la fabrication de l'acier, le manganèse intervient dans sa fluidification et accroît son élasticité, sa dureté, sa résistance et sa soudabilité.

> Piles et électronique : indispensable à la vie moderne, l'énergie portable (batteries



Aubert & Duval matrice des pièces destinées aux turbines de production d'énergie.



Le manganèse entre dans la production des batteries et se retrouve dans des composants high-tech de l'électronique.



Contenant 8 à 12 % de nickel, l'acier inoxydable est de loin le premier débouché de l'industrie du nickel.

rechargeables, piles alcalines et salines) fonctionne grâce au manganèse. Celui-ci entre également dans la composition des transformateurs et inducteurs en électronique de puissance.

> Agriculture : nécessaire aux cultures céréalières, betteravières et d'agrumes, le manganèse est un oligo-élément indispensable à la vie. Pour un bétail de qualité, les sels et oxydes de manganèse sont aussi des compléments minéraux indispensables. Parmi d'autres applications : les canettes en aluminium, qui grâce au manganèse sont solides.

- 2<sup>e</sup> producteur mondial de minerai de manganèse à haute teneur.
- 2<sup>e</sup> producteur mondial d'alliages de manganèse.
- 1<sup>er</sup> producteur mondial d'alliages de manganèse affinés.
- Leader mondial du recyclage des catalyseurs pétroliers.
- 1<sup>er</sup> producteur mondial de dérivés chimiques du manganèse.

> **ERAMET Alliages** (Aubert & Duval, Erasteel) élabore des aciers spéciaux, aciers d'outillage, aciers rapides et superalliages et les transforme par forgeage, laminage et matriçage. Ses productions sont destinées à des marchés exigeants tels l'aéronautique, l'énergie et l'outillage. Si les volumes sont plus limités que sur les marchés des aciers au carbone ou des aciers inoxydables, les prix, compte tenu de la sophistication des produits, sont plus élevés. La recherche et le développement contribuent fortement au succès de cette branche qui investit 2 % de son chiffre d'affaires pour développer de nouvelles nuances d'alliages et perfectionner en permanence ses procédés de fabrication.

## APPLICATIONS

> Aéronautique : Aubert & Duval produit par matriçage de haute puissance une gamme complète de pièces de structures (trains d'atterrissage notamment) et de moteurs. Une part importante de ses produits longs en acier et alliages de haute performance et certaines pièces de fonderie pour grands outillages sont aussi dédiées à ce marché.

> Énergie et outillage : Aubert & Duval produit par forgeage des pièces destinées à la production d'énergie (nucléaire notamment). Erasteel produit une large gamme d'aciers rapides pour outils de coupe (forets, tarauds, fraises, alésoirs...). Les aciers Aubert & Duval sont utilisés pour divers outillages (travail à froid, travail à chaud, moules pour injection des plastiques...).

> Automobile : certains aciers spéciaux d'Aubert & Duval et d'Erasteel sont utilisés directement par l'industrie de l'automobile (aciers à soupape en particulier). Indirectement, leurs activités liées aux outils de coupe et à l'outillage trouvent une part importante de leurs débouchés dans ce secteur.

- 1<sup>er</sup> producteur mondial d'aciers rapides.
- 2<sup>e</sup> producteur mondial de pièces matriçées pour l'aéronautique et l'énergie.
- L'un des principaux producteurs mondiaux d'aciers spéciaux de haute performance et de superalliages.

## RECHERCHE &amp; DÉVELOPPEMENT

PLUS EFFICACE,  
PLUS INNOVANT, PLUS LOIN !

**M**enés en liaison étroite avec le centre de recherche de Trappes, les programmes de recherche et développement du Groupe contribuent à l'amélioration permanente des produits, des procédés et de la productivité. L'importance et l'efficacité des efforts dans ce domaine se traduisent par des réponses toujours plus adaptées aux besoins évolutifs des clients.

Pour les activités minières, métallurgiques et chimiques de pointe d'ERAMET, l'efficacité de la recherche est un atout déterminant. Parce qu'ils contribuent à répondre toujours mieux aux attentes des clients, voire même à les devancer, les programmes de recherche et développement permettent au Groupe de renforcer ses positions y compris sur les marchés les plus concurrentiels.

## UNE ÉTROITE COLLABORATION AVEC LES OPÉRATIONNELS

Ces programmes sont menés au sein des branches ou au centre de recherche de Trappes (CRT). Afin de garantir l'entière pertinence des résultats, les équipes du CRT travaillent en étroite collaboration avec celles qui sont en charge du développement au sein des différentes unités, elles-mêmes en lien direct avec les opérationnels. D'où une grande efficacité, depuis la définition des programmes jusqu'à la mise en place des innovations, celles-ci pouvant bien sûr concerner les produits, mais également les procédés eux-mêmes et la productivité.

La forte augmentation des budgets octroyés à la R&D témoigne de l'importance de l'enjeu pour ERAMET. Depuis 2004, les dépenses du CRT ont presque doublé, passant de 6,1 M€ à 11 M€. Un investissement extrêmement rentable au regard des résultats obtenus, notamment dans le développement d'un procédé de traitement hydrométallurgique des minerais oxydés de nickel – un programme parmi les plus importants du CRT.

PROCÉDÉ HYDROMÉTALLURGIQUE :  
PERFORMANCE ET RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

En trois ans seulement, grâce à sa grande expérience des procédés d'extraction et de purification des différents métaux et aux compétences pointues de ses équipes, le CRT a élaboré un procédé pour traiter les minerais oxydés de nickel, performant et respectueux de l'environnement. Les essais en laboratoire et la construction d'un pilote en 2007 ont confirmé son adaptation au mélange de latérites et de garnièrites à faible teneur caractéristique du minerai de Weda Bay, en Indonésie, et des nouveaux gisements de Nouvelle-Calédonie. Autonome, il ne consomme pas d'énergie fossile. Mieux encore : ses résidus solides sont inertes et stockables, son effluent liquide est neutre. C'est un procédé atmosphérique : pas de mise sous pression, des températures ne dépassant pas 100 °C. Le minerai broyé est mélangé à de l'eau de mer avant d'être traité avec de l'acide sulfurique. Le nickel et le cobalt sont ainsi séparés, le manganèse est concentré séparément et isolé.

## REVALORISATION DU CUIVRE

Dans la branche Manganèse, la R&D a notamment permis le lancement d'une activité de recyclage des déchets solides et liquides contenant du cuivre – ces déchets proviennent des fabricants de circuits imprimés, de l'industrie électronique et de la métallurgie. Grâce à cette technologie innovante, les métaux sont isolés et valorisés sous forme chimique pour être vendus aux producteurs de pesticides et de fongicides européens. Cette filière cuivre emploie trente personnes à Tertre, en Belgique, site Erachem Comilog certifié ISO 14001 et agréé pour le traitement des déchets dangereux. Son chiffre d'affaires atteint 14 M€, l'objectif est de le doubler d'ici à cinq ans et d'étendre l'activité aux déchets de zinc.

## À NOUVELLES CONTRAINTES, NOUVELLES NUANCES

Au sein de la branche Alliages, à Soderfors, aux Ancizes et à Pamiers, en liaison avec le CRT, de nouvelles nuances sont en permanence mises au point pour satisfaire aux exigences toujours plus grandes de l'aéronautique, de l'énergie et de l'outillage. Acier inoxydable à très haute caractéristique, le MLX19 offre une résistance dix fois plus forte qu'un acier inoxydable classique (1 900 MPA, soit 190 kg/mm<sup>2</sup>). Destiné aux trains d'atterrissage, il permet de remplacer l'acier jusqu'alors utilisé – également d'une grande résistance, mais non inoxydable, ce



Des équipes de recherche qui travaillent en étroite collaboration avec les sites opérationnels.



Des produits issus du procédé hydrométallurgique de valorisation du minerai de nickel traités dans les usines du Groupe ou ailleurs.



Le pilote hydrométallurgique au centre de recherche de Trappes (banlieue parisienne), qui sera mis en application en Indonésie dans un premier temps.

qui obligeait de le revêtir de cadmium à l'aide d'un procédé appelé à être interdit car nocif. Autre nuance, le MLX17, toujours pour les applications de structures et d'équipements aéronautiques, notamment pour l'avion de transport militaire A400M d'Airbus. Pour donner une idée de leurs performances, il suffirait d'un fil de 2 ou 3 mm d'épaisseur de ces nuances pour soulever une voiture berline. Pour les arbres de turbines des moteurs d'avions, qui tournent à une vitesse extrêmement élevée, le département recherche d'Aubert & Duval vient également de mettre au point la nuance ML340 (2 300 MPA, soit 230 kg/mm<sup>2</sup>).

Autre enjeu : l'allègement des pièces de structure. Les équipes d'Aubert & Duval travaillent en partenariat avec Alcan à la réduction du poids des avions de 5 %, grâce au matriçage de grandes pièces en aluminium-lithium 2050.

De nouvelles nuances plus résistantes sont d'autre part proposées pour prolonger la durée de vie en service des outillages. Exemples : le SDC pour les moules d'injection d'aluminium (pièces automobiles) et le XPOL pour les moules de matières plastiques (électroménager). Dans les aciers à outils et les aciers rapides, la tendance est d'améliorer les propriétés de surface de ces aciers afin d'augmenter la performance et la durée de vie des outils. Pour ce faire, on cherche à réduire la quantité et la taille des inclusions non métalliques (poudres élaborées à Soderfors par le procédé ultra-propre DvalinTM) et à réduire la taille des carbures dispersés dans une matrice la plus homogène possible (ASP2055 pour la métallurgie des poudres ou GindamaxV3 pour la métallurgie classique).

## L'ORGANISATION DU CRT ET DE LA R&amp;D DE LA BRANCHE ALLIAGES

Au CRT : 90 collaborateurs dont 80 ingénieurs et techniciens.

4 départements d'étude : pyrométallurgie ; hydrométallurgie et minéralurgie ; produits ; métallurgie, mécanique et physique.

2 départements supports : analyse et caractérisation ; pilote.

Le CRT entretient des relations avec les écoles et les universités (il a financé trois thèses en 2007).

Pour la branche Alliages : plus de 80 personnes participent à la R&D.

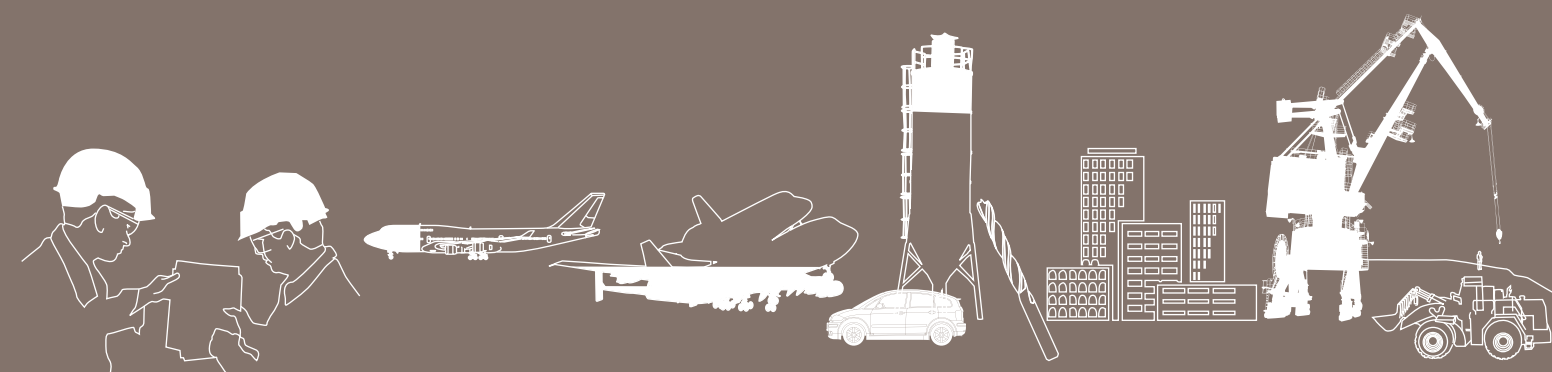
Certains projets s'appuient fortement sur les compétences ou les moyens d'un réseau d'universitaires ou de laboratoires suédois (KTH, Kimab...) ou français (Écoles des mines, École centrale...).

# 37 M€

INVESTIS EN 2007 POUR LES PROGRAMMES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DU GROUPE ERAMET.

# UNE ORGANISATION PERFORMANTE

Fort de l'appui de ses actionnaires, ERAMET met en œuvre sa stratégie de croissance dans un souci de transparence et d'efficacité tant pour sa gouvernance que pour ses méthodes de travail. Celles-ci bénéficient des avancées concrètes de Leaders, projet fédérateur pour le Groupe. Combinée aux performances industrielles, cette stratégie se traduit pour chaque branche par d'excellents résultats.





## GOUVERNANCE

EXIGENCE ET  
TRANSPARENCE

Le pilotage du groupe ERAMET bénéficie d'une approche formalisée répondant aux plus récentes exigences en matière de gouvernement d'entreprise. À la tête du Groupe depuis avril 2007, Patrick Buffet a confirmé à la fois la stratégie de croissance rentable et durable ainsi que la poursuite d'une gouvernance axée sur l'efficacité et la transparence.

NOMINATION DE PATRICK BUFFET  
À LA PRÉSIDENTIE DU GROUPE

Lors de sa réunion du 25 avril 2007, le Conseil d'administration a nommé Patrick Buffet Président-directeur général du Groupe ERAMET. Celui-ci est également Président-directeur général de la Société Le Nickel (SLN) et administrateur de la filiale gabonaise du Groupe, Comilog.

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comex (comité exécutif) présidé par Patrick Buffet définit, propose au Conseil d'administration une stratégie pour le Groupe et l'exécute. Autour du Président-directeur général, il rassemble les directeurs de branches (ERAMET Nickel, ERAMET Manganèse et ERAMET Alliages), tous trois directeurs généraux délégués, ainsi que le directeur administratif et financier, le directeur des ressources humaines et, depuis 2007, le directeur de la communication et du développement durable. Certains membres du Comex ont la responsabilité d'une fonction transversale (recherche & développement, ingénierie, systèmes d'information, achats). Cette instance de pilotage se trouve ainsi en prise directe avec toutes les activités et les fonctions transversales et opérationnelles du Groupe. Elle veille à assurer une information claire sur les choix stratégiques d'ERAMET en interne, auprès des collaborateurs du Groupe, comme en externe, auprès de ses partenaires et parties prenantes.

Le Comex assure également la revue régulière des cadres à haut potentiel. Le management international lui est directement rattaché. Les fonctions stratégie et communication financière, développement et affaires industrielles sont directement rattachées au Président-directeur général.

## LE COMITÉ DE DIRECTION INTERNATIONALE

Depuis 2004, ce comité a pour mission de dégager de nouvelles synergies entre les entités du Groupe. Il rassemble dans ce but les principaux cadres dirigeants d'ERAMET. Les trois branches ainsi que les principales zones géographiques y sont représentées.

Le comité de direction internationale accompagne ainsi le développement international très soutenu du Groupe en facilitant, entre les équipes, les échanges d'informations et le partage d'expériences. Une illustration forte de ce dynamisme collectif est donnée par la mise en place d'une organisation commune à toutes les activités du Groupe en Chine.

## LE COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit du Conseil d'administration suit l'ensemble des opérations comptables, les procédures de contrôle et d'audit interne, en liaison avec les commissaires aux comptes de la société. Le comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2007. Le 6 mars, les comptes 2006 ont été présentés ; le 28 août, ont été examinés les comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2007. Un exposé sur la gestion des risques a été présenté, de même que la police d'assurances sur la responsabilité civile des mandataires sociaux ainsi que les nouvelles règles de communication trimestrielle, en particulier pour les informations financières ; le 29 octobre, ont été examinés la situation financière du 3<sup>e</sup> trimestre 2007 ainsi que le projet de communiqué ; le 11 décembre, le plan d'audit interne a été examiné et son programme futur arrêté ainsi qu'un point sur les provisions concernant l'environnement et une présentation générale des règles de gestion de la société de financement du groupe Metal Securities.



## COMITÉ EXÉCUTIF

**1** Philippe Vecten  
Directeur général délégué  
ERAMET Manganèse

**2** Catherine Tissot-Colle  
Directeur de la communication  
et du développement durable

**3** Georges Duval  
Vice-président, directeur général  
délégué ERAMET Alliages

**4** Bertrand Madelin  
Directeur général délégué  
ERAMET Nickel (à partir de  
janvier 2008)

**5** Patrick Buffet  
Président-directeur général

**6** Jean-Didier Dujardin  
Directeur administratif  
et financier

**7** Alain Robert  
Directeur général délégué  
ERAMET Nickel  
(jusqu'en janvier 2008)

**8** Dominique Franchot  
Directeur ressources  
humaines, hygiène, sécurité  
& santé

## LE CONTRÔLE INTERNE

Lancé en 2003, le plan d'action audit d'ERAMET vise à auditer régulièrement toutes les sociétés du Groupe (environ 40 entités). Avec les audits réalisés en 2007, la quasi-totalité de ces sociétés ont ainsi bénéficié d'un diagnostic approfondi, suivi de plans d'action et de progrès qui font l'objet d'un suivi trimestriel auprès du comité exécutif du Groupe.

## LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Se fondant sur un examen détaillé des résultats et des actions mises en œuvre dans les différentes activités, ce comité propose au Conseil d'administration les rémunérations des mandataires sociaux, les bonus en fin d'exercice et les objectifs de la nouvelle année. Les progrès en matière de sécurité, de gouvernance et de management sont notamment pris en compte.

## LE COMITÉ DE SÉLECTION

Ce comité propose au Conseil d'administration les dirigeants sociaux de la société de tête de chacun des trois pôles d'activité du Groupe ERAMET.

## COMITÉ DE DIRECTION INTERNATIONALE

Il réunit le comité exécutif et les cadres dirigeants ci-après :

**Marcel Abéké**

Administrateur et directeur général de Comilog SA (Gabon)

**Pierre Alla**

Directeur général délégué de SLN (Nouvelle-Calédonie)

**Benoît Bied-Charreton**

Directeur général de la BU « chimie du nickel »

**François Bour**

Directeur général de la BU « minerai-alliages de manganèse »

**Joseph Chang**

Président-directeur général d'ERAMET China

**Xavier Chastel**

Directeur général d'Aubert & Duval

**Édouard Duval**

Président d'ERAMET International

**Philippe Gundermann**

Directeur général d'Erasteel

**Alain Pradoura**

Directeur général de la BU « chimie du manganèse - recyclage - produits spéciaux »

## FONCTIONS TRANSVERSALES

**Philippe Bordarier**

Développement

**Jean-Pierre Cescutti**

Recherche et développement (CRT)

**Antoine Gréco**

Affaires industrielles

**Philippe Joly**

Stratégie et communication financière

**Olivier Mongrolle**

Systèmes d'information

**Alfred Rosales**

Achats

**Alain Zambetti**

Projets et technologie

(TEC Ingénierie)

## ACTIONNARIAT

## UNE NOUVELLE HAUSSE RECORD POUR L'ACTION

## PROGRESSION RECORD DE L'ACTION ERAMET EN 2007 : + 188 %.

Le cours de l'action ERAMET a connu en 2007 une nouvelle hausse record de 188 % (soit la hausse la plus importante du SRD en 2007), faisant suite à une progression déjà très soutenue de 50 % en 2006.

Après avoir débuté l'année à 122,00 euros, le cours a atteint un plus bas de 114,00 euros le 10 janvier. Il a ensuite constamment progressé, hormis une correction au mois d'août, pour toucher un plus haut de 391,26 euros le 21 décembre et terminer l'année 2007 à 350,00 euros. Cette performance est à comparer à la faible hausse de l'indice CAC 40 (+ 1,31 %) sur la période et, en 2006, à une progression de cet indice trois fois plus faible que celle de l'action d'ERAMET. La capitalisation boursière d'ERAMET a atteint 9,1 milliards d'euros au 31 décembre 2007, positionnant ERAMET approximativement à la 40<sup>e</sup> position parmi les sociétés françaises cotées à Euronext 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 2007 était de 25 905 621 contre 25 880 894 au 31 décembre 2006.

Par ailleurs, le volume moyen des transactions sur l'action ERAMET (24 022 actions/jour) a augmenté de 62 % par rapport à 2006.

## ÉCHANGE D' ACTIONS DANS LE CADRE DU PACTE D' ACTIONNAIRES

Le pacte d'actionnaires entre ERAMET et la Société territoriale calédonienne de participation industrielle (STCPI) du 13 septembre 2000 comportait une option d'achat de 4 % de la Société Le Nickel-SLN (SLN) au bénéfice de STCPI, sous forme d'échange d'actions SLN contre des actions ERAMET. Permise par un accord unanime des représentants des trois Provinces calédoniennes, cette levée d'options a été notifiée par la STCPI le 6 décembre 2006. Lors de sa séance du 23 mai 2007, le conseil d'administration a décidé d'exécuter les engagements du pacte d'actionnaires en procédant à l'échange d'actions aux conditions prévues (trois actions ERAMET contre cinq actions SLN) – une décision prise notamment après la présentation des résultats d'une expertise indépendante sur les valeurs respectives, au 6 décembre 2006, d'ERAMET et de SLN. Le 23 juillet 2007, l'assemblée générale des actionnaires d'ERAMET a approuvé l'opération. La participation de STCPI passe ainsi de 30 à 34 % dans SLN et de 5,1 à 4,1 % environ dans ERAMET. Dans le cadre du développement à long terme du Groupe ERAMET, cet échange a ainsi renforcé l'ancrage de la SLN en Nouvelle-Calédonie.

## RENOUVELLEMENT DU PACTE DES ACTIONNAIRES

Sorame et CEIR (famille Duval) d'une part et Areva d'autre part avaient signé le 17 juin 1999 un pacte d'actionnaires d'ERAMET. Ce pacte avait été conclu pour une durée de sept années, renouvelable par période d'une année. Il est donc venu à expiration le 30 juin 2006 et a été renouvelé une première fois à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2006 et une seconde fois à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007.

## LE CALENDRIER DE L'ACTIONNAIRE

> **Judi 21 février 2008**  
Résultats annuels 2007,  
publication avant Bourse  
> **Mercredi 16 avril 2008** :  
Assemblée générale  
> **Mardi 29 avril 2008** :  
Chiffre d'affaires du  
1<sup>er</sup> trimestre 2008,  
publication avant Bourse  
> **Judi 31 juillet 2008** :  
Chiffre d'affaires du

2<sup>e</sup> trimestre 2008 et résultats  
du 1<sup>er</sup> semestre 2008,  
publication avant Bourse  
> **Mercredi 29 octobre 2008** :  
Chiffre d'affaires du  
3<sup>e</sup> trimestre 2008,  
publication avant Bourse  
> **Judi 29 janvier 2009**  
Chiffre d'affaires du  
4<sup>e</sup> trimestre 2008 et de l'année  
2008, publication avant Bourse



La branche Manganèse (ici, Comilog au Gabon) contribue cette année à la forte progression du chiffre d'affaires d'ERAMET.

## L'ACTION ERAMET

> Le titre ERAMET fait partie du compartiment A d'Euronext Paris.

> ERAMET figure dans l'indice CAC MID 100 et dans l'indice SBF 250. L'action est passée au SRD le 28 mars 2006. La société a rejoint l'indice N 150 le 2 juillet 2007 et plus récemment le 2 janvier 2008, l'indice N 100 d'Euronext Paris. Par ailleurs, le 24 décembre 2007, ERAMET a intégré l'indice DJ STOXX 600.

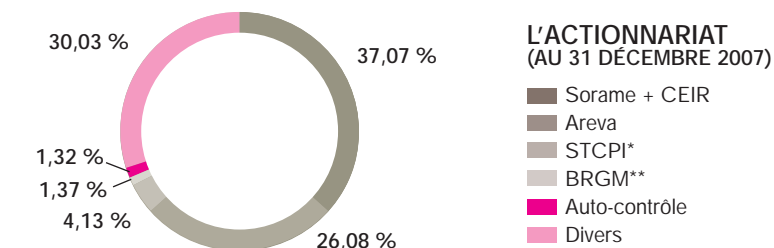
> Code ISIN : FR 0000131757

> Mnémonique : ERA

> Nombre d'actions au 31 décembre 2007 : 25 905 621

> Valeur nominale : 3,05 €

> Année fiscale du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre



\*STCPI : Société territoriale calédonienne de participation industrielle (provinces de Nouvelle-Calédonie).  
\*\*BRGM : Bureau de recherches géologiques et minières (État français).

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conseil d'administration à l'issue de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2007

Patrick Buffet Président-directeur général<sup>(1)</sup>

Yves Rambaud Président d'honneur

Administrateurs

Rémy Autebert Président d'Areva Japan

Georges Duval Gérant de Sorame (vice-président et directeur général délégué d'ERAMET)

Edouard Duval Président du conseil

de gérance de Sorame

Cyrille Duval Gérant de Sorame

Patrick Duval Président-directeur général

de CEIR

Pierre-Noël Giraud Professeur à l'École

supérieure des Mines de Paris

Gilbert Lehmann Membre du Conseil de

surveillance d'Assystem SA (vice-président

d'ERAMET)

Louis Mapou Président de la STCPI

(Nouvelle-Calédonie)

Harold Martin Président du gouvernement

de la Nouvelle-Calédonie

Jacques Rossignol Ancien directeur général

de Snecma et d'Arianespace

Michel Somnolet Ancien administrateur,

vice-président et directeur général de

l'administration finance de L'Oréal

Antoine Treuille Executive managing director

de Altamont Capital Partners LLC

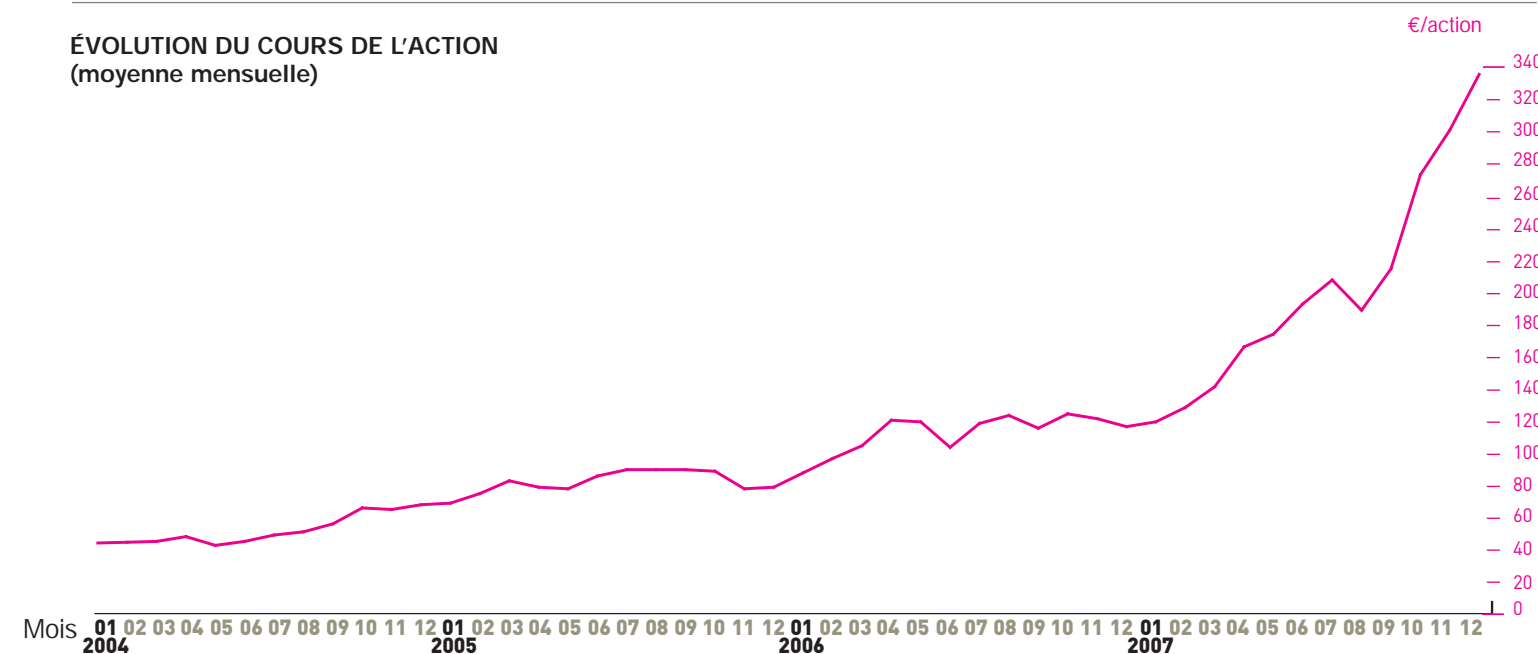
Areva (représentée par Frédéric Tona)

Ancien directeur du secteur mines-chimie-

enrichissement d'Areva/NC

(1) Administrateur coopté au conseil d'administration du 7 mars 2007, en remplacement de M. François Henrot.

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION (moyenne mensuelle)



Le site Internet d'Eramet [www.eramet.fr](http://www.eramet.fr) permet de trouver toutes les présentations, les communiqués de presse ainsi que les documents financiers.

## PROGRAMME LEADERS

DES AVANCÉES  
CONCRÈTES

**D**émarche de l'ensemble du Groupe, Leaders fédère ses équipes autour de ses valeurs. Objectif : que chacun devienne un acteur de la performance d'entreprise. Après leur déploiement en 2006, les chantiers Leaders ont permis d'atteindre en 2007 les premiers résultats concrets.

Leaders vise un objectif majeur : créer un esprit de mobilisation collective par lequel chaque collaborateur devient acteur de la performance du Groupe. À la suite de sa déclinaison internationale, la démarche est devenue pleinement opérationnelle en 2007. Ancrée au cœur de chaque entité, quel que soit le métier, quel que soit le pays, elle renforce le partage d'un esprit commun et la dynamique de succès.

Déjà, les actions mises en œuvre repoussent les frontières : frontières collectives, pour favoriser le travail en équipe et améliorer en permanence les performances ; frontières géographiques, pour permettre au Groupe de donner toute sa mesure d'entreprise mondiale et multiculturelle engagée dans la conquête de nouveaux marchés ; frontières techniques, pour renforcer les savoirs et les compétences formant le socle de la culture industrielle du Groupe ; frontières individuelles enfin, pour inciter chacun à se remettre en question avec l'exigence de progresser dans la maîtrise de son métier et l'exercice de ses responsabilités.

## TRANSMISSION DES COMPÉTENCES : LA RELÈVE ASSURÉE

Le chantier « leadership technique » vise ainsi au développement et à la transmission des savoir-faire et compétences nécessaires au fonctionnement des unités. Ces expertises et ceux qui les détiennent ont été recensés. Au-delà des plans de recrutement, la consignation des savoirs et la création de pépinières de compétences garantissent d'ores et déjà, pour les prochaines années, l'efficacité de la relève. Les moyens mis en œuvre sont à la hauteur de l'enjeu. Chez Erasteel, par exemple, un collaborateur est entièrement dédié à la transmission des savoir-faire propres aux aciers rapides.

## LE DÉCLOISONNEMENT : UNE RÉALITÉ POUR TOUS

Un autre chantier Leaders vise à développer le travail en équipe et la transversalité. Dans ce domaine, les avancées sont très significatives. Au sein de la branche Manganèse, les équipes commerciales s'occupaient jusqu'alors séparément de vendre minerai ou alliages. Désormais, elles travaillent ensemble autour d'objectifs et de plans d'action partagés. À Pamiers, chez Aubert & Duval, les collaborateurs se sont mobilisés pour définir ensemble des indicateurs de performance adaptés à chaque service. Chaque jour, un point sur les thèmes retenus leur permet de proposer des améliorations et de trouver les réponses aux problèmes identifiés. Au siège, les équipes de la direction administrative et financière ont interrogé leurs clients internes, au sein des filiales, afin de connaître leurs aspirations et de mieux travailler avec eux. Ces exemples pourraient être très nombreux : on notera encore le rôle joué dans ce domaine par la communication (voir ci-dessous).

## LEADERS, UN ESPRIT COMMUNICATIF

Plusieurs chantiers de la direction de la communication et du développement durable en 2007 s'inscrivent dans le cadre de Leaders. Le lancement du nouveau magazine interne, « ERAMET World », contribue tout particulièrement au décloisonnement au sein du Groupe. Plus largement encore, il véhicule dans quatre langues l'esprit Leaders dans le monde entier. Plus souple, plus vivant, plus agréable, le nouvel intranet est aussi un puissant vecteur d'échange et d'interactivité. Des espaces collaboratifs vont permettre à ceux qui partagent un même métier, un même projet ou un même intérêt de se retrouver, de discuter, d'œuvrer ensemble. Des relations au-delà des frontières techniques, culturelles et géographiques qui mettent à profit la richesse du Groupe pour le faire progresser toujours plus !



La démarche Leaders et les valeurs du Groupe sont mises en application dans les différents sites à travers le monde.



Le travail d'équipe vécu au quotidien par les équipes de Weda Bay en Indonésie.



La recherche de la performance pour rester leader dans son domaine.

## PARTENARIATS APPROFONDIS AVEC LES CLIENTS

Autre chantier majeur, le sens du client. Comment mieux le servir ? Pour chaque activité, des réponses sont apportées. Si la démarche marketing d'une entité comme eurotungstène est particulièrement rodée, du fait de la spécificité des demandes des clients, d'autres filiales ont, à son image, formalisé leur approche. Sur le marché des superalliages, les contacts ont été accentués avec les services qualité des clients et les utilisateurs finaux. Sur celui du nickel, des relations de partenariat plus poussées permettent de valoriser au mieux le service et la qualité de l'offre ERAMET. Même approche pour le manganèse, où les relations personnalisées avec les clients passent notamment par des conférences et des visites d'usines pour mieux se connaître.

De façon générale, les commerciaux d'ERAMET s'affirment de plus en plus comme ses ambassadeurs : au fait des enjeux globaux, ils savent les articuler au niveau local avec des interlocuteurs de haut niveau.

## LES SEPT VALEURS D'ERAMET

- > Sens du client.
- > Recherche de la performance créatrice de valeur.
- > Honnêteté intellectuelle et courage.
- > Initiative et esprit d'ouverture.
- > Remise en cause professionnelle et mobilité.
- > Travail d'équipe et décloisonnement.
- > Maintien, enrichissement et transmission des compétences.

## ERAMET NICKEL

## DES RÉSULTATS RECORDS

**D**ans un contexte difficile dû à l'irrégularité du marché de l'acier inoxydable, la branche Nickel affiche d'excellentes progressions des résultats. Ceux-ci témoignent de la pertinence de sa stratégie de diversification et de croissance portée par d'importants investissements, notamment en Nouvelle-Calédonie et en Indonésie.

En 2007, le marché du nickel a été contrasté. Après le niveau très élevé de production d'acier inoxydable au 1<sup>er</sup> semestre, notamment en Chine, les déstockages du 2<sup>e</sup> semestre ont provoqué un net ralentissement. Toutefois, les autres activités utilisatrices de nickel (plus de 40 % du marché) sont restées régulières et bien orientées, avec une croissance toujours soutenue. Autre fait marquant, la montée du cours du nickel en début d'année liée à la très forte demande mais aussi à la spéculation. En milieu d'année, les cours ont chuté de moitié du fait de l'intervention des autorités de régulation du London Metal Exchange et des coupures de production d'inox. En fin d'exercice, les clients de la branche continuent d'épuiser leurs stocks, mais la reprise des commandes s'annonce pour 2008.

## AUGMENTATION DE L'ACTIVITÉ DE SANDOUILLE

Ces difficultés conjoncturelles se trouvent accrues par le développement en Chine, principal consommateur de nickel, d'une production locale de fonte au nickel. Dans ce contexte, la pertinence de la stratégie de diversification d'ERAMET se trouve pleinement confirmée. Les marchés complémentaires, notamment le nickel de haute pureté et le chlorure de nickel destinés à l'électronique et à l'énergie portable, progressent à un rythme soutenu, et l'usine de Sandouville a augmenté en conséquence sa production. Ainsi, la proportion de nickel produit par Sandouville est passée de 18 à 25 % de la production totale de la branche.

D'autre part, la valorisation des prestations auprès des clients, en particulier la qualité de service et les relations contractuelles, a permis à ERAMET Nickel de ne pas constituer de surstocks par rapport aux besoins de production de 2008. Ses résultats sont excellents, avec de nouveaux records en chiffre d'affaires et en rentabilité.

## INVESTISSEMENTS MAJEURS EN NOUVELLE-CALÉDONIE ET EN INDONÉSIE

2007 s'est également caractérisée par la poursuite des importants programmes d'investissements. En Nouvelle-Calédonie, où près de 150 millions d'euros en moyenne sont investis chaque année, ces programmes visent à augmenter la production et à rénover les installations. À Tiébiaghi, la rupture d'un équipement a entraîné un retard dans la montée en puissance d'une nouvelle unité. Deux fours rotatifs entièrement refaits à neuf ont été mis en service avec une capacité de traitement augmentée.

En Indonésie, les études pour l'exploitation, dès 2013, du gisement de Weda Bay ont été poursuivies. Réalisés au centre de recherche de Trappes, les nombreux pilotes se déroulent comme prévu. L'ingénierie est choisie, le choix des équipements est en cours. Sur le site, les études

## COURS DU NICKEL AU LME DE JANVIER À DÉCEMBRE 2007



L'usine de Sandouville a connu une année de très forte production.



En Nouvelle-Calédonie, de nouveaux investissements devraient permettre d'augmenter la production.



En 2007, un énorme travail a été accompli sur le site minier de Weda Bay.

géologiques ont largement confirmé l'estimation des ressources, et les tests miniers ont démarré avec des engins grandeur nature afin de définir les bonnes conditions d'équipement. L'équipe elle-même est désormais constituée. La décision sur Weda Bay sera prise en 2009.

## DES POSITIONS CONSOLIDÉES SUR UN MARCHÉ FAVORABLE

La stratégie de la branche est ainsi double : développer l'activité en Nouvelle-Calédonie, doubler la production globale en 2013 avec le gisement indonésien. De nouveaux investissements et projets concernent le territoire calédonien : réfection d'un four de l'usine de Doniambo ; projet de remplacement de la centrale électrique au fuel par une unité au charbon, pour une baisse des coûts permettant d'exploiter des minerais à plus faible teneur et ainsi d'allonger la durée de vie de Doniambo tout en diminuant drastiquement son impact sur l'environnement si les conditions de cet investissement sont réunies ; exploitation de nouveaux gisements dans l'île ; étude du procédé hydrométallurgique pour valoriser davantage de minerais (voir p. 16). Autant de chantiers, autant d'études qui permettront de renforcer encore l'activité de la branche en Nouvelle-Calédonie et d'augmenter très fortement, avec Weda Bay, sa production pour consolider ses positions sur le marché. Un marché dont les conditions, pour les prochaines années, demeurent favorables en volume comme en prix.

## NOUVEAUX PRODUITS CHEZ EUROTUNGSTÈNE

À Grenoble, eurotungstène fabrique des poudres de tungstène, de cobalt et d'alliages de cobalt, en particulier à partir du cobalt fourni par Sandouville. Ces produits sont destinés aux outillages et liants pour outils diamantés. La richesse des développements permet à ce spécialiste mondial de proposer en permanence de nouveaux produits adaptés aux besoins des clients. Parmi les derniers élaborés, une poudre de métal utilisable en procédé de moulage par injection, procédé dédié aux petites pièces produites en grandes séries tels les boîtiers de montre et les branches de lunette.

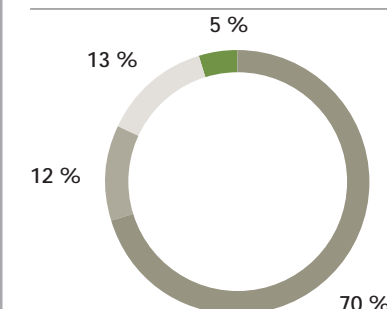
N°1

MONDIAL DES PRODUCTEURS DE FERRONICKEL ET L'UN DES TROIS SEULS PRODUCTEURS DE NICKEL PUR.

## CHIFFRES CLÉS 2007

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2006	2007
Chiffre d'affaires	1 019	1 290
Résultat opérationnel courant	388	693
Flux net de trésorerie généré par l'activité	317	556
Investissements industriels	125	135
Capitaux employés	580	703
Effectifs moyens	2 668	2 875



## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ

- ACIER INOXYDABLE
- ALLIAGES DE NICKEL (AÉRONAUTIQUE, ÉNERGIE, MONNAIE)
- CHIMIE, NICKELAGE, ÉLECTRONIQUE
- OUTILLAGE

## ERAMET MANGANÈSE

# ACTIVITÉ EN NETTE PROGRESSION ET RÉSULTATS EN TRÈS FORTE HAUSSE

**D**ans un environnement très porteur, la branche Manganèse a profité pleinement en 2007 de l'augmentation de la demande et des cours. Ses investissements au Gabon et ailleurs lui permettent de développer son offre pour accompagner la croissance de ses clients.

Hormis une hausse temporaire en 2004, le prix du manganèse n'avait jusqu'alors pas beaucoup évolué. L'exercice 2007 a été marqué par une très forte hausse du cours, avec une multiplication des prix « spot » (hors contrats) par plus de trois. Tirée par la croissance chinoise, la demande d'acier entraîne une progression des commandes de minerai de manganèse, tandis que l'offre, en raison de difficultés surtout logistiques, a du mal à suivre. L'explosion des coûts du fret impute en partie l'effet de la hausse du cours.

## 3,3 MILLIONS DE TONNES DE MINÉRAI

Autre tendance forte, la poursuite du phénomène de concentration des acteurs. Grâce à ses importants gisements au Gabon et à ses efforts constants d'investissement, ERAMET se positionne comme le deuxième fournisseur de minerai de manganèse haute teneur dans le monde. La montée en puissance de son programme d'augmentation des capacités de production lui permet d'accompagner la croissance de ses clients. En 2007, 3,3 millions de tonnes de minerai ont été produites, contre 3 millions en 2006 et 2,7 millions en 2005. Conformément aux objectifs, le niveau de 3,5 millions de tonnes est prévu en 2008.

Renforcée par le maintien des prix élevés du molybdène et du vanadium, cette double hausse du cours et de la production se traduit par une croissance de 28 % du chiffre d'affaires et un résultat opérationnel courant ayant plus que doublé.

## NOUVELLE GAMME ET NOUVELLES RÉSERVES

La performance opérationnelle de la branche s'étend à la production d'alliages et au recyclage des catalyseurs pétroliers. Dans ce domaine, un plan d'action destiné à améliorer encore le rendement a été lancé en cours d'exercice.

Parmi les autres chantiers de l'année, la gamme de minerai de manganèse a été revue. Afin de tenir compte des évolutions du marché, deux qualités au lieu de six sont désormais proposées : une qualité « ferromanganèse » à 48,5 % de teneur et une qualité « silicomanganèse » à 44,5 %. Outre l'optimisation de la gestion de stocks, cette évolution, qui a étroitement associé les équipes de géologues, de mineurs et de commerciaux, permet d'augmenter sensiblement les réserves des gisements.

En bordure du plateau actuellement exploité, d'importantes réserves sont en cours de quantification. Cette étude porte également sur les méthodes de travail adaptées à ces nouveaux terrains. Une autre étude importante concerne le gisement très prometteur d'Okouma. À travers elle, c'est l'avenir de l'exploitation minière au Gabon à moyen et long terme qui se prépare.

Dès 2008, la récupération de minerai dans la Moullili va, pendant plusieurs années, permettre la réhabilitation de cette rivière.



Le minerai de manganèse est transporté quotidiennement de la mine de Moanda jusqu'au port de Libreville.



Le développement de l'activité du manganèse passe par la Chine.



L'année 2007 a été une très bonne année de production de minerai à Moanda avec 3,3 millions de tonnes.

En Alberta, au Canada, la construction d'un site de recyclage de catalyseurs pétroliers a été conduite dans un contexte difficile d'insuffisance de main-d'œuvre. Le démarrage est prévu à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2008.

## ACTIONS SUR TOUS LES FRONTS

D'année en année, les investissements d'ERAMET Manganèse continuent de croître. Alors que le programme 3,5 millions de tonnes touche à sa fin, la dynamique est maintenue à travers un nouveau plan, en cours de mise au point, visant à produire 4 millions et plus de tonnes à l'horizon 2010. Autres chantiers en cours : le rattrapage des retards d'entretien du chemin de fer transgabonais, dont la concession, depuis deux ans, est confiée à Comilog ; l'étude d'un procédé hydrométallurgique pour exploiter, toujours au Gabon, un minerai de niobium complexe en raison de sa radioactivité ; la réflexion sur les activités du site de Marietta aux États-Unis afin de le faire progresser dans ses performances économiques et environnementales ; la réfection d'un four prévue en Norvège en 2008 qui sera l'occasion d'augmenter la capacité de production d'alliages de manganèse ; la préparation d'une unité de production de silicomanganèse au Gabon, projet associé à l'augmentation des capacités hydro-électriques prévue par l'État. Permis par la grande rentabilité de la branche, ces investissements et projets importants témoignent de son dynamisme et de sa capacité à innover. Cette stratégie de croissance est appelée à bénéficier d'une conjoncture toujours favorable en 2008 et dans les années à venir.



## INVESTISSEMENTS SIGNIFICATIFS EN CHINE

**Afrique, Amérique, Europe, Asie : la branche Manganèse se déploie partout dans le monde et notamment en Chine, où 2007 a vu le démarrage à Chongzuo d'une usine d'EMD (Electrolytic Manganese Dioxide), agent actif des piles alcalines. Dans le nord, dans une région de tradition sidérurgique, une nouvelle unité de production d'alliages de manganèse a démarré en 2007.**

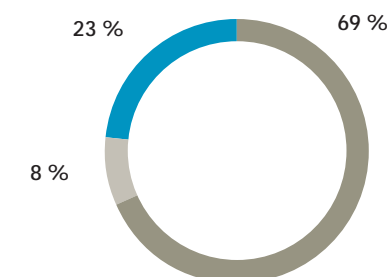
# N°2

MONDIAL DES PRODUCTEURS DE MINÉRAI À HAUTE TENEUR ET D'ALLIAGES DE MANGANÈSE.

## CHIFFRES CLÉS 2007

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2006	2007
Chiffre d'affaires	1 147	1 473
Résultat opérationnel courant	170	440
Flux net de trésorerie généré par l'activité	193	307
Investissements industriels	122	129
Capitaux employés	587	685
Effectifs moyens	6 415	6 503



## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ

- MINÉRAI ET ALLIAGES POUR LA SIDÉRURGIE
- MINÉRAI ET PRODUITS POUR LA CHIMIE
- RECYCLAGE

## ERAMET ALLIAGES

# ACTIVITÉ ET RENTABILITÉ EN HAUSSE

**D**ans un contexte porteur sur tous ses marchés, la branche Alliages a développé son activité et amélioré ses résultats. La poursuite de sa stratégie de spécialisation et de ses investissements lui donne les moyens d'accompagner le développement de ses clients dans le monde entier.

Réunissant les entreprises industrielles de haute technologie, Aubert & Duval et Erasteel, la branche Alliages se développe sur des marchés porteurs. Pour les aciers rapides, la demande mondiale croît de 3 % par an. Dans l'aéronautique, les prises de commande d'Airbus et de Boeing ont atteint en 2007 des niveaux records. Une bonne orientation qui devrait se poursuivre au moins jusqu'en 2010, cette longueur inhabituelle du cycle résultant de la triple croissance des échanges internationaux, de la Chine et des compagnies « low cost ». D'autre part, la construction de gros porteurs représente une activité très importante. Par exemple, un A380 correspond à huit A320.

Sur le marché de l'énergie, la hausse des besoins et la nécessaire maîtrise des gaz à effet de serre ont relancé les commandes de centrales nucléaires et de turbines à gaz.

## AUGMENTER LES PARTS DE MARCHÉ

Un contexte très favorable dans lequel la branche poursuit sa stratégie de spécialisation des sites de production et augmente ses investissements. Exemple : la nouvelle presse de 40 000 tonnes de Pamiers va permettre d'augmenter les parts de marché d'Aubert & Duval dans les pièces de moteurs d'avions.

La croissance de l'activité, l'amélioration de la performance industrielle et les hausses de prix, liées à celles de l'énergie et des matières premières, se traduisent, malgré la baisse du dollar, par une amélioration des résultats.

## DÉPLOIEMENT RENFORCÉ EN CHINE

Parmi les faits marquants, les 100 ans d'Aubert & Duval ont resserré les liens entre les équipes et valorisé auprès des clients, des pouvoirs publics et du public l'excellence industrielle de l'entreprise et son envergure mondiale (voir p. 4).

Pour les aciers rapides, le nouveau schéma industriel de spécialisation des sites de production a démontré toute sa pertinence.

En Chine, le déploiement commercial et industriel s'est accentué avec le démarrage, fin 2007, d'une usine d'étrépage à Tianjin, zone de fort développement proche de Pékin.

À l'usine Airforge de Pamiers, la montée en puissance de la presse de 40 000 tonnes s'est effectuée comme prévu – un démarrage progressif du fait des délais d'homologation. Entre fin 2006 et fin 2007, l'outil est passé d'un fonctionnement de quelques heures par jour à presque 24 heures par jour, 5 jours sur 7.

## LIVRAISON ANNUELLE D'AVIONS CIVILS (AIRBUS ET BOEING)



Répondre à une demande en forte croissance, tel est l'objectif des équipes d'Aubert & Duval.



Une recherche à la pointe pour développer des produits adaptés aux demandes des clients.



Une amélioration de l'organisation industrielle pour accroître la productivité des usines.

## UNE PLUS GRANDE SYNERGIE

Autre évolution, le renforcement du Comex branche destiné à développer les synergies entre Aubert & Duval et Erasteel. Plus que jamais, les deux équipes échangent et se concentrent sur l'augmentation des performances globales afin notamment de réduire les coûts. Les synergies déjà en place concernent les achats, mais aussi la coopération industrielle, le travail commun sur la métallurgie des poudres, le rapprochement des équipes commerciales dans les pays. Autre effort constant de la branche, la R&D. Dans ce domaine, elle investit 2 % de son chiffre d'affaires, soit le double de la profession (voir p. 16-17).

Associée à l'efficacité de la nouvelle organisation industrielle, au développement des capacités de production, à l'amélioration de la compétitivité et à l'implication des équipes, cette aptitude à innover confère à la branche des atouts déterminants. Ceux-ci doivent lui permettre de profiter pleinement du dynamisme des marchés, malgré le niveau bas du dollar. La branche produit en effet en zone euro et vend majoritairement, directement ou indirectement en zone dollar. C'est pourquoi elle n'exclut pas de s'implanter, pour certaines opérations en aval, dans des pays en zone dollar comme elle l'a fait en Chine – et profiter ainsi de la baisse des coûts et de la proximité de certains clients. Le cœur du savoir-faire est appelé à rester en Europe, dans des sites industriels où la branche continue d'investir fortement.

## ACCÉLÉRATION DES INVESTISSEMENTS

Pour faire face à la croissance de ses marchés, grâce à ses investissements, la branche Alliages augmente sa production. Ces programmes sont menés avec efficacité et rigueur, comme en témoigne l'investissement de 100 M€ dans la presse de 40 000 tonnes à Pamiers mené à bien dans le strict respect du budget et du timing. Les investissements seront encore accentués en 2008 pour atteindre 100 M€. Objectifs : un meilleur emploi de l'outil industriel; une fluidification en aval des process de fabrication (usinage, contrôle...); une réduction des cycles.

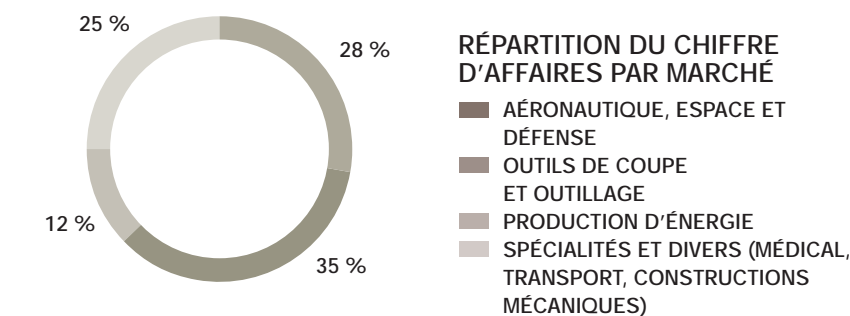
# N°1

MONDIAL DES ACIERS RAPIDES, N° 2 DES PRODUCTEURS DE PIÈCES MATRICIÉES POUR L'AÉRONAUTIQUE ET L'ÉNERGIE.

## CHIFFRES CLÉS 2007

(en normes IFRS et en millions d'euros)

	2006	2007
Chiffre d'affaires	892	1 033
Résultat opérationnel courant	62	78
Flux net de trésorerie généré par l'activité	35	125
Investissements industriels	58	54
Capitaux employés	730	687
Effectifs moyens	4 573	4 684



# UNE CROISSANCE HARMONIEUSE

Chez ERAMET, la performance n'est pas seulement industrielle et économique : elle caractérise l'ensemble des fonctions. Ainsi, au même titre que les trois branches, les politiques mises en œuvre dans les domaines de l'environnement, de l'hygiène, de la sécurité, de la santé, des ressources humaines ainsi que de l'intégration aux diverses communautés contribuent à la création de valeur du Groupe.



## ENVIRONNEMENT

# AVANCÉES MAJEURES SUR DES CHANTIERS COMPLEXES

**D**ès sa mise en place en janvier 2007, la direction de la communication et du développement durable s'est fortement mobilisée, en lien étroit avec l'ensemble des équipes du Groupe, pour mener à bien des chantiers majeurs. Au premier rang de ceux-ci, REACH, mais aussi la poursuite du déploiement d'EraGreen, la mise en œuvre du projet Zéro contentieux ou encore l'accompagnement des sites dans leurs démarches environnementales.

La création en janvier 2007 de la direction de la communication et du développement durable (DC2D) et la participation de son responsable au Comex du Groupe témoignent de la volonté de renforcer les actions d'ERAMET en faveur de l'environnement. Dans le cadre de la politique générale définie dans la Charte Environnement du Groupe, le conseil d'administration a souhaité dans ce domaine la fixation d'objectifs précis et mesurables. Parmi ceux-là, la poursuite du déploiement d'EraGreen, système d'information dédié facilitant le reporting et les échanges d'expériences. Opérationnel en Europe et en Nouvelle-Calédonie depuis 2006, EraGreen a été mis en place en 2007 aux États-Unis. Au Gabon, un audit a montré la nécessité de formaliser d'abord le management environnemental. La réalisation de cette étape va permettre le déploiement d'EraGreen en 2008.

## OBJECTIF « ZÉRO CONTENTIEUX »

Autre objectif, Zéro contentieux vise la suppression des contentieux, mises en demeure et plaintes pénales de la part des autorités locales liées à un manquement des implantations du Groupe au regard des arrêtés d'exploitation – ceux-là, pour mémoire, ont récemment tous été remis à jour sur la base d'études d'impact et de risques approfondies. Ce programme Zéro contentieux se traduit pour chaque site par des plans d'action portant à la fois sur les comportements et les investissements nécessaires.

## REACH, UN DOSSIER BIEN ENGAGÉ

Le chantier majeur de l'exercice a porté sur REACH (Registration, evaluation and authorization of chemicals). Entré en vigueur en juin 2007, ce règlement européen impose aux industriels d'évaluer les substances chimiques, parmi lesquelles les métaux, leurs composés et leurs usages dans leurs process et produits commercialisés ainsi que leurs impacts. En 2007, ERAMET a effectué le recensement complet de ces substances. Un travail considérable ayant mobilisé la DC2D, mais aussi des commerciaux, juristes, acheteurs, logisticiens et représentants des usines au sein d'une Progress Task Force.

L'année a également été mise à profit pour préparer les contrats de consortia qui permettent aux producteurs et importateurs d'une même famille de substances de mener ensemble des études et des tests. Une tâche là encore difficile, notamment dans le domaine du manganèse du fait de l'éclatement des compétiteurs et de la vivacité de la concurrence. En raison de la diversité des activités d'ERAMET, près de 15 contrats de consortia devront être établis, ceux du nickel, manganèse, cobalt, molybdène et tungstène étant déjà signés. En complément, ERAMET a continué d'œuvrer activement au sein des organismes professionnels pour poursuivre et accélérer d'importantes études scientifiques, en particulier sur les impacts du manganèse et de ses composés.

Grâce à ces efforts importants, le dossier REACH est bien engagé pour franchir, dès 2008, la première étape décisive du nouveau régime réglementaire européen, celle du pré-enregistrement.



Les impacts de l'activité industrielle sur l'environnement font l'objet de sérieux contrôles, et d'importants investissements sont réalisés dans ce domaine.



Sur le site minier de Weda Bay, une pépinière a été créée afin de permettre la revégétalisation de la mine.

## ISO 14001 : OBJECTIF 2010

Malgré cette actualité chargée, d'autres projets essentiels ont été mis en œuvre. Parmi ceux-ci, la fixation d'un calendrier de l'engagement des sites en vue d'obtenir la certification ISO 14001. En 2007, l'usine de Pamiers l'a obtenue. L'activité recyclage du cuivre de Tertre l'a renouvelée, l'usine des Ancizes a lancé sa démarche et celle de Grenoble a initié une approche originale couplant la certification ISO 14001 avec celle de l'OHSAS 18001 portant sur la santé au travail et la sécurité.

En Nouvelle-Calédonie, le projet Doniambo propre nécessite des investissements importants destinés à rénover entièrement un four électrique et à remplacer la centrale électrique au fuel par une centrale au charbon plus performante. De façon plus générale, les nombreux projets en cours de réfection de matériels, notamment de fours, en Nouvelle-Calédonie et aux États-Unis, contribuent à augmenter la productivité et à réduire de manière significative leurs impacts environnementaux, dans le respect des exigences réglementaires. La DC2D intervient également dans l'étude portant sur les possibilités d'exploitation du niobium au Gabon (voir p. 29).

## UNE PRÉVENTION SYSTÉMATIQUE DES RISQUES

Déployé en 2007 sur l'ensemble des sites, le programme de prévention des risques industriels se traduit par des visites préventives menées avec les inspecteurs des compagnies d'assurances. Les recommandations sont systématiquement déclinées en plans d'action, et des procédures de gestion de crise sont formalisées. Les procédures standards sont affichées sous forme de tableaux avec des indicateurs soulignant les progrès accomplis ou à réaliser : équipes d'intervention, plan d'urgence, inspections internes, travaux par points chauds, protection des installations électriques.



## HYGIÈNE, SÉCURITÉ &amp; SANTÉ

AVANCÉES SIGNIFICATIVES  
EN SÉCURITÉ & SANTÉ

L'engagement d'ERAMET en faveur de la sécurité s'est traduit par une nouvelle amélioration du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (TF) : 5,2 accidents pour 1 million d'heures travaillées au lieu de 6,9 en 2006. L'exercice a également été marqué par l'adoption de la politique de santé du Groupe.

La nouvelle réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail a été obtenue dans un contexte difficile, avec l'intégration de deux entités comptant historiquement de nombreux accidents, la Setrag (chemin de fer transgabonais) et le site d'Erachem Mexico à Tampico (port de la côte est du Mexique). Dans ce contexte, le TF cible avait été fixé à 8. Sa réduction à 5,2 est avant tout le résultat des équipes et de leurs managers. Elle témoigne également de l'efficacité des actions menées au niveau du Groupe. Parmi celles-ci, le club sécurité, créé en 2001 et devenu international en 2006, a donné encore plus de place aux échanges qu'ils soient formalisés ou non. Les animateurs sécurité ont ainsi resserré leurs liens. Grâce au benchmark interne, ils partagent les meilleures pratiques.

## PROGRÈS IMPORTANTS AU GABON ET EN NOUVELLE-CALÉDONIE

Parmi les succès de l'année, une quinzaine de sites ont réussi à afficher une année sans accident avec arrêt, même si 9 seulement maintiennent la performance à fin décembre. Au Gabon, l'évolution de Comilog continue d'être très positive, avec un seul accident avec arrêt, qui a mis fin à une période de 18 mois sans accident avec arrêt. En Nouvelle-Calédonie, la situation a été renversée. Les 4 dernières années, le TF s'inscrivait autour de 17. En 2007, à la suite de nombreuses actions, dont le renforcement de l'organisation sécurité, il est passé sous la valeur symbolique de 10.

Ces avancées montrent l'importance de l'animation menée au niveau du Groupe et de la formalisation des approches afin de maintenir la vigilance des équipes et de mettre à leur disposition des outils performants. Lors de la réunion du club sécurité à Sauda, en Norvège, des standards Groupe ont été communiqués aux animateurs sécurité – autrement dit, des règles communes à tous les sites, adaptables aux réglementations locales. Bien plus exigeant que le précédent, le nouveau référentiel d'audit a, par ailleurs, été déployé avec succès. Ces audits, pour lesquels dix nouveaux auditeurs ont été formés, témoignent de la prise en compte des aspects hygiène, sécurité & santé par tous les sites.



Une vigilance constante sur les sites permet d'assurer la sécurité du personnel, des riverains et des installations.



Certains sites classés SEVESO, comme celui de Sandouville, obéissent à des règles très strictes en matière de sécurité.



Au Gabon, Comilog et Setrag disposent de leurs propres services médicaux à la disposition du personnel et de leur famille.

## SYNERGIES AVEC L'ENVIRONNEMENT

Cette politique d'audit a pris une nouvelle dimension grâce aux synergies avec l'équipe du développement durable, dans le droit fil de Leaders (voir p. 24). Avec celle-ci, qui comprend 2 collaborateurs venant de la sécurité, des audits communs ont été réalisés en Amérique du Nord. Avantages : une réduction du temps, du nombre de personnes impliquées et le développement d'une culture commune.

Illustration de cette dynamique : le lancement à Grenoble d'un Système de management de la sécurité et de la santé au travail (SMSST), avec notamment l'objectif d'obtenir en 2008 la certification conformément au référentiel international OHSAS 18001. Ce référentiel équivaut en matière de sécurité et de santé au travail à ISO 14001 pour l'environnement. D'autres sites comme Sandouville et Imphy développent de tels projets.

Autre action notable, le renforcement de la prévention dans le partenariat avec 2 grandes entreprises de travail temporaire. L'analyse des processus d'intégration des intérimaires dans 2 sites pilotes a permis le lancement d'actions de progrès (équipement en EPI, formation, adéquation entre profil et besoin...). Objectif : améliorer le TF des intérimaires pour qu'il rejoigne celui des salariés du Groupe. Première réalisation : les taux de fréquence ont été divisés par 2 en une année pour l'un des 2 sites.

## UNE POLITIQUE DE SANTÉ FORMALISÉE

2007 a été marquée par l'intégration d'un médecin conseil en charge de la politique santé du Groupe. Validée par le Comex, cette politique couvre la sécurité sanitaire de tous les employés, du personnel extérieur, des visiteurs et des personnes autour des sites industriels. Le Groupe a la volonté de connaître précisément tous les dangers liés à ses activités et de contribuer au développement de leur connaissance. Il se donne pour objectif de réduire les risques d'altération de la santé liés au travail ou à l'impact sanitaire de ses activités et produits. D'où la prise en compte de la santé et des conditions de travail dans toute décision et à chaque niveau managérial. Autres priorités : diffuser et appliquer des standards communs, mettre en place un plan d'action dans chaque site, assurer une surveillance pour le dépistage précoce des problèmes de santé pouvant être liés aux procédés de fabrication ou aux produits mis sur le marché et lutter contre les comportements addictifs.

## RESSOURCES HUMAINES

CRÉER PLUS DE LIENS  
ET RENFORCER ENCORE  
L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

**P**arce qu'elles prennent en compte les particularités de chaque équipe dans le monde, parce qu'elles s'appuient sur une connaissance des cultures, des métiers, des besoins de chacun, les ressources humaines d'ERAMET se mettent au service de l'ensemble des collaborateurs et renforcent leur partage d'un même esprit. Un esprit ouvert et solidaire, axé sur l'épanouissement individuel et la réussite collective. Dans un Groupe déployé sur les cinq continents, au sein duquel les entités, les métiers, les sites, les cultures et les langues sont extrêmement variés, un rôle essentiel des ressources humaines consiste à valoriser cette richesse tout en favorisant le partage d'un esprit commun. Tel est l'esprit dans lequel est mise en œuvre, chez ERAMET, la politique de la DRH.

## UNE POLITIQUE INNOVANTE, UN RÉSEAU DYNAMIQUE

Une politique souvent innovante, portée par la volonté de créer et de renforcer dans le Groupe à la fois le lien social et le sens de l'action au profit de l'ensemble de ses communautés et salariés. Une politique qui profite également des échanges constants avec les autres directions transversales du Groupe, notamment la direction de la communication et du développement durable et la direction juridique, ainsi que du dynamisme né de liens étroits, de réflexions communes et du partage d'initiatives entre les équipes RH du siège et les différentes structures et filiales du Groupe. Le souci permanent de la DRH est d'être au plus près des implantations du Groupe et des communautés qui y vivent et qui y travaillent.

Le réseau des ressources humaines se donne ainsi les moyens de se mettre au service des 15 000 salariés d'ERAMET – si l'on prend en compte la totalité des effectifs gérés, avec notamment les intérimaires.

## AU SERVICE DE TOUS

Dans le droit fil des valeurs du Groupe, la politique RH vise en effet non seulement le développement des compétences clés, mais aussi à répondre aux besoins de tous les collaborateurs, dans l'idée que chacun, à son poste, apporte sa propre richesse à l'entreprise. Dans les métiers miniers et industriels d'Eramet, cette contribution et cet engagement de chaque salarié sont essentiels, et ils sont reconnus.

## ÉLARGISSEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE

Parmi les chantiers majeurs de l'année, le dispositif de protection sociale mis en place en 2006 pour les risques de décès, d'invalidité et d'incapacité a été étendu en France à l'ensemble des risques liés aux aléas de la vie. Signé début 2007 avec les organisations représentatives du personnel, il s'étend désormais à la santé. Complète, cette protection sociale permet par exemple à un salarié devant consacrer du temps à l'un de ses proches, pour des raisons graves, de prendre le recul nécessaire pour cela en conservant son salaire (avec une dégressivité en fonction de la durée de l'arrêt). Au-delà de la signature du protocole, ce chantier a amené l'ensemble des partenaires sociaux à travailler ensemble, dans une atmosphère

## CROISSANCE DES EFFECTIFS

48 ethnies au Gabon, 29 dialectes en Nouvelle-Calédonie, plus de 2 000 personnes en Chine dans plusieurs régions... Trois exemples parmi d'autres pour souligner la richesse culturelle d'ERAMET. Le Groupe est présent sur tous les continents et sur chacun d'eux, il croît, se déploie et recrute. Nouveau projet lancé en 2006, Weda Bay occupe déjà quelque 400 personnes en Indonésie. En Chine, en Amérique, le nombre de sites augmente. Au Gabon, en Europe, les demandes en hausse des clients se traduisent par une progression importante des productions. D'où la croissance continue des effectifs globaux, dont la part internationale dépasse nettement la part française (environ 60 % des collaborateurs travaillent hors du territoire métropolitain).



Un travail d'équipe indispensable lors des coulées pour ces hommes de Comilog à Dunkerque.



La constitution de nouvelles équipes en Indonésie.



Des métiers high-tech comme ici dans cet atelier des poudres de superalliages.



Des qualifications pointues parfois acquises sur le terrain.

fructueuse d'échanges créatrice de « valeur sociale ». Par son importance, par sa qualité, le dispositif de protection sociale est de nature à contribuer à la motivation des collaborateurs et à leur fidélisation. Fondé sur le principe d'une participation de chacun adaptée selon ses revenus, il se caractérise d'autre part par une approche maîtrisée et responsabilisante pour ses bénéficiaires.

## MOBILISATION POUR ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS

Autre fait marquant de l'année, la mobilisation en faveur du recrutement. Pour accompagner leur croissance et mener à bien leurs nombreux projets, toutes les branches d'ERAMET augmentent leurs effectifs (voir l'encadré ci-contre sur les effectifs du Groupe). Un développement de l'emploi quantitatif, mais aussi qualitatif, en raison des besoins en niveaux de compétence élevés. Or, dans les métiers du Groupe, on constate depuis peu de temps un phénomène nouveau de turn-over – jusqu'alors celui-ci restait faible. Cette évolution est due à plusieurs facteurs : la mondialisation des activités et des métiers ; la concentration des

## DEQUELMETALETESVOUSFAIT.COM, UN SITE LUDIQUE ET ATTRACTIF

« Vous avez une volonté de "fer", un moral "d'acier" et vous rêvez d'une carrière "en or". Mais savez-vous de quel métal vous êtes fait ? Nous vous invitons à le découvrir tout de suite ! » En guise d'accueil, ces quelques lignes mettent d'emblée l'internaute dans l'ambiance : sur le site [dequelmataletesvousfait.com](http://dequelmataletesvousfait.com), il va à la fois s'amuser et apprendre. Emporté dans l'espace, il pose le pied sur une planète inexplorée aux ressources minières extraordinaires : du nickel, du manganèse, du cobalt... En participant au quiz, l'internaute saura s'il est plutôt un aventurier de l'extrême, un scientifique high-tech ou un pionnier industriel. Trois profils qui ont pleinement leur place dans la galaxie ERAMET !

15 000

COLLABORATEURS AU SEIN DU GROUPE  
EN COMPTANT L'ENSEMBLE DES EFFECTIFS GÉRÉS.

► grands acteurs miniers et sidérurgiques ; la croissance de ces acteurs, qui se traduit par des recherches de compétences. À cette conjoncture générale s'ajoutent des évolutions particulières, comme l'arrivée, en Nouvelle-Calédonie, de nouveaux intervenants tant dans le nord que dans le sud de l'île.

Dans ce contexte, le marché de l'emploi devient lui-même mondial et les écoles sont très sollicitées. D'où le lancement par ERAMET d'une stratégie de conquête de l'emploi industriel et d'attractivité. Les métiers du Groupe sont multiples et passionnants, ses expertises et savoir-faire d'une richesse rare, ses équipes chaleureuses, ses possibilités de carrière largement ouvertes – autant d'atouts, parmi d'autres encore, déterminants pour attirer de nouveaux talents, encore faut-il qu'ils soient connus ! Tel est l'objectif d'une grande campagne à destination des grandes écoles, des universités, mais aussi, dans certaines régions, notamment en Nouvelle-Calédonie, des lycées et des collèges.

### LIBERTÉ D'EXPRESSION, ACTION, TRAVAIL EN ÉQUIPE ET ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL

Très structurée et fortement soutenue par les trois branches du Groupe, cette campagne s'accompagne de la formation de collaborateurs qui lui sont spécifiquement dédiés – une Mélanésienne a ainsi pris en charge cette mission pour la Nouvelle-Calédonie, une Suédoise pour la France et les pays anglo-saxons. Les interventions dans les écoles, la participation aux forums et manifestations, la réalisation et la diffusion de supports de communication interpellent les étudiants et collaborateurs potentiels à travers une question : « De quel métal êtes-vous fait ? », qui donne aussi son nom à un site Internet spécifique (voir encadré de la page précédente). En retour, cette interrogation leur permet de découvrir de quel alliage les équipes d'ERAMET sont faites : « Un alliage de liberté d'expression, d'action, de travail en équipe et d'épanouissement individuel, où chacun a sa place, et la jeunesse, son mot à dire. ».

### UN VIVIER DE COMPÉTENCES

Cette campagne contribue également à la constitution d'un vivier de techniciens et d'ingénieurs indispensables à la relève des compétences dans les différents métiers d'ERAMET. Au-delà même de cette nécessité, l'accumulation d'un capital intellectuel et technique répond aux besoins de compétences accrues liés aux nombreux et importants projets du Groupe : mise en œuvre du procédé hydrométallurgique en Indonésie et en Nouvelle-Calédonie, élaboration et production de nouvelles nuances d'alliages, innovations en chimie du manganèse, amélioration très forte de la productivité... C'est l'une des réponses à l'un des chantiers stratégiques essentiels de Leaders (voir p. 24-25) : maintien, enrichissement et transmission des compétences.

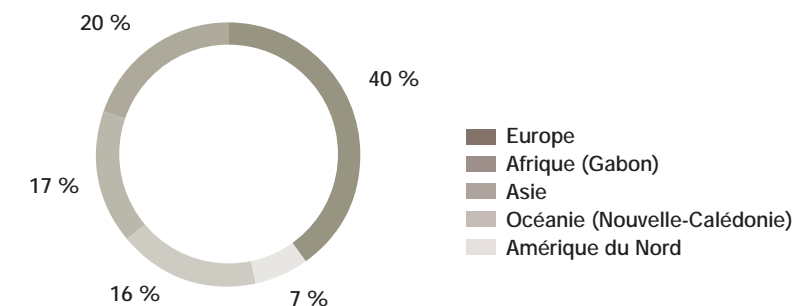
À noter dans ce domaine, toujours dans l'esprit d'une prise en compte de tous les salariés d'ERAMET par les ressources humaines, l'accent mis sur la transmission concerne l'ensemble des compétences, quel que soit leur positionnement hiérarchique. Souvent développés par les opérateurs eux-mêmes, les nombreux savoir-faire particuliers à chaque métier et aux différents sites sont ainsi identifiés et écrits. Autre aspect du volet transmission, la dimension comportementale. Là encore, le maintien de la façon de vivre en équipe, d'être solidaire, qui caractérise le travail au sein du Groupe, est pour la DRH un objectif majeur.

### ACCENT SUR LA FORMATION DES MANAGERS

En matière de formation, ERAMET déploie comme il se doit d'importants programmes adaptés aux besoins diversifiés des équipes. Un effort particulier a été initié depuis fin 2006 en faveur des managers et experts. Outre le développement d'un esprit managérial, ces formations valorisent les compétences et facilitent les évolutions de carrière au sein du Groupe, avec un suivi plus spécifique pour les cadres à fort potentiel.

Dans le cadre du programme ELP (Education leader programme), quatre séminaires d'une durée de sept jours chacun ont réuni des managers de tous les pays. Fondés sur des études de cas présentés par les responsables du Groupe, complétés d'activités originales le week-end, ces séminaires resserrent fortement les liens entre les équipes.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## INTÉGRATION À LA COMMUNAUTÉ

# UN ENGAGEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET CULTUREL

Les relations d'ERAMET avec les pays et les régions où il développe ses activités couvrent le champ économique, mais aussi social et culturel. De même que pour l'environnement écologique, le Groupe s'engage au profit de l'environnement humain de ses implantations.

Les liens d'ERAMET avec les pays, territoires et communautés locales s'appuient sur des intérêts communs. L'intérêt économique d'abord. L'État gabonais détient ainsi 25,4 % de Comilog, filiale du Groupe. Pour son compte, celle-ci gère le chemin de fer transgabonais, une mission dont les effets positifs profitent au pays tout entier. En Nouvelle-Calédonie, la Société territoriale calédonienne de participation industrielle (STCPI), représentant les trois Provinces, a porté à 34 % sa participation dans la SLN, dont l'ancrage dans le territoire se trouve ainsi renforcé.

### UN RÔLE SOCIAL IMPORTANT

Les relations avec les populations locales sont également sociales, par l'importance des emplois industriels offerts par ERAMET. Pour reprendre les mêmes exemples, plus de 3500 salariés au Gabon et 2 200 en Nouvelle-Calédonie, où le Groupe est le premier employeur, auxquels s'ajoutent les nombreux emplois indirects (environ 1000 simplement pour la Nouvelle-Calédonie). Les investissements élevés du Groupe contribuent à pérenniser ces emplois et à les développer, avec de nombreuses possibilités de formation et d'évolution de carrière. Plus largement, l'approche d'ERAMET en matière de traitement et de protection sociale le positionne nettement au-dessus des pratiques locales.

### LUTTE CONTRE LE SIDA AU GABON

L'implication du Groupe prend également la forme d'actions d'envergure. Au Gabon, le plan Gamma de lutte contre le sida lancé fin 2006 a été déployé en 2007 en relation avec les autorités sanitaires du pays. Ouvert à tous les salariés de Comilog, le programme de dépistage a obtenu un large succès : plus de la moitié d'entre eux y ont participé. La campagne ne s'arrête pas là : après la prévention, avec mise à disposition de préservatifs, et le dépistage anonyme, la prise en charge s'accompagne d'un traitement médical et du soutien aux séropositifs et malades, avec adaptation des postes de travail en conséquence.

Étendue au personnel de la Setrag (chemin de fer) en cours d'année, l'opération dépasse le périmètre du personnel par son extension à ses ayants droit ainsi que par les actions menées en direction des jeunes. En matière d'éducation, il convient de rappeler qu'outre l'école maternelle et l'école primaire mises à la disposition des enfants des collaborateurs Comilog participe à hauteur de 80 % aux dépenses du lycée Henri-Sylvoz de Moanda.

### À L'ORIGINE DES AVANCÉES SOCIALES EN NOUVELLE-CALÉDONIE

En Nouvelle-Calédonie, l'intégration de la SLN remonte au démarrage de ses activités en 1880. Dans ce Territoire, la SLN est à l'origine de toutes les grandes avancées sociales : création du premier comité d'entreprise et de la mutuelle en 1969 ; extension de la retraite complémentaire à tous les collaborateurs en 1995 ; plan d'épargne entreprise, intéressement... Jusqu'à la couverture sociale mise en place fin 2006.

Dans l'esprit de Leaders (voir p. 24), la SLN s'est fixé parmi les sept objectifs de son plan d'entreprise d'« approfondir son intégration dans la communauté calédonienne dans une démarche de développement durable ». Une volonté fondamentale déclinée en de nombreuses réalisations : aide à la création d'entreprises de sous-traitance, participation aux dispositifs



La maternelle accueille les enfants du personnel de Moanda.



La SLN participe étroitement à la vie locale. Elle soutient notamment le secteur éducatif du Territoire.



À l'occasion des 100 ans de la marque Aubert & Duval, le public et les institutionnels ont pu visiter des usines comme celle des Ancizes.



Les scolaires viennent découvrir des métiers qu'ils ignorent souvent. Ici, chez Erasteel en Suède.



Le lycée Henri-Sylvoz de Comilog à Moanda accueille 400 élèves (de la 6<sup>e</sup> à la terminale).

d'aide au développement en Province nord, contribution à l'Adie (voir ci-contre), programme de mécénat depuis 14 ans (les « Nickels de l'initiative »), partenariat des « Juvénats » et « Cadres avenir » pour la formation des jeunes Calédoniens, soutien à l'association des Femmes de la Province nord...

### IMPLICATION ET ACTIONS PARTOUT DANS LE MONDE

Un même engagement d'ERAMET caractérise les autres régions du monde. Aux États-Unis, au Canada, au Mexique, en Norvège, en France ou encore en Chine, des relations permanentes sont nouées avec les écoles, auxquelles des soutiens sportifs, culturels et scientifiques sont apportés, et les communautés locales, afin de les écouter, de leur présenter les projets et de contribuer au développement collectif. Exemple parmi d'autres, l'engagement du site des Ancizes dans la création de deux zones d'activité pour dynamiser l'industrialisation de la région des Combrailles, en Auvergne.

### AIDE AU MICROCRÉDIT

L'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) s'est donné pour objectif la promotion du microcrédit. En l'absence de garanties, des personnes, même modestes, porteuses d'un projet économique n'ont aucun accès au prêt bancaire. Depuis de nombreuses années, la SLN, filiale d'ERAMET en Nouvelle-Calédonie, fait un don annuel de 15 000 € à l'Adie : celle-ci ouvre à ces personnes des microcrédits – pour chaque projet, les besoins en fonds sont souvent peu élevés – et les aide ainsi à aller de l'avant.

# ÉTATS FINANCIERS

ROCE\*  
**+ 68%**



# COMPTES CONSOLIDÉS

## COMPTE DE RÉSULTAT

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 3 792 millions d'euros pour 3 056 millions d'euros en 2006, progressant de 24 %.

Cette augmentation de 736 millions d'euros est due pour l'essentiel à la hausse des prix de vente dans les trois branches, les effets volume positifs dans les branches Manganèse et Alliages étant plus que compensés par la baisse des ventes d'ERAMET Nickel.

Les prix de vente d'ERAMET Nickel, après effet des couvertures nickel se sont établis à 13 \$/Lb (28 600 \$/t) pour 8,10 \$/Lb (17 820 \$/t) en 2006.

### Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 196 millions d'euros versus 607 millions d'euros en 2006, soit une marge opérationnelle courante de 32 %, en forte augmentation par rapport à 2006 (20 %).

L'augmentation du résultat opérationnel courant de 589 millions d'euros résulte :

- d'un effet prix de vente positif de 921 millions d'euros dont 495 millions d'euros chez ERAMET Nickel, 357 millions d'euros chez ERAMET Manganèse et 69 millions d'euros chez ERAMET Alliages ;
- d'un effet volume négatif de 58 millions d'euros (cf. remarques sur le chiffre d'affaires supra) ;
- de l'augmentation des coûts d'exploitation enregistrés dans les trois branches (168 millions d'euros) : pour l'essentiel coûts du fret, de l'énergie, des matières premières consommées par ERAMET Alliages et coûts miniers d'ERAMET Nickel ;
- de la baisse des cours du \$/€ (effet de - 76 millions d'euros) : 1,31 \$/€ versus 1,26 en 2006, après effet des couvertures ;
- de l'augmentation des amortissements, provisions et autres charges pour 30 millions d'euros.

### Résultat opérationnel

Il s'élève à 1 139 millions d'euros en forte hausse par rapport à 2006 (630 millions d'euros) ; il intègre 57 millions d'euros d'autres produits et charges opérationnels qui couvrent l'effet d'une réévaluation de certains coûts de démantèlement de sites miniers en Nouvelle-Calédonie et environnementaux chez ERAMET Manganèse.

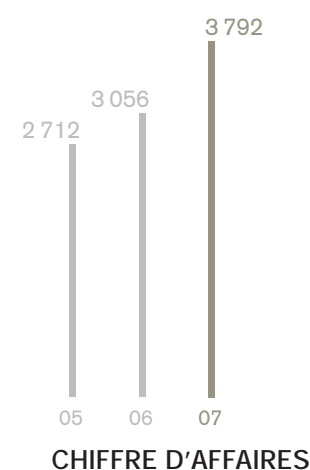
### Résultat net

Il s'établit à 814 millions d'euros pour 460 millions d'euros en 2006, après prise en compte d'un impôt sur les résultats de 350 millions d'euros, soit un taux effectif de 30 % versus 27 % en 2006. Le taux d'imposition encore favorable dont bénéficie ERAMET est dû à un crédit d'impôts sur investissements en Nouvelle-Calédonie et à l'utilisation de déficits non antérieurement reconnus chez ERAMET Manganèse.

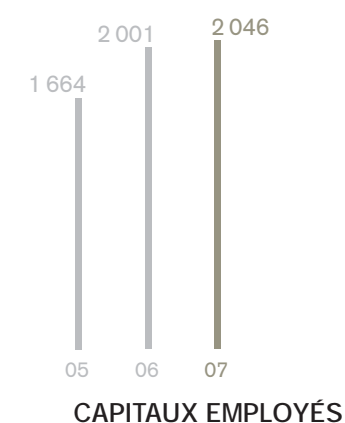
### Résultat net part du Groupe

Il s'élève à 582 millions d'euros versus 319 millions d'euros en 2006, après 232 millions d'euros de part des minoritaires dans le résultat net.

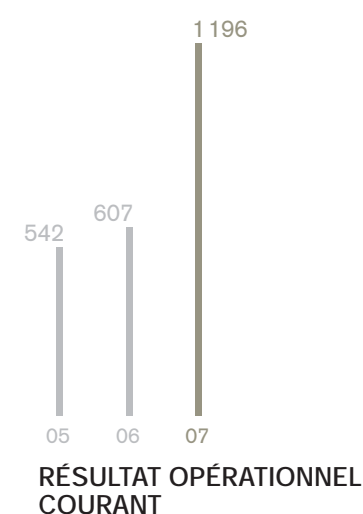
(en normes IFRS et en millions d'euros)



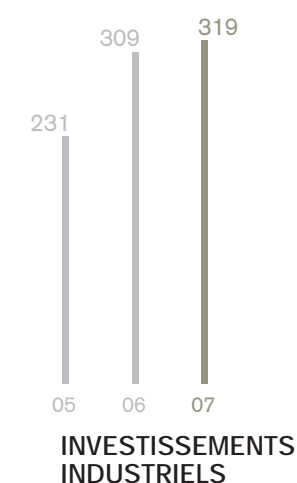
CHIFFRE D'AFFAIRES



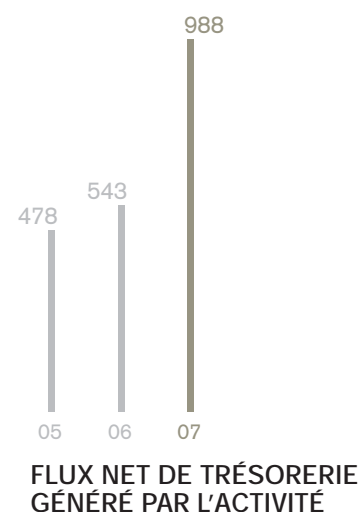
CAPITAUX EMPLOYÉS



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS



FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ

## FINANCEMENT <sup>(1)</sup>

La trésorerie nette du Groupe s'élève à 954 millions d'euros au 31 décembre 2007 par rapport à 353 millions d'euros au 31 décembre 2006. Cette progression est la résultante des flux suivants :

- 988 millions d'euros de flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles (543 millions d'euros en 2006), compte tenu d'une marge brute d'autofinancement de 1 029 millions d'euros et d'une variation nette des actifs et des passifs courants liés à l'activité de - 41 millions d'euros comprenant l'impact d'une titrisation permettant de déconsolider les créances<sup>(2)</sup> de la filiale Aubert & Duval pour 96 millions d'euros ;
- - 295 millions d'euros de flux net de trésorerie lié aux opérations de financement, dont - 319 millions d'euros en investissements industriels ;
- - 107 millions d'euros de flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres, dont 73 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires d'ERAMET SA et 33 millions d'euros aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées.

## BILAN CONSOLIDÉ

Le total du bilan consolidé du Groupe s'établit au 31 décembre 2007 à 4 874 millions d'euros par rapport à 4 009 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Le besoin en fonds de roulement simplifié (stocks, clients, fournisseurs d'exploitation) est de 1 125 millions d'euros au 31 décembre 2007, après titrisation de créances (cf. supra) versus 1 038 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Les capitaux propres, y compris les intérêts minoritaires, augmentent fortement : de 2 139 millions d'euros fin 2006 à 3 035 millions d'euros fin 2007.

(1) Tableau de flux de l'endettement

(2) Le Groupe a procédé à une opération de titrisation de créances au niveau de sa filiale Aubert & Duval, qui a conclu un contrat de titrisation déconsolidant de créances le 5 juillet 2007 pour un montant maximum de 115 millions d'euros et 50 millions de dollars USD. Ce contrat prévoit la titrisation pendant cinq ans de créances des grands clients situés essentiellement en Europe et en Amérique du Nord.

# BILAN

(en normes IFRS, en millions d'euros)

	2007	2006
<b>Actif</b>		
Goodwills	33	36
Immobilisations incorporelles	309	320
Immobilisations corporelles	1 505	1 331
Participations dans les entreprises associées	1	3
Autres actifs financiers	61	67
Impôts différés	13	74
Autres actifs non courants	6	6
<b>Actifs non courants</b>	<b>1 928</b>	<b>1 837</b>
Stocks	905	769
Clients et autres actifs courants	675	631
Créances d'impôt exigible	131	74
Instruments financiers dérivés	129	55
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 106	643
<b>Actifs courants</b>	<b>2 946</b>	<b>2 172</b>
<b>Total actif</b>	<b>4 874</b>	<b>4 009</b>
<b>Passif</b>		
Capital	79	79
Primes	223	222
Réserves	1 340	999
Écarts de conversion	(30)	(5)
Résultat net	582	319
	<b>2 194</b>	<b>1 614</b>
Intérêts minoritaires	841	525
<b>Capitaux propres</b>	<b>3 035</b>	<b>2 139</b>
Engagements liés au personnel	112	125
Provisions	255	171
Impôts différés	246	148
Emprunts – part à plus d'un an	65	72
Autres passifs non courants	30	27
<b>Passifs non courants</b>	<b>708</b>	<b>543</b>
Provisions – part à moins d'un an	31	28
Emprunts – part à moins d'un an	87	218
Fournisseurs et autres passifs courants	656	569
Dettes d'impôt exigible	276	145
Instruments financiers dérivés	81	367
<b>Passifs courants</b>	<b>1 131</b>	<b>1 327</b>
<b>Total passif</b>	<b>4 874</b>	<b>4 009</b>

# COMPTE DE RÉSULTAT

(en normes IFRS, en millions d'euros)

	2007	2006
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 792</b>	<b>3 056</b>
Autres produits	62	10
Coût des produits vendus	(2 318)	(2 171)
Frais administratifs et commerciaux	(126)	(102)
Frais de recherche et développement	(37)	(35)
<b>Ebitda</b>	<b>1 373</b>	<b>758</b>
Amortissements et dépréciations sur actif immobilisé	(171)	(144)
Charges de dépréciation et provisions	(6)	(7)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 196</b>	<b>607</b>
Autres produits et charges opérationnels	(57)	23
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 139</b>	<b>630</b>
Coût de l'endettement net	19	7
Autres produits et charges financiers	6	(4)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	-	1
Impôts sur les résultats	(350)	(174)
<b>Résultat net</b>	<b>814</b>	<b>460</b>
- part des minoritaires	232	141
<b>- part du Groupe</b>	<b>582</b>	<b>319</b>
Résultat de base par action (EUR)	22,67	12,38
Résultat dilué par action (EUR)	22,54	12,28

# TABLEAU DES FLUX DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET OU TRÉSORERIE NETTE

(en normes IFRS, en millions d'euros)

	2007	2006
<b>Activités opérationnelles</b>		
Ebitda	1 373	758
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité	(344)	(164)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 029</b>	<b>594</b>
Variation nette des actifs et passifs courants liés à l'activité	(41)	(51)
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles</b>	<b>988</b>	<b>543</b>
<b>Opérations d'investissement</b>		
Investissements industriels	(319)	(309)
Investissements financiers	7	(192)
Cession d'immobilisations	8	17
Subventions d'investissement reçues	-	14
Variation des créances et dettes sur immobilisations	4	(4)
Variations de périmètre et des prêts financiers	4	11
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1	1
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(295)</b>	<b>(462)</b>
<b>Opérations sur fonds propres</b>		
Dividendes versés	(107)	(98)
Augmentations de capital	1	3
Variation du besoin net en fonds de roulement lié aux opérations sur fonds propres	(1)	2
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres</b>	<b>(107)</b>	<b>(93)</b>
Incidence des variations de cours des devises	15	1
<b>Diminution (augmentation) de la trésorerie ou endettement net</b>	<b>601</b>	<b>(11)</b>
Trésorerie ou (endettement) net d'ouverture	353	364
Trésorerie ou (endettement) net de clôture	954	353

# VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en normes IFRS, en millions d'euros)

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves	Conversion	Résultat	Total part du Groupe	Minoritaires	Total
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2005</b>	<b>25 789 874</b>	<b>79</b>	<b>219</b>	<b>793</b>	<b>18</b>	<b>377</b>	<b>1 486</b>	<b>499</b>	<b>1 985</b>
Affectation en réserves	-	-	-	377	-	(377)	-	-	-
Dividendes distribués	-	-	-	(54)	-	-	(54)	(44)	(98)
Augmentations de capital	91 020	-	3	-	-	-	3	-	3
Ecarts de conversion	-	-	-	-	(23)	-	(23)	(6)	(29)
Actions propres	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers - IAS 32 & 39	-	-	-	(121)	-	-	(121)	(81)	(202)
Paiements en actions	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-	-	16	16
Résultat net	-	-	-	-	-	319	319	141	460
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2006</b>	<b>25 880 894</b>	<b>79</b>	<b>222</b>	<b>999</b>	<b>(5)</b>	<b>319</b>	<b>1 614</b>	<b>525</b>	<b>2 139</b>
Affectation en réserves	-	-	-	319	-	(319)	-	-	-
Dividendes distribués	-	-	-	(74)	-	-	(74)	(33)	(107)
Augmentations de capital	24 727	-	1	-	-	-	1	-	1
Ecarts de conversion	-	-	-	-	(22)	-	(22)	(6)	(28)
Actions propres	-	-	-	(49)	-	-	(49)	-	(49)
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers - IAS 32 & 39	-	-	-	140	-	-	140	78	218
Paiements en actions	-	-	-	2	-	-	2	-	-
Autres mouvements	-	-	-	3	(3)	-	-	45	45
Résultat net	-	-	-	-	-	582	582	232	814
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2007</b>	<b>25 905 621</b>	<b>79</b>	<b>223</b>	<b>1 340</b>	<b>(30)</b>	<b>582</b>	<b>2 194</b>	<b>841</b>	<b>3 035</b>



# LEXIQUE

## LES PROCÉDÉS

### Enrichissement du minerai

Utilisée par Le Nickel-SLN, cette technologie permet, par tri granulométrique et densimétrique, d'accroître la teneur des minerais afin d'exploiter une portion plus large du gisement et d'augmenter ainsi la durée de vie des réserves.

### Forgeage

Déformation plastique du métal entre deux outils plats. Le forgeage permet d'obtenir des pièces de géométrie simple.

### Hydrométallurgie

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

### Laminage

Réduction de l'épaisseur d'un lingot, d'une barre, d'une tôle, etc., par passage entre les cylindres en rotation d'un laminoir.

### Matriçage

Mise en forme complexe d'une ébauche métallique entre deux outillages gravés, en un seul coup et à vitesse lente.

### Métallurgie des alliages

> Métallurgie à l'air : réalisée dans un four à arc, la fusion est suivie par un traitement métallurgique afin de réaliser les additions de métaux d'alliages, d'éliminer les impuretés et d'obtenir l'analyse chimique souhaitée.

> Métallurgie sous vide : utilisée pour des alliages supportant des contraintes plus élevées (teneur en azote, éléments d'alliages réactifs à l'oxygène...), ce procédé de fusion est réalisé dans des fours à induction sous vide de type VIM (vacuum induction melting).

> Refusion : indispensable pour certaines pièces critiques destinées aux secteurs de l'aéronautique et de l'énergie, ce procédé permet une meilleure maîtrise des ségrégations et de la morphologie inclusionnaire et d'abaisser la teneur en gaz pour une augmentation significative des caractéristiques et de la fiabilité mécanique.

> Métallurgie des poudres : 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.

### Presse

Outil industriel utilisé pour le matriçage (définition plus haut). Sa puissance se mesure en milliers de tonnes.

### Pyrométallurgie

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

## LES PRODUITS

### 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.

### Alliages

Matériaux métalliques composés de différents métaux aux propriétés particulières répondant à des usages déterminés, comme la résistance à l'usure ou à la corrosion, la résistance mécanique à haute température, etc.

### Electrolytic Manganese Dioxide (EMD)

Agent actif des piles alcalines.

### Ferroalliages

Alliages contenant du fer et au moins un autre métal ajouté au métal liquide lors du processus d'élaboration de l'acier afin d'ajuster sa composition en fonction des propriétés souhaitées.

### Manganèse

Consommé sous forme d'alliage (ferromanganèse, silicomanganèse), ce métal entre dans la composition de l'acier dans la proportion de 6 à 7 % afin d'en améliorer la dureté, la résistance à l'abrasion, l'élasticité et l'état de surface au laminage. Il est également utilisé lors de l'élaboration pour la désoxydation/désulfuration. Autres applications : chimie, piles et batteries, circuits électroniques, engrais, durcisseur pour l'aluminium...

### Nickel

Élément d'alliage essentiel, ce métal confère aux aciers de nombreuses propriétés variant selon les nuances : résistance à la haute température, résistance à la corrosion atmosphérique en combinaison avec le chrome (acier inoxydable), ductilité, résistance mécanique, résistivité électrique, propriétés magnétiques... Le nickel est recyclable à l'infini.

### Nuances

Qualités d'aciers différentes obtenues en variant les alliages des métaux entrant dans leur composition afin d'obtenir des caractéristiques spécifiques. Chaque nuance est adaptée à des besoins particuliers.

### Poudres de cobalt et de tungstène

Ces poudres sont utilisées notamment pour la fabrication des carbures cémentés employés dans l'usinage des métaux et pour les outils diamantés, utilisés pour découper la pierre et les matériaux de construction.

### Produits longs

Demi-produits d'alliages de hautes caractéristiques destinés à être transformés.

### Superalliages

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